



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**TESIS DOCTORAL**

**Análisis de la eficiencia de la gestión pública estratégica  
organizacional. Caso ecuatoriano de análisis de la gestión de  
la organización y políticas públicas.**

Presentada por:

**Lucy Estefanía Bernal Pacheco**

Para optar al grado de doctora por la Universidad Nacional del Litoral

Dirigida por:

Dr. Luciano Carlos Rezzoagli

**2024**

## **Contenido**

Situación problemática.....	3
Hipótesis.....	5
Objetivos .....	5
Introducción .....	7
Capítulo I. Revisión de literatura .....	10
1.1    Marco teórico .....	10
1.1.1    El Estado y las reformas a la Administración Pública .....	10
1.1.2    Conceptualización de organización y gestión pública.....	15
1.1.3    Principios orientadores de la gestión pública organizacional.....	25
1.1.4    Premisas de la gestión organizacional en relación con las políticas públicas .....	28
1.1.5    Proceso de la gestión organizacional.....	32
1.1.6    Planeación .....	34
1.1.7    La organización .....	37
1.1.8    La dirección de la organización.....	39
1.1.9    Elementos de la gestión organizacional .....	40
1.2 Evidencia empírica.....	62
1.2.1 La gestión en las entidades públicas. Caso España .....	62
1.2.2 La gestión organizacional en América Latina .....	65
1.3 Antecedentes históricos.....	81
1.3.1 La gestión pública en Ecuador .....	81
1.3.2 La gestión pública organizacional en Ecuador.....	84
1.3.3 Ministerio de Finanzas .....	93
1.3.4 Ministerio de Salud .....	95
1.3.5 Ministerio de Educación.....	96
Capítulo II. Materiales y Métodos.....	98
2.1 Análisis de datos .....	98
2.2 Metodología .....	109
2.2.1 Metodología de la investigación y su proceso.....	109
2.2.2 Tipo de investigación .....	112
Capítulo III. Análisis de resultados .....	114
3.1 Análisis descriptivo de los datos obtenidos.....	114
3.1.1 Resultados Índice de eficiencia de la gestión organizacional del Ministerio de Finanzas.....	114
3.1.2 Resultados Índice de eficiencia de la gestión organizacional Ministerio de Salud ..	130
3.1.3 Resultados índice de eficiencia de la gestión organizacional Ministerio de Educación .....	145

Capítulo IV. Discusión de resultados .....	160
4.1 Discusión de los resultados con relación a la gestión pública organizacional .....	160
4.2 Discusión de la injerencia de las políticas en la gestión organizacional pública ecuatoriana .....	169
4.2.1 Ministerio de Finanzas .....	169
4.2.2 Ministerio de Salud .....	179
4.2.3 Ministerio de Educación.....	190
4.3 Acciones Propuestas como recomendación de Política .....	203
4.4 Beneficios Esperados .....	204
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	205
5.1 Conclusiones .....	205
5.2 Recomendaciones.....	206
Bibliografía .....	208

## Situación problemática

La importancia de la gestión pública es irrefutable, en vista que es el vínculo que comunica a la sociedad y al gobierno. Por tanto, es la disciplina que el Estado hace uso para canalizar debidamente las demandas sociales, y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos públicos en acciones mediante la producción de bienes y servicios (Barrios, 2011).

La gestión organizacional en el Ecuador sigue siendo un tema crítico para muchas empresas y organizaciones. De acuerdo con un artículo publicado en la revista académica *Business and Management Research* en 2021, "la falta de liderazgo efectivo, la ausencia de cultura organizacional y la falta de capacitación y formación en gestión empresarial son algunas de las principales barreras para la gestión organizacional exitosa en el Ecuador" (García-Moya et al., 2021). Además, según Deloitte (2020), la incertidumbre política y económica en el país ha tenido un impacto negativo en la gestión de las empresas ecuatorianas. Para superar estos desafíos, es necesario un enfoque integral que aborde tanto las limitaciones internas como las externas, y que promueva la innovación y la sostenibilidad empresarial en el Ecuador.

Sobre este particular, la gestión pública ecuatoriana se ha mostrado ciertamente ineficiente como resultado de un sistema de gestión progresivamente desorganizado inmerso en una estructura compleja imposible de clasificar a raíz de la ausencia de una delimitación conceptual, orgánica y funcional, originando una considerable fragmentación del Sector Público (Rodríguez, 1987; Escudero, 2020). Tan solo en escasos y cortos períodos se contempla cierta preocupación por analizar y resolver los problemas administrativos y vincular a la gestión pública con los objetivos del desarrollo nacional. Penosamente, por distintas razones, estas iniciativas han tornado únicamente en intentos fallidos por parte de los gobiernos de turno; entre otros factores, gracias a la interrupción de los progresos obtenidos en un periodo y revertidos en otros. Al parecer, nuestros gobiernos no han alcanzado el consenso político necesario para enraizar una gestión pública orientada al desarrollo (Muñoz, 2016).

De acuerdo con los estudios de la OECD, (2020) esta ineficiencia que presentan muchos países de la región se deriva del despilfarro, el indebido manejo de recursos y la captura

de la agenda pública por parte de grupos de interés, así como de los efectos económicos exógenos. La región ha evidenciado un desperdicio masivo, con ineficiencias que podrían alcanzar al 4,4% del PIB de la región; ello se explica gracias a dos problemas claramente identificados. Primero, respondiendo al impacto que tiene la variable política en el escenario público, las desigualdades de la región pueden haberse originado a partir de políticas a favor de intereses privados en lugar del interés público. En segundo lugar, aun contando con políticas correctamente formuladas, el problema radica en su implementación, misma que no alcanza a transformar las políticas en prácticas, ni mucho menos, generar cambios significativos; al parecer esta fase sigue asumiendo un rol bastante superficial. Las causas pueden traducirse en normas informales que se contraponen a las instituciones formales, una capacidad administrativa frágil, una resistencia a la implementación efectiva, soluciones imitadas de otro país sin considerar el contexto propio, o la escasez de mano de obra calificada o de liderazgo debidamente capacitado.

Gracias a los desafíos y complejidades del siglo XXI, los Estados requieren alcanzar niveles de desarrollo acordes con las necesidades de una sociedad cada vez más participativa, que involucre principalmente la responsabilidad del gobierno y sus políticas de lograr un grado de eficiencia y efectividad, al menos equivalente a la que se requiere para solventar los problemas cada vez más perentorios de la población (Escudero, 2020). Ante este cometido, la gestión pública debe ser abordada de manera sistémica, incorporando a las visiones tradicionales, una visión integral, que asocie las ideas de valoración del entorno político y administrativo; determine el marco y objetivos para las distintas organizaciones; como también, establezca el rol de los valores y la cultura para dar un sentido a la actuación de una organización pública (Ballart, 1997).

Por tal razón, este trabajo se centrará en determinar el índice de eficiencia de uno de los componentes que integra el análisis de la gestión pública estratégica según Ballart (1997), la gestión de la organización; al mismo tiempo que se apoyará en los otros dos elementos: gestión política y negociación, y análisis y evaluación de políticas para establecer la base de un análisis conjunto de los resultados generados; dado que, una gestión pública coherente no se inicia desde el punto donde termina la política, una y otra en la práctica son acciones que se complementan formando a la vez parte de un mismo fenómeno (Traba, 2020).

Con esto se pretende establecer el índice de eficiencia de la gestión de las organizaciones públicas ecuatorianas, a partir de la muestra del Ministerio de Finanzas, Salud y Educación, en virtud de que los indicadores de ingresos, salud y educación, sobre la base del pensamiento de Amartya Sen (1998), Premio Nobel de Economía 1998, son los que contribuyen predominantemente al desarrollo de una nación. De tal modo que el presente trabajo podrá establecer la base de discusión respecto al aporte en términos de la eficiencia de estas tres entidades al desarrollo del país.

Tal índice, se construirá en función de los elementos/variables que constituyen este indicador: Estructura y Procesos, Calidad y Reingeniería, Utilización de Organizaciones Intermedias, Recursos Humanos y Cultura, Control de la Gestión para el periodo 2020-2023; es decir esta investigación aportará desde lo técnico con información útil y actualizada que direccionen hacia la eficiencia gubernamental desde al ámbito organizacional, pero a la vez complementado por las políticas públicas que lo rigen.

## Hipótesis

A medida que se mejoran los procesos organizacionales, se logra una mayor eficiencia en la gestión.

En el Ecuador, los procesos no han mejorado por lo cual, la gestión es deficiente. El grado de eficiencia en la gestión pública es bajo.

## Objetivos

A partir de los tres componentes que establece Ballart (1977) para el análisis de la gestión pública estratégica, se plantea la necesidad de realizar un análisis del componente de la gestión organizacional pública ecuatoriana. Por tal razón, este trabajo investigativo plantea los siguientes objetivos generales y específicos:

1. **Establecer un nuevo parámetro de discusión sobre la eficiencia de la gestión organizacional ecuatoriana en función del mejoramiento de los procesos, a través de una investigación cuantitativa que tiene en consideración tres ámbitos de estudio: finanzas, salud y educación.**

- 1.1 Determinar el grado de eficiencia de cada uno de los elementos que constituye la gestión organizacional pública ecuatoriana.
- 1.2 Analizar la eficiencia de la gestión organizacional pública en su conjunto a partir del índice de eficiencia de cada uno de los elementos que la integra.

## Introducción

La gestión pública es una disciplina que, por su propia terminología, *gestión*, proviene del campo empresarial, al adaptar herramientas de la gestión empresarial al manejo de los asuntos públicos (Criado, 2016). Sobre esta base, la gestión pública se especializa en la gestión adecuada y efectiva de los recursos del Estado para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y promover el progreso del país (Rosenbloom et al., 2022). Si se reflexiona sobre la intervención del sector público en la estrategia de desarrollo de una nación desde la óptica de sus resultados, la gestión es la pieza clave de la secuencia. Es ella la que concretiza los cursos de acción designados y los resultados se supeditan a su eficiencia y eficacia (Beckmann & Deux, 2018).

Su importancia es irrefutable, en virtud de que es el vínculo que comunica a la sociedad y al gobierno. Por tanto, es la disciplina que el Estado hace uso para canalizar debidamente las demandas sociales, y satisfacerlas, a través de la transformación de recursos públicos en acciones mediante la producción de bienes y servicios (Barrios, 2011). Sobre esta base, de acuerdo con algunos autores (e.g., Ballart; 1997; Rodríguez 1987; Rebolledo, 2021), el estudio y formación en gestión pública comprende el análisis y evaluación de las políticas; la gestión del entorno político, del que no puede prescindir el gestor público y que, al contrario, puede condicionar su actuación de forma significativa; y, la gestión de la organización, en el término de las facultades e institutos de administración de empresas que suele traducirse en una serie de especialidades: recursos humanos y cultura, estructura, procesos de producción, sistemas de control, marketing que han venido a construir el núcleo duro de la formación en gestión.

Esta investigación surge debido a que la gestión organizacional en el Ecuador sigue siendo un tema crítico de discusión para muchas empresas y organizaciones. De acuerdo con un artículo publicado en la revista académica *Business and Management Research* en 2021, "la falta de liderazgo efectivo, la ausencia de cultura organizacional y la falta de capacitación y formación en gestión empresarial son algunas de las principales barreras para la gestión organizacional exitosa en el Ecuador" (García-Moya et al., 2021). Además, según un estudio realizado por la firma de consultoría Deloitte en 2020, la incertidumbre política y económica en el país ha tenido un impacto negativo en la gestión de las empresas ecuatorianas (Deloitte, 2020).



En resumidas cuentas, la gestión pública ecuatoriana se ha mostrado ciertamente ineficiente como resultado de un sistema de gestión progresivamente desorganizado inmerso en una estructura compleja imposible de clasificar a raíz de la ausencia de una delimitación conceptual, orgánica y funcional, originando una considerable fragmentación del Sector Público (Rodríguez, 1987; Escudero, 2020). Tan solo en escasos y cortos períodos se contempla cierta preocupación por analizar y resolver los problemas administrativos y vincular a la gestión pública con los objetivos del desarrollo nacional. Penosamente, por distintas razones, estas iniciativas han tornado únicamente en intentos fallidos por parte de los gobiernos de turno; entre otros factores, gracias a la interrupción de los progresos obtenidos en un periodo y revertidos en otros. Al parecer, nuestros gobiernos no han alcanzado el consenso político necesario para enraizar una gestión pública orientada al desarrollo (Muñoz, 2016).

Para superar estos desafíos, es necesario un enfoque integral que aborde tanto las limitaciones internas como las externas, y que promueva la innovación y la sostenibilidad organizacional en el Ecuador. Por esto, la presente investigación se centrará en uno de estos componentes, el interno, a través de la evaluación de la gestión organizacional, misma que comprende el conjunto de principios, reglas y métodos que deben orientar el proceso organizacional; al mismo tiempo que, examina la estructura de una organización, sus componentes y el papel de cada uno de ellos en el conjunto (Tolbert & Hall, 2015). Tal conjunto, de acuerdo con Pérez et al. (2015), requiere eminentemente de un razonamiento sistémico para fortalecer el desarrollo de las organizaciones, donde el clima organizacional representa uno de los aspectos a contemplar en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación (Ramió, 2016).

Por tal razón el presente trabajo utilizará como método la evaluación de indicadores de gestión, centrándose en determinar el índice de eficiencia de uno de los componentes que integra el análisis de la gestión pública estratégica según Ballart (1997), la gestión de la organización; al mismo tiempo que se apoyará en los otros dos elementos: gestión política y negociación, y análisis y evaluación de políticas para establecer la base de un análisis conjunto de los resultados generados; dado que, una gestión pública coherente no se inicia desde el punto donde termina la política, una y otra en la práctica son acciones que se complementan formando a la vez parte de un mismo fenómeno (Traba, 2020).

Este índice se calculará para una muestra de las entidades públicas, misma que involucra al Ministerio de Finanzas, de Salud y de Educación, dado que los indicadores de ingresos, salud y educación, sobre la base del pensamiento de Amartya Sen (1998), Premio Nobel de Economía 1998, son los que contribuyen predominantemente al desarrollo de una nación. De modo que el presente trabajo podrá establecer la base de discusión en términos de eficiencia de estas tres entidades al desarrollo del país.

El índice se construirá en función de los siguientes elementos/variables: Estructura y Procesos, Calidad y Reingeniería, Utilización de Organizaciones Intermedias, Recursos Humanos y Cultura, Control de la Gestión; es decir esta investigación aportará, desde lo técnico con información útil y actualizada que direccionen hacia la eficiencia gubernamental organizacional, pero a la vez complementado por las políticas públicas que lo rigen. En definitiva, a través de este análisis, se pretende establecer un nuevo parámetro de discusión sobre la eficiencia de la gestión organizacional ecuatoriana en función del mejoramiento de los procesos, a través de una investigación cuantitativa que tiene en consideración tres ámbitos de estudio anteriormente citados: finanzas, salud y educación.

El trabajo ha sido estructurado en 5 secciones, la sección 1 expone una revisión bibliográfica sobre la gestión pública organizacional, la sección 2 expone los materiales y métodos utilizados para la presente investigación, la sección 3 presenta el conjunto de datos y resultados empíricos obtenidos en relación al contexto y supuestos efectos que incidieron en los resultados, la sección 4 presenta una discusión de los resultados obtenidos; y finalmente, en la sección 5 se expresa algunas reflexiones en cuanto al tema.

# Capítulo I. Revisión de literatura

## 1.1 Marco teórico

### 1.1.1 El Estado y las reformas a la Administración Pública

El Estado y la Administración Pública dada su convicción institucional-legal de estabilidad y permanencia, siempre han constituido instituciones dinámicas adheridas a exigencias de cambio por su naturaleza de “sistemas abiertos” al servicio del entorno social de las naciones y a sus volátiles demandas (Arnoletto, 2017). En tanto, surge la administración del Estado como una forma peculiar de organización a nivel del servicio público, enfocada en la gestión y el control de las actividades de una Nación (Ramírez Brouchoud, 2009). Pese a su naturaleza específica, la administración estatal acata ciertos principios generales de organización que concurren en otros espacios: principio de centralización, principio de jerarquía, principio de especialización de las competencias (González, 2020).

El principio de centralización implica la concentración de autoridad y toma de decisiones en un nivel superior, lo que proporciona coherencia y eficiencia en la gestión de los asuntos públicos (Ortega, 2019). El principio de jerarquía establece una estructura organizativa clara y definida, donde las responsabilidades y la autoridad se distribuyen de manera escalonada (Michelsen, 2018). Por último, el principio de especialización de competencias destaca la importancia de asignar funciones específicas a los diferentes órganos y niveles de la administración para garantizar un manejo eficaz de las tareas encomendadas (Pazmiño et al., 2020). Estos principios, aunque fundamentales en la administración estatal, son aplicables de manera más amplia, proporcionando un marco organizativo afín a diversos contextos (Vallejo Muñoz, 2021). Sin embargo, es esencial que la administración pública esté siempre abierta a la adaptación y evolución, reconociendo la necesidad de ajustar sus prácticas y políticas para cumplir de manera efectiva con las demandas cambiantes de la sociedad (Céspedes et al., 2020). La capacidad de estas instituciones para mantener un equilibrio entre la estabilidad institucional y la flexibilidad para el cambio determinará su eficacia y relevancia a lo largo del tiempo (Miles et al., 1978).

Desde la base de estos principios se manifiestan formas retorcidas o distorsionadas de administración conocidas como “burocráticas”, en donde la demasía de centralización libera de cualquier iniciativa a los órganos ejecutores, la jerarquía favorece a la obediencia pasiva y a la carencia de sentido de responsabilidad de los que no pueden sino obedecer; en fin, en donde la sobre especialización limita a cada funcionario a desempeñarse en su determinada área (Cusi Poma, 2023). Ante ello, en las últimas décadas se ha preferido por un modelo posburocrático, de enérgica inspiración porfiristas (régimen político que fue concebido como el porfirismo; su consigna de gobierno fue “Mucha política, poca administración”), que promulga la primacía de lo administrativo sobre la política y la necesidad de redireccionar las prioridades del gobierno hacia áreas rigurosamente indispensables, otorgando un aventajado rol y una holgada postura a la iniciativa privada como partidaria del desarrollo económico (Zepeda, 2019).

La distorsión burocrática resulta de una rígida dicotomía dirigente-ejecutor y de la severa segmentación de los agentes. Son condicionantes que limitan la responsabilidad personal y la solidaridad de cada uno hacia el colectivo (Quintero, 2013). En efecto, la burocratización propicia la irresponsabilidad, el anhelo de lucro y la ambición por los réditos contribuyen la implantación de la corrupción en la esencia misma de los Estados (Díaz, 2018). Por lo tanto, la reforma del Estado implicaría una reforma de su administración (Morin, 2004), dado que la administración pública es la estructura esencial del estado moderno, que es un Estado administrativo. Bajo esta visión, Tocqueville (1835) planteaba que la ausencia de una administración representa la ausencia del Estado. Algo idéntico a lo aseverado por Hegel en años anteriores, a saber, que los Estados Unidos constituyen “una sociedad civil sin Estado” (Hegel, 1837, p.145). En tal sentido, la Ciencia de la Administración no puede desconocer lo relativo al Estado, pues esto equivaldría a ignorar su propio objeto de estudio (Puón, 2009).

Siguiendo esta línea, se entiende por reforma administrativa el proceso destinado a reajustar las estructuras de la administración pública a las cambiantes demandas que ella debe satisfacer (Abay, 2022). Es, por tanto, un proceso de modernización y actualización de estructuras, de métodos y de herramientas de trabajo (Sánchez González, 1998). El dilema de la reforma administrativa asume un lugar sustancial en los problemas gubernamentales y en las reivindicaciones de la opinión pública (Moreno, 2004). Por consiguiente, la reforma administrativa debe alcanzar la adaptación de la administración

a las misiones que debe cumplir, y este esfuerzo de adaptación debe ser permanente (Debbasch, 1981).

La reforma administrativa tiene repercusiones limitadas a la organización de la administración y suele ser el dominio de especialistas en derecho administrativo o en administración pública (Matas, 2017). El proceso de reforma del Estado contempla diversas dimensiones, que van desde el perfeccionamiento del Estado de derecho, la modernización de la acción del Estado, la profesionalización de la administración pública hasta la transformación cultural de la sociedad civil (Araya & Cerpa, 2009).

Durante la segunda mitad del siglo XX, el modelo administrativo predominante en América Latina fue el burocrático de compromiso social, que estaba fuertemente vinculado a las tendencias regionales típicas de la época, resultado de las revoluciones sociales contemporáneas y de los principios neokeynesianos, de índole socialista, en auge en un gran parte del mundo, posterior al éxito de la revolución bolchevique en la Unión de Repúblicas Soviéticas Socialistas en ese momento (URSS) (Zepeda, 2019). Esta vía de planificación está fundamentada en el hecho de que el mercado solo no puede brindar suficiente bienestar o no lo puede generar sostenidamente, y mucho menos puede asegurar que las clases sociales disidentes conserven un consenso político y social pacífico sin la orientación del Estado (Cuba Meneses, 2021). Por lo tanto, las políticas públicas impulsadas por los líderes del gobierno cumplían con los valores y principios de la revolución, sin afectar la racionalidad económica ni cumplir con los principios de calidad en el servicio. En esta nueva situación, el gobierno tomó el control de numerosas empresas que antes estaban bajo la intervención privada y generó una gran cantidad de empleos públicos mediante la nacionalización. Esto aumentó significativamente la burocracia y el gasto público (Buchanan, 1962).

De tal manera que, el Estado se convirtió en generador de empleo, en promotor del desarrollo económico y en productor de cientos de bienes y servicios que en otros tiempos eran propios de la empresa privada (Aguilar, 1989). El principio que sustentaba estas políticas enfatizaba, como se señaló anteriormente, el bienestar social por encima de criterios de eficiencia, competitividad y calidad (Carrasco González, 2020). Los gremios (sindical, partidista, campesino, etc.) adquirieron gran importancia y una alta influencia en determinar la agenda gubernamental, constituyendo verdaderos costos de poder partidista, así como en la orientación del gasto público (Aguilar Villanueva, 2022).

El nuevo modelo gerencial, que se convirtió en el segundo prototipo de la administración pública, surgió de principios controvertidos al modelo burocrático de compromiso social. (Monge Gala, 2022). Del Estado obeso y predominante, se pasó al Estado mínimo que se enfocaba en la productividad, el ahorro y la disminución del gasto público, superando los principios del compromiso social y las banderas de la revolución (Zepeda, 2019). Sin embargo, la economía cerrada y el desarrollo estabilizador provocaron el lanzamiento del comercio, la privatización, la globalización de los procesos productivos y financieros, y la supervivencia del mercado (Roel, 1999). En el ámbito de la gestión pública, se produjo una transformación significativa en la dirección. Los gerentes públicos que buscaban la modernización, la eficiencia, el ahorro y la productividad fueron reemplazados por administradores comprometidos con la sociedad y con una fuerte identificación revolucionaria, lo que era característico del pasado. “Hacer más con lo mismo” (Friedman, 1995) y aplacar al mínimo la burocracia era el principio regente del nuevo modelo administrativo propio del Estado neoliberal ortodoxo (Sánchez Talanquer, 2020).

El principio rector de este paradigma neogerencial o metaburocrático se inspiraba en el pensamiento de un gobierno más eficiente, que costara menos y ocasionara mayores beneficios para la sociedad (Zepeda, 2019). Dicho en otras palabras, combinaba, de cierto modo, los transcurridos modelos en uno nuevo, encaminado al servicio exclusivo a favor del cliente (Monedero, 2018). El nuevo modelo gerencial sobrepasó los preceptos ideológicos, característicos de los anteriores dos modelos, para reubicar a la administración pública a un campo diferente en el que prevalezcan los valores y los principios, la eficiencia en las tareas, la calidad en el servicio (Guajardo, 1996), y el ejercicio de las obligaciones del gobierno dentro de una noción de responsabilidad, racionalidad y calidez. De esta manera, la nueva administración pública surgió como un esfuerzo de distanciarse de las ideologías, tanto de derecha como de izquierda, a fin de abrir camino a una nueva lógica neogerencial en virtud de que los ciudadanos, asumidos como clientes (Bautista, 2020), ya no esperaban del gobierno criterios ideológicos y discursos reivindicadores, sino soluciones concretas a los problemas y la atención a sus necesidades específicas (Noordegraaf, 2017).

La nueva administración pública constituyó un quebranto con la tradición burocrática, propia del primer modelo, pero a su vez con la tradición privatizadora y posburocrática del segundo modelo (Rivas et al., 2020). Es decir, esta nueva tendencia no representó

una alteración del segundo modelo, sino una verdadera transformación en la gestión pública debido a los cambios en el entorno global, el progreso tecnológico, la globalización, la democratización y las nuevas demandas sociales en la zona (Sandoval Rodríguez, 2018). Esta nueva concepción, se basa en el principio de que el gobierno demanda de una abismal mutación, una mutación genética y un trasplante de órganos en búsqueda de la excelencia (Shepherd, 2018). El propósito es mejorar la capacidad de gobernar, producir valor agregado a los ciudadanos, aportar de manera efectiva en el mejoramiento de sus condiciones de vida y convivencia, y contribuir sustancialmente en la resolución de los magnos problemas sociales y económicos (Duque, 2023). Sobre este particular, los principios en los que se fundamentaba este nuevo modelo metaburocrático eran la legalidad y el respeto al Estado de derecho, la transparencia, la responsabilidad, la rendición de cuentas y la participación ciudadana, expresado como gobernanza (Zepeda, 2019).

En la actualidad por intermedio de la función ejecutiva se trazan políticas, metodologías y herramientas para el mejoramiento de la eficiencia, que es de lo que está urgida la administración pública (Neyra, 2020). Entre las herramientas diseñadas para llevar a la práctica los principios de la administración pública se hallan: la implementación de planificación estratégica, gestión de procesos, proyectos y planes, implementación del modelo de gobierno por resultados, gestión del talento humano, gestión del cambio de cultura organizacional, gobierno electrónico, entre otras (Artieda Rojas et al., 2021). Esta rebelión sigilosa, se articuló bajo principios neogerenciales inherentes a la administración de empresas privadas, en la búsqueda de la eficiencia, la excelencia y modernización gubernamental, incorporando un modelo gerencial enfocado a racionalizar la utilización de los recursos públicos y mejorar la calidad de los servicios (Alvarez Zamora, 2021).

Este estado moderno ha surgido por la necesidad de esclarecer la dominación burocrática, pues prescindir de tal maquinaria y no valorarla, pondría en peligro al campo de la política en el sentido en que se la podría convertir en demagogia (Lenin, 2021). Consecuentemente, una Administración pública que no participe del interés de la agenda de la Reforma del Estado y del interés de los políticos electos y designados, corre el riesgo de que la labor que llevan a cabo no sea vista, ni evaluada (Albareda, 2015). Una Administración pública que no despierte el interés, asume el riesgo que no se modernice,

ni se profesionalice, por el contrario, presentará habitualmente la oportunidad que se instauren prácticas patrimonialistas y clientelares, como ocurren hoy día en ciertas administraciones alrededor del mundo, sobre todo en nuestras administraciones latinoamericanas (Jiménez-Munive et al., 2022). O que evoluciones tan significativas como las Leyes del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública, se hallen persistentemente atracasadas por políticos electos y designados a través de reformas o intentos de extinguirlas o francamente hacerlas funcionar bajo sus intereses propios (Collado, 2020).

Por último, es importante recalcar, que la permanencia de las administraciones públicas en todos los países se ha hecho cada vez más imprescindible, independientemente de la inclinación de los partidos políticos en el gobierno, y a la par de todas las tendencias que por épocas han persistido en la batalla (Torres et al., 2019), ya sea de un lado u otro, entre menos Estado y más mercado, o en la discusión entre cuáles deben ser los límites del Estado y del mercado (Peters, 1995). Sobre esto, lo sucedido a partir del segundo semestre del 2008 asociado a la crisis financiera mundial ocasionada por la especulación y la falta de regulación de los mercados, entre otras cosas, al parecer pone de manifiesto como la evidencia más notoria de solventar la discusión y de determinar de manera real un equilibrio en la correlación de fuerzas entre estas dos instituciones (Rosales, 2022).

### 1.1.2 Conceptualización de organización y gestión pública

Una organización, pública o privada, es una dependencia social o conjunto de personas que están asociadas según cierto orden y desempeñan actividades que pretenden alcanzar uno o varios fines (Iborra, 2014). Tal es el caso de organizaciones privadas que son las empresas, que se caracterizan por la búsqueda de clientes y un propósito lucrativo; sin embargo, hay empresas, unipersonales o familiares, muy pequeñas, que no pueden contemplarse como organizaciones, como consecuencia de su estructura extremadamente simple (Arnoletto, 2015). Adicionalmente, hay muchas organizaciones que no son consideradas empresas, por su origen y finalidad no lucrativa, y que operan en el marco de la sociedad o del sistema de gobierno estatal, en cualquiera de sus niveles (Sánchez, 1998).

En líneas generales, la organización engloba a todo conjunto de personas vinculadas con el propósito de materializar un objetivo o meta (Mintzberg, 1997). En un ámbito riguroso,



organización es una estructura, formulada en base a relaciones internas y externas predefinidas, entre personas o grupos de personas que operan con la intención de ejecutar un objetivo claramente establecido (Traba, 2020). Esa estructura precisa cómo se asigna el trabajo, cómo se asocian las personas en dependencias de actividades concretas y las dependencias en entidades superiores, qué poder tiene cada uno, de quién supeditarse, a quién acudir si surgen problemas, etc. (Rodríguez, 2018). El diseño y rediseño recurrente de esa estructura lo ejercen los directivos de la organización, en cumplimiento de una de sus funciones, la función de organización (Arnoletto, 2014).

De tal manera que el término organización se utiliza para señalar dos conceptos disímiles, aunque correlacionados: el de unidad social o conjunto de personas vinculadas con un determinado orden para alcanzar un objetivo; y el de una función administrativa, una etapa del proceso de administración, que fundamentalmente implica el definir funciones y tareas, instaurar unidades de trabajo y departamentos, como también la manera en que se va a comunicar, y rediseñar toda esa estructura en el momento en que las circunstancias internas o externas así lo ameriten (Arnoletto, 2014). En las ciencias de la gestión de organización, la idea de organización compromete siempre una estructura premeditada y diseñada con fines específicos, y oficializada a partir de puestos y funciones establecidas, como una combinación sistemática de personas y grupos a fin de conseguir uno o varios propósitos previamente definidos (Gilli, 2017). Por lo tanto, se concibe este contexto que toda organización debe ostentar las siguientes peculiaridades (Gilli et al., 2013):

- Que tenga un objetivo claramente definido.
- Que esté integrada por personas.
- Que todas las personas que la conforman tengan funciones para desempeñar determinadas tareas, que tracen sus conductas.

Sobre la base de esto, una organización no es un simple grupo social. Se distingue por la formalización de su estructura, y por la veracidad con la que están estipulados sus objetivos y las actividades orientadas a alcanzarlos (Arnoletto, 2004). El eje central de toda organización está en la efectividad concurrente de dos necesidades ligadas a sus arduas tareas, que no pueden ser ejecutadas por una sola persona: la división del trabajo y la debida especialización de las partes que la configuran, y la coordinación para velar

por la óptima armonía del conjunto, y como resultado lograr la eficiencia de la organización (López & Arias, 2006).

En cuanto a la división de trabajo, ésta involucra el dividir una complicada actividad en tareas más pequeñas, simples y especializadas, que puedan congregarse en puestos de trabajo especializados, con un peso consecuente a las potencialidades de una persona, cuya capacitación se sintetiza y cuyo rendimiento se perfecciona por la repetición (Gulick, 1937). En esa división de tareas se pone de manifiesto la complejidad de las actividades, es decir, el nivel de especialización que se demanda; y la diferenciación, esto es, la totalidad de subsistemas con atributos singulares, de conformidad con las exigencias del entorno interno y externo (Urbina et al., 2014). Esa diferenciación es vertical u horizontal (Zapata Rotundo & Caldera, 2008). La diferenciación vertical corresponde a la jerarquía de mando de la organización, que va desde la dirección, las gerencias, los mandos medios, la supervisión directa hasta los operadores (Gallardo et al., 2016). Mientras que, la diferenciación horizontal se basa en la especificidad de cada tarea y de su agrupamiento en puestos de trabajo, que al mismo tiempo se congregan en unidades más o menos especializadas con oficios específicos, y estas en otras entidades mayores, en un proceso denominado como departamentalización (Jones, 2008).

Por otro lado, la coordinación de las actividades hace referencia a la idea de articular todas esas funciones y tareas especializadas en cursos de acción congruentes, sin redundancias ni vacíos, que conduzcan hacia las metas y objetivos (Arnoletto, 2015). Los principales mecanismos de coordinación son la adaptación mutua, un mecanismo muy básico que se basa en la comunicación informal entre personas que realizan tareas juntas; la supervisión directa, que se basa en el control que una persona tiene sobre la actividad de otras personas, según su capacidad y autoridad; y la normalización, que es la programación de las actividades a emprender, las cuales se organizan en función de sus características particulares (Mejia & Daniel, 2018; Mintzberg, 1997).

Se pueden encontrar algunos criterios de la organización, tales como:

**Departamentalización:** El conjunto de las posiciones que cada uno ocupa en la organización y la forma en que las personas se comunican y coordinan sus actividades se conoce como estructura organizativa (de Alba Galván, 2017). Esa estructura, por un lado, forja la jerarquía de la autoridad, como piedra angular de la coordinación por medio de la

supervisión directa y, por otro lado, define el modo en que los diferentes puestos de trabajo se aglutinan en unidades y departamentos (Gilli, 2017). Ese agrupamiento puede invocar a saberes históricos, de conveniencia, etc., pero en general se traduce en un cierto grado de especialización funcional o delimitación de campos de acción (Plata, 2017).

Así también, la noción de la departamentalización suele mostrarse gráficamente, para mayor claridad de comprensión, a través del organigrama, que manifiesta tres aspectos cruciales (de Alba Galván, 2017): las relaciones jerárquicas entre los integrantes de la organización; las unidades y departamentos que configuran la organización, con mención genérica de sus funciones; y, la forma de relación jerárquica entre esas unidades o departamentos (Metcalf & Richards, 1989). Hoy en día este modo de concebir la departamentalización está reformado, si bien no reemplazado, por la imperante tendencia a afianzar los procesos transversales, que “atraviesan” la organización y conducen a estructuras de índole matricial, donde a la tradicional división departamental de funciones se le superpone una organización por “línea de actividad” o por “línea de productos o servicios” que suprime las barreras “feudales” entre departamentos y eleva la necesidad de nuevos mecanismos para salvaguardar la coordinación, a través de sistemas informáticos integrados, capaces de procesar y brindar información “en tiempo real” sobre los procesos en curso (Arnoletto, 2015).

Centralización y descentralización: Tanto la centralización como la descentralización son dos enfoques organizacionales (Panchi, 2018). Ambas visiones conviven usualmente en una misma organización. En tal sentido, las organizaciones reales conjugan ambos enfoques, y los procesos de cambio fortalecen a uno de ellos y debilitan al otro; es decir, el poder de uno disminuye el del otro (Álvarez Villacrés, 2022). En tanto la centralización obedece únicamente el dotar de un poder mínimo a los órganos periféricos, la descentralización implica el brindar únicamente un poder mínimo a los órganos centrales. (Puchol & Moreno, 2007). Desde la óptica estatal, la centralización está afianzada a la pérdida de eficiencia en el momento en que no se tienen presente las divergencias relativas a las preferencias existentes entre los grupos de la población y, en lugar de, se ofrecen uniformemente bienes públicos (Sandler, 2021).

En la actualidad, la corriente dominante es hacia la descentralización, en cierta medida por supremacía de normas constitucionales, ello en parte, como consecuencia de que a partir de cierto tamaño y complejidad es fundamental transferir funciones desde el centro

a la periferia de los sistemas; y ante todo porque los avances de la tecnología informática y comunicacional han facultado descentralizar funciones y decisiones y a la vez conservar la coordinación y el control centralizados, a través del flujo y procesamiento constante de información estratégica en tiempo real (Keuning & Opheij, 1994). Este escenario de instituciones descentralizadas se ve reflejado en los estados federales, las confederaciones, las regiones, provincias, municipios y comunas provistos de distintos niveles de autonomía (Palma, 1991). Por lo tanto, la descentralización está vinculada habitualmente con la pugna por las autonomías locales, en contra de las ideologías concentradoras y unificadoras de los poderes centrales del Estado (Finot, 2007). Así también, se la asocia con tendencias “progresistas” y se la califica como un enunciado del Estado-comunidad y no del Estado-persona (Arnoletto, 2015). En cuanto involucra siempre un reparto de poder en la sociedad, a través de la participación, es vista como una vía de libertad y una manifestación del pluralismo (Berger & Luckmann, 1996).

Osborne y Gaebler (1992), en su reconocida obra “La Reinención del Gobierno” argumentan que, en las actuales coyunturas de información ilimitada, comunicación instantánea, personal burocrático más competente y rápido cambio del entorno y condiciones del contexto, es imprescindible una mayor descentralización, y ello se logra al transferir muchas decisiones a las afueras de los sistemas, vencer las jerarquías y dar mando a los empleados. De acuerdo con estos autores, las instituciones descentralizadas aportan amplias ventajas: son más flexibles y reaccionan con celeridad a las circunstancias volátiles y a las necesidades de los ciudadanos; son más eficaces, ya que están más próximos a los problemas y por lo tanto presentan mejores soluciones; son más innovadoras, en el sentido en que muchas buenas y nuevas ideas provienen de los mismos empleados; y, producen mucha motivación, compromiso y productividad, mediante liderazgo, persuasión y participación (Osborne & Gaebler, 1992).

En conclusión, la dirección compartida mencionada anteriormente se basa en la simple idea de que las personas son más productivas y creativas cuando tienen el control de su propio trabajo (Mayo et al., 2015).

Delegación: Se tiene autoridad cuando se puede influir en la generación de transformaciones que no ocurrirían de otra manera (Zimmermann, 2000). De hecho, el trabajo de un directivo consiste principalmente en influir en los demás, tanto en subordinados como en colegas y superiores (Jesús, 2016). Esa influencia se profesa en

función de un motivo particular, una intención o finalidad, que debe ser revelada cuando se exhorta a la autoridad, esto es, al contrato psicológico de aceptación de la autoridad legítima dentro de la organización; o a la colaboración, que es más eficaz y menos “costosa” o extenuante que el recurso a la pura autoridad (Arnoletto, 2015).

Otra manera de ejercer influencia es la manipulación, cuya gran distinción respecto de las anteriores formas, está en que no se evidencia el motivo específico a quien es objeto de esa influencia, por lo que es de supremo riesgo y costo, en caso de ser desenmascarada la maniobra por pérdida de capacidad para definir futuras relaciones interpersonales (Rojas, 2009). De ahí que, la colaboración es una forma de influencia y cambio con participación consciente y voluntaria del otro, con el que se forja una relación equilibrada y honesta.

El resultado del cambio suele ser sólido porque no se elimina la posibilidad de una evaluación crítica, que es necesaria para toda decisión razonable (Arnoletto, 2015). El compromiso social es un modo complementario, muy atractivo y valioso de influencia y cambio para las personas que trabajan en equipos o grupos (Katzenbach, 2000). Si el grupo se ha instruido, ha discutido y ha tomado una decisión sobre la necesidad y los beneficios de un cambio, en una participación cooperativa, impulsada por una influencia de la dirección (Gaviria Henao, 2010), ese cambio estará respaldado por un compromiso social, que tiene una gran firmeza, pero a su vez requiere cierta flexibilidad para adaptarse a los cambios en la influencia original de la deliberación colectiva (Labarta Aizpún & Pérez Herreras, 2017).

La organización flexible: Desde un enfoque estructural-funcional, la solución a las nuevas condiciones parece estar en las organizaciones flexibles (Vilá, 1995). Las organizaciones tradicionales, ajustadas a una época de economía cerrada y de crecimiento constante, tenían una organización inspirada en la jerarquía y la unidad de mando, con el anexo reciente de departamentos tecno estructurales y de servicios (Gimenez, 2021). Eran arquitecturas organizativas centralizadas en la cúspide, con numerosos niveles intermedios y una coordinación alcanzada por vía vertical jerárquica (descendente-ascendente) y no a través de los flujos horizontales de la gestión directa (Silva & Ferrer, 2010). Ante ello, la economía abierta y competitiva imposibilita el mantenimiento de estas organizaciones (Souto, 2015).

La organización flexible, por tanto, comprende una reconversión cualitativa de la estructura y la gestión (Navos & Carrancio, 2013). Esa reconversión cualitativa se manifiesta en orientaciones operativas como las cataloga Arnoletto (2015): fortalecer la capacidad de las unidades directas, suprimir las intermediaciones que no aporten al proceso, poner fin a los elementos interpuestos (o vice posiciones), incorporar las unidades, dotar de capacidad de decisión real a cada posición jerárquica, y erradicar todos los elementos “de protocolo”. Pueden admitirse como corrientes fuertes de las estructuras flexibles: la colaboración entre organizaciones, el aprendizaje como sistema, los equipos de trabajo a todo nivel, la gestión y actuación autónoma de las unidades operativas, y la deserción de la gestión reactiva y la asimilación de formas proactivas de actuación (Bellón, 2010).

Las estructuras organizativas flexibles acogen habitualmente nuevas formas, tales como: las alianzas y “joint ventures”, las organizaciones de responsabilidad compartida, las organizaciones en red, las estructuras de aprendizaje y las estructuras de trabajo de alto rendimiento (Gelabert, 2008). Estos cambios cualitativos inciden intensamente en la función de la gestión de los recursos humanos de la empresa, al tratarse de organizaciones basadas en equipos de trabajo independientes e interactivos, con sentido de identidad y búsqueda de resultados compartidos (Maldonado, 2017).

Por su parte, los conceptos de gestión y gestión pública han sido muy empleados a lo largo de las últimas décadas, sobre todo como consecuencia del cambio del rol del Estado que tuvo lugar en los países industrializados, y en donde se empieza a referir a gestión como una forma de variación de la administración pública tradicional (Velarde-Barrionuevo, 2021). En particular, el término "gestión" se ha utilizado como sinónimo de "gestión" en algunas situaciones, aunque en otras situaciones se lo sobreentiende como una visión superadora. Según la definición del Diccionario de la Real Academia Española (DRAE), la gestión se refiere a la "acción y efecto de administrar", lo que implica que la gestión se limita dentro de la administración, siendo esta más amplia y compleja que la primera (DRAE).

Otro planteamiento define a la gestión como la acción que engloba planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar, ello desde una perspectiva amplia, y de manera específica, prever, ordenar, responder a los objetivos, la incorporación de los esfuerzos y la efectividad de las contribuciones de los demás, con la finalidad de alcanzar el desarrollo

de las organizaciones (De Bedia & Díaz de Martínez, 2006). En este caso, la definición de gestión se acerca mucho a la definición clásica de administración.

Según Hood (2005), la administración pública se encarga de resolver problemas sin evidencia clara de que una solución será más efectiva que otra. En consecuencia, la gestión no se refiere a la toma de decisiones, sino a la práctica, y, por lo tanto, debe ser considerada en términos de las manifestaciones lingüísticas y las colaboraciones sociales a través de las cuales la población encuentra sentido en las circunstancias, se adapta y crece. En primer lugar, la gestión implica conducir situaciones complejas y específicas al mismo tiempo que se trata de hacer lo correcto y hacerlo bien, es decir, con eficiencia. Sin embargo, la gestión pública no puede verse como un simple centro de efectividad y eficiencia y, a pesar de su desarrollo y nuevas formas, no puede prescindir de aspectos tales como el respeto al principio de la legalidad o determinados conceptos como la legitimidad (Graham et al., 2003; Correia et al., 2019).

La Administración Pública como ciencia fue traspasando los diversos modelos de Estado de cada época, preservando como aspectos en común los mandatos legales, los procedimientos administrativos y la teoría de la burocracia, “suponiendo un comportamiento monolítico del todo lo estatal” (Cabrero Mendoza, 1998, p.20). Sin embargo, la transición que comenzó a vivir el Estado a partir de mediados del siglo XX, mediante la incorporación de nuevas responsabilidades, prácticas y roles, desencadenó un lapso de incertidumbre con el enfoque jurídico-tradicional (Quispe Vargas, 2019). Estas innovadoras posturas van configurando una nueva categoría conceptual que las abarca y les brinda sentido en el nuevo entorno que se va perfilando, de variaciones del modelo productivo y de Estado (Galinelli et al., 2015). De esta manera se da inicio al trato de gestión y gestión pública en la esfera estatal como el precepto que interpreta el cambio, que propende reemplazar a la noción previa de administración pública a florada en otro contexto y circunstancias (Ballart, 2001).

Por tal razón es que seguidamente, en la década del setenta aparecen y comienzan a promulgarse los conceptos de management y de publicmanagement como sucesores de administración pública, y a hablarse de gestión pública, bajo el presunto que los inconvenientes más relevantes de una dependencia gubernamental guardan relación con cómo gestionar adecuadamente sus recursos para subsistir, cómo interrelacionarse óptimamente con otras instancias y con el usuario (cliente) del servicio que se suministra

y cómo rediseñar permanentemente la misión para hacer sustentable en el largo plazo el accionar institucional (Cabrero Mendoza, 1998). Bajo este enfoque se puede advertir que, a partir de las traducciones y la incorporación de éste en los distintos países y lenguas, este término fue adquiriendo diversas formas. La expresión gestión pública ha sido bastante aplicada en Francia desde tiempo atrás, para remitirse a la aplicación de métodos y técnicas en el interior de la organización, así como para solventar los problemas que el exterior confiere (Orozco, 2018). Tanta historia conlleva el uso de esta terminología, gestión pública, que ya Bonnin en 1812 empleó el concepto gestión al referirse a la ejecución de las leyes como una cuestión necesaria a la "gestión de los asuntos públicos" (*gestion des affaires publiques*) (Bonnin, 1812). Sin embargo, como se señaló anteriormente, desde la década del setenta el concepto de gestión pública empezó a ser propagado como antónimo de administración, basado en la corriente anglosajona del nuevo management público.

Bajo este contexto, al instaurarse en Europa y América el concepto publicmanagement que había surgido en los Estados Unidos, el mismo fue transmutando. Al respecto, Cabrero Mendoza (1998) precisa que, a inicios de la década de los ochenta, primero en Francia se lo emplea como un anglicismo el *management public* (gerencia pública), pero en España, para evadir el anglicismo, se adopta un galicismo, es decir se lo traduce como gestión pública, que proviene del francés *gestion publique*. Y, en América Latina, se comienza a hacer uso indistintamente de los términos gerencia pública y gestión pública.

Concebir la gestión pública como disciplina, remite a ahondar en la historia las principales corrientes doctrinarias que se han emprendido para optimizar la acción del Estado (Ramos Chavez, 2022). Su evolución innata refiere diferentes formas de administrar, gobernar y brindar los servicios públicos, lo que ha conllevado para los gobiernos un proceso de adaptación continua y una habituación al voluble contexto que va surgiendo y que hoy en día tiene como marco de referencia tópicos como la globalización, la participación ciudadana, los actores, el territorio y la gobernanza local (Muñoz, 2020). De tal manera que, la evolución de la gestión pública pone en evidencia distintos modelos y herramientas que emergen básicamente a partir de la segunda mitad del siglo XX, con el modelo burocrático hasta llegar a los modelos contemporáneos que contemplan la gobernanza, el gobierno abierto y el nuevo servicio público (Sierra et al., 2021).



Si se reflexiona sobre la gestión pública como actividad se puede advertir cómo se define el concepto gestión pública de diferente manera de acuerdo con la percepción de distintos autores (Galinelli, et., 2015). Es posible que esto se deba: por un lado, a las diferentes traducciones que fue adquiriendo el término y, por otro lado, desde qué corriente es tomada esa concepción y desde qué eje se la define. En cambio, Bozeman (1998) eleva la creencia que hay dos gestiones públicas antagónicas: la versión de la escuela de políticas públicas y la versión de la escuela comercial. A la orientación que proviene de la escuela de políticas públicas lo denomina el “enfoque P”, mientras que el que estaba condicionado por las doctrinas de la escuela de comercio y los progresos acontecidos en la administración pública, lo nombró el “enfoque B”.

El propósito de mostrar a la gestión pública como una corriente contraria o superadora de la administración pierde fuerza cuando se exploran sus definiciones, ya que la manera en que se define a la gestión pública no discierne en gran medida de las concepciones clásicas de administración, como se pudo observar en el análisis previo (Smith, 2023). Aparentemente la fortaleza de la gestión pública no se centra en su definición, sino en las herramientas que la configuran, pero que tranquilamente podrían ser consideradas como herramientas de administración, pero enmarcadas en un distinto momento histórico (Muñoz, 2020). Por tal razón es por lo que probablemente como disciplina, la administración pública tradicional ha sido superada por la gestión pública. Pero es digno de destacar que el percepto de Administración Pública va mucho más allá de la disciplina en sí, ya que hace referencia a todo el aparato organizacional que conforma el Estado, siendo la gestión pública una herramienta o un conjunto de herramientas que emanan de ella y que son admitidas por la Administración para el desarrollo de sus acciones, bien sea para la toma de decisiones, como para la planificación, provisión, administración y asignación de los recursos, supervisión y control (Salinas Vargas, 2021).

En definitiva, la gestión pública se ocupa de dirigir, innovar y desarrollar estrategias en pro de unos fines específicos, mientras que la Administración Pública se encarga de administrar entidades y personas integrantes del sector público, que son quienes forman parte de esta misma instancia (Marín Murrieta & Mozombite Del Castillo, 2023). No obstante, sí se puede acoger a la gestión pública como una vía de acción más integral que la administración, concentrándose, no solo en la conducción de los recursos y la visión

hacia el interior de la organización, sino también en el reconocimiento e intervención con el entorno de la misma en beneficio de la consecución de los objetivos (López).

### 1.1.3 Principios orientadores de la gestión pública organizacional

Los principios de la organización son aquellas pautas que han perdurado a lo largo del tiempo en el ejercicio de las organizaciones, que aún hoy, controvertidas y relativizadas, tienen a bien comprender el funcionamiento de las organizaciones formales (Alves, 2023). Algunos principios básicos en la intrincada gestión organizacional vienen a ser la creación y expansión de complejidad e incertidumbre en las organizaciones, la creación y generación continua de información y significados, el fomento continuo de fuerzas contrapuestas, la aplicación positiva del conflicto y la gestión instaurada en valores nucleares (Cid, 2000; Ropa-Carrión, 2022).

De acuerdo Arnoletto (2015), los principios más reconocidos son los siguientes:

*Tabla 1 Principios orientadores de la organización*

<b>Principio</b>	<b>Características</b>		
La división del trabajo y la especialización organizacional	Distribuir el trabajo en tareas especializadas y la organización en diferentes departamentos	En la actualidad hay una vigorosa corriente de no suprimir los departamentos, sino de derribar las barreras entre ellos, afianzando los procesos creadores de valor	Recurrir a las nuevas potencialidades informáticas a fin de mantener la coordinación y el control jerárquico
El principio de jerarquía	Determina que la responsabilidad y la autoridad deben fluir desde arriba hacia abajo en la organización.	Se perfecciona con el enfoque de la unidad de mando, conforme el cual cada subordinado dispone de un solo superior para prevenir superposiciones de órdenes	Un elemento crucial es la fijación de la cantidad idónea del número de personas que un jefe puede supervisar con eficacia
Autoridad, obligación y responsabilidad	La autoridad es otorgada por el puesto, no por quien lo ocupa, y la relación entre autoridad y responsabilidad es sumamente cercana	La responsabilidad concedida a un sujeto para alcanzar un determinado propósito debe ir complementada por la adjudicación de la autoridad pertinente	La responsabilidad otorgada acarrea una obligatoriedad del individuo hacia la organización
Amplitud o ámbito de control	Indica el número de personas que cada jefe puede supervisar eficazmente y a las áreas de funcionamiento que tiene designado para su control	Es afectado actualmente por los preceptos de la moderna administración sobre intercontrol y autocontrol, y consecuentemente con las prácticas de descentralización y delegación	
Línea y staff	Se determinan personas con conocimientos y funciones altamente especializadas, cuyo cometido es asistir a otros a realizar su tarea	Subsisten tareas básicas consumadas por operarios y orientadas y controladas por personal directivo, en tanto que el personal "staff" favorece y asesora en asuntos específicos al personal de línea	Actualmente este principio se torna difuso por los nuevos planteamientos sobre trabajo integrado en equipo y desarrollo de la polivalencia funcional

La ética profesional	Es una forma de vida, una introspección sobre la conducta humana	Es una condición de posibilidad y actuación del bien común y la justicia	Es un ámbito reflexivo para la toma de decisiones, donde se combinan valores, principios y actitudes
El sentido de pertenencia	Es un procedimiento mediante el cual una persona siente compromiso u orgullo por un fin, propiedad o institución	En una organización, la pertenencia no surge espontáneamente, es una situación que emana desde las entrañas	En la Administración Pública se trata de un privilegio en el sentido en que en última instancia se orienta a satisfacer el bien común o social de lo público
Responsabilidad social administrativa	La responsabilidad social administrativa tiene que ser una virtud de los funcionarios públicos	Se trata de una conducta de ética profesional en el desempeño de sus funciones	Se convierte en un instructivo de vida, de servicio, pero principalmente en una norma de atender con suficiencia y completitud las necesidades de los individuos
Ecuanimidad o equidad en lo público	Constituye un valor primordial o fundamental en la administración y gestión de los recursos gubernamentales	La ecuanimidad es sinónimo de imparcialidad, transparencia y especialmente de justicia	El servidor público ecuaníme es aquel que de manera justa e imparcial dictamina sobre asuntos personales y laborales con equidad, justicia y corresponsabilidad
Excelencia administrativa	Lejos de ser valor, es un adjetivo calificativo que debe identificar al funcionario público	Se alcanza cuando se tiene sentido de pertenencia, cuando hay identidad institucional	En la actualidad se aplica a los trabajadores, sin diferenciar género o cargo, a fin de incentivar y motivar los valores y principios que promuevan prestar un servicio de excelencia, eficiencia y respeto a los ciudadanos
Humanización de la gestión administrativa	Consiste en la instrucción integral del funcionario público, donde adquiere relevancia el compromiso, la honestidad, la recta intención	Involucra de sobre manera el buen trato al interior y al exterior de las instituciones de atención pública	Colaborar a los compañeros, contribuir a la consecución de los objetivos son principios y valores de todo servidor público
Transparencia ejecutiva	Es la transparencia en la ejecución de los objetivos o propósitos institucionales	Cada funcionario público debe ser consecuente con sus responsabilidades y debe contribuir con el cumplimiento de los fines institucionales	No se puede pasar por sobre las demás, o no se debe hacer uso del poder que brinda un cargo en perjuicio de los demás funcionarios públicos y menos de los ciudadanos

Elaboración propia con base a Arnoletto (2015).

De acuerdo con la Tabla 1, los períodos de agitación en el régimen político-administrativo y en las coaliciones que lo dirigen suelen tensar la discusión sobre los principios que deberían guiar las estrategias de gobierno y administración pública. Para estructurar las prácticas respaldadas por la noción de gestión pública, el pensamiento ortodoxo asume que existen líderes normativos de la acción cuya enunciación es suficiente para garantizar su eficacia, lo que hace innecesario debatir la conveniencia de seguirlos y justificarlos más allá de simplemente mencionarlos (Arnoletto, 2015).

#### 1.1.4 Premisas de la gestión organizacional en relación con las políticas públicas

El nexo conceptual entre la gestión y el desarrollo está representado por la alianza del modelo ecológico que corresponde al ámbito de las políticas públicas. Éstas constituyen el escenario idóneo dentro del cual se enmarca el quehacer administrativo para promover cambios que inciden en otros ámbitos de la sociedad (Ospina, 1993). Así se configura el escenario para establecer la relación entre las políticas públicas y la gestión, mismas que constituyen dos caras de una misma moneda. La primera cara hace alusión a la política pública, es decir, lo que “deber ser” para atender una cuestión pública. La segunda cara refiere a la “gestión”, esto es, la operativización y ejecución de las decisiones públicas (Muñoz, 2020).

Pese a ello, en la práctica, las políticas públicas pueden situarse simplemente en el escrito sin que se ejecuten efectivamente gracias a la carencia de una gestión clara y oportuna que conlleve hacia unos resultados concretos (Samaniego-Erazo et al., 2023). Específicamente en el ámbito de los análisis sobre la implementación de las políticas públicas, se revela la brecha que reside entre la formulación de las políticas y la realidad de su aplicación (implementación gap), dicho con otras palabras, la distancia, en ocasiones desmesurada, que desvirtúa la teoría de la práctica (André-Noël, 2016).

Desde la visión de la gestión pública esta brecha llevó a plantear pautas que posibiliten una implementación más aterrizada y coherente, para ello es importante considerar las estructuras, las capacidades, los recursos, los intereses y a los beneficiarios; así también el contexto en donde se desarrolla la política pública (Carmen Pardo, 2018); por citar un ejemplo, los postulados de Sabatier y Mazmanian (1979), revelan una guía de buena gestión pública que faculta a los legisladores y diseñadores de las políticas, una aplicación

efectiva, esto es, eficaz y eficiente; y que provee los medios de una implementación más acertada. La guía involucra cinco condiciones para la implementación de políticas públicas: una teoría sólida; una ley bien concebida; responsables capacitados y comprometidos; apoyo político y social; y, un entorno favorable. En tal sentido este instrumento, apuesta por una óptima aplicación, que difícilmente se cumple en la realidad. Por tal razón, los citados autores sugieren cómo mejorar los resultados en situación subóptima. Consiste en revelar las estrategias que posibiliten “mejorar la situación” cuando no corresponde a un estado satisfactorio de optimización, e incrementar así las posibilidades de una implementación exitosa que se encamine hacia la creación de valor público.

Justamente Moore (1998) sostiene que el principal resultado de la gestión pública debe ser la generación de “valor público” concebido como el valor patrocinado por el Estado por medio de la calidad de los bienes y servicios que brinda a los usuarios o población objeto de las políticas. Desde esta perspectiva, la gestión pública debe tender a tratar a los individuos como ciudadanos y no tan solo como clientes, y en ese sentido, la satisfacción ciudadana es la mejor manera de evaluar el valor público (Samaniego-Eraza et al., 2023). Estas y otras contribuciones comienzan a renacer con los distintos modelos de gestión pública que salen a relucir en diferentes momentos históricos, los cuales se orientan a afianzar: la administración pública, los mecanismos de coordinación del Estado y la labor de los funcionarios públicos, hoy asumidos como “servidores públicos” (Fernández-Santillán, 2018).

La gestión organizacional y de política pública son disciplinas de las ciencias administrativas y económicas (Mayorga, 2018) porque en el campo político-estatal y social-humano es requerido el debate y articulación de principios, derechos y procesos que reafirman la relevancia del entorno y actores en la consecución del bienestar y progreso discrecional de la sociedad, desintegramos acciones de política pública e interacciones interorganizacionales fundamentadas en la dinámica de la oferta y demanda; o, en la dinámica de acciones racionales centradas en intereses colectivos o creados, con la instauración de marcos de la acción regulatoria que reafirmen el proceder en la formulación de estrategias para el fortalecimiento de la estructura social a nivel individual o colectivo (Tabarquino Muñoz, 2016).

Estos giros conceptuales posibilitan ahondar y profundizar un enfoque que reconozca la transformación del entorno, la participación colectiva, la provisión y la heterogeneidad de actores, que es más que simple pluralidad o socialdemocracia, es el reconocimiento de los espacios de colaboración entre el Estado, el mercado y la sociedad (redes) (Lopez Muñoz, 2021). Esta dicotomía ha sido admitida como una noción artificial con una robusta carga valorativa e ideológica, cuya propensión resultante es la de integrar o imputar dentro de la política aquellas deficiencias o falencias que inciden negativamente en la administración pública (Pérez Parra et al., 2020).

Lo más significativo de este histórico debate es lo bueno y lo beneficioso que ha sido para la ciencia política, dado que se ha evidenciado que la administración pública no es una instancia neutra sino un objeto de poder, por tanto, es política por esencia y por su propia naturaleza, como tal, debe ser abordada desde el análisis político (De Anchorena, 2017). No obstante, a más de las luchas por el poder, se añadiría que la administración pública representa en cierto sentido una solución para los desafíos vigentes de la vida social a través de la humanización de las técnicas y la flexibilización de las normas y las formas, sino también está coadyuvando a la disolución de la crisis del Estado actual, y consecuentemente, del sistema político (Pérez Parra et al., 2020).

La gestión pública, como visión emergente que admite la “politización” del marco en el que se desenvuelve; y, el análisis de políticas, entendido desde su interpretación más laica, y más encaminada a propiciar la consecución de resultados que ha de brindar las respuestas racionales ante cada problema social, son compañeros por naturaleza. En tal sentido, se distinguen, entre niveles micro, un conjunto de planes y estrategias que despliegan escenarios específicos de acción gubernamental; y, macro, una cadena de procesos de acción de unidades y redes gubernamentales en la gestión pública (Pérez, 2017). En otras palabras, las estructuras que articulan las organizaciones del aparato estatal articulan la gestión macro (la del aparato) con las micro (la de las organizaciones) a fin de concretar los objetivos políticos (Elorriaga, 2018).

Discerniendo una política pública como un tipo específico de gestión estratégica (Mintberg, 1997), el analista de políticas interviene, bajo esta perspectiva, como colaborador propio del gestor, al generar los puentes entre el sistema de valores implícito en toda política, con el proceso de implementación de la misma, y la evaluación sobre los resultados adquiridos desde las diferentes lógicas presentes en el desempeño de cualquier

administración pública. La determinación de objetivos, producto del proceso decisonal público, puede quedar contrarrestado por ese diálogo entre políticos, gestores y analistas, que irán remediando equilibrios y redireccionando el proceso implementador (Carrillo-Rodríguez & Toca Torres, 2018). Por tal razón la gestión pública y el papel del gestor ocupan un rol central en lo relativo a la capacidad de interpretación política y de enlace entre fines de la sociedad establecidos de forma colectiva y actividades funcionales (Barzelay-O'Kean, 1989; Molinari et al., 2018).

De tal manera, esta concepción se aparta de un planteamiento que haga hincapié en la neutralidad política (Echebarría, 1993) o el eficientismo autorreferencial. De esa discusión, y en ese marco de gestión pública estratégica, pueden ir brotando las reflexiones, los análisis y los instrumentos que posibilitan pasar del enfoque de eficiencia al de la calidad con la capacidad de generar valor por parte de las administraciones públicas (Barzelay, 1992). Y para ello se debe proceder con la definición del rol del cliente-ciudadano en la fijación de ese valor, de esa calidad (Frederickson, 1992; Richards, 1992; Barzelay, 1992; Cornejo & Mónica, 2019).

En definitiva, la necesidad de cooperación entre ambos preceptos es evidente. Lo que no oculta los desafíos del compromiso, dadas las apreciables divergencias en los enfoques originales de ambas modalidades de conocimiento. Sin embargo, ello puede verse favorecido por su común voluntad de hacer de la reflexión por la multidisciplinariedad, su orientación a la resolución de problemas y su voluntad normativa (Deleon, & Overman, 1989; Alemán et al., 2020). Quizás así, se pueda, como exhorta Mintzberg (1990), ir de “safari” superando estrecheces de disciplina que tan solo logran saber cada día más de “piernas” o “cabezas”, pero no nos son útiles para reconocer cómo es en realidad el “animal” que buscamos.

Desde otra perspectiva, las políticas públicas efectivizan por medio de la gestión de los recursos materiales e inmateriales del sector público en la dirección precisada por las políticas. Si se reflexiona sobre la participación del sector público en la estrategia de desarrollo desde la óptica de sus resultados, la gestión es el eslabón primordial de la secuencia. Es ella la que materializa los cursos de acción designados y los resultados se supeditan a su eficacia y eficiencia (Beckmann & Deux, 2018).



### 1.1.5 Proceso de la gestión organizacional

De acuerdo con el pensamiento de Münch (2010), el proceso de organización está conformado por las siguientes fases: división del trabajo y coordinación.

La etapa necesaria para distribuir el trabajo es la división del trabajo. La idea de la división internacional del trabajo se remonta a la Economía Política Clásica, que consideraba a las economías nacionales como lugares específicos de valorización y acumulación (con inmovilidad de factores productivos entre ellos), que solo entraban en contacto a través del comercio internacional de mercancías (Deciancio, 2018).

Según Adam Smith (1994), las naciones tenderían a producir y exportar los productos en los cuales tuvieran menores costos de producción absolutos que las demás naciones competidoras del mismo sector; mientras que importarían los productos cuyos costos de producción locales fueran mayores. Posteriormente, David Ricardo (1959) profundizó dicha idea, al determinar que iban a tender a especializarse no allí donde poseían ventajas absolutas por menores costos de producción, sino donde poseyeran ventajas comparativas, menores costos relativos de producción. Siguiendo esta línea, la concepción estructuralista latinoamericana nacida a la luz de las ideas de la CEPAL puso en tela de juicio el carácter mutuamente beneficioso de la división internacional del trabajo, ya que las fuerzas que generaban la tendencia al deterioro de los términos de intercambio no permitían que los beneficios del progreso tecnológico de las industrias de los países centrales se distribuyan hacia los países periféricos (especializados en el sector primario) mediante el mecanismo de precios internacionales (Prebisch, 1986).

Tomando las reflexiones de Galindo y Martínez (2012), la división de trabajo consiste en la delimitación de las funciones con el fin de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y el trabajo (Toledo Rosales, 2018). Dentro de la división de trabajo se configuran tres etapas que se desarrollan en una organización: jerarquización, departamentalización y descripción de actividades (Galindo Barragán, 2018).

En lo que respecta a la jerarquización, esta involucra la determinación de la estructura de la empresa implantando centros de autoridad y comunicación que se interconectan con precisión (Castellanos & Olivares, 2021). La organización debe tener los niveles

jerárquicos más bajos posibles y los más necesarios (Catuto & Beatriz, 2019); de modo que, se promueva la creación de organizaciones planas (Cagliano, 2019; Íñigo Moreno, 2022). Ante ello, es necesario establecer con claridad el tipo de autoridad a ser implantada por la organización, sea esta lineal, funcional y/o staff de cada nivel (Moreno Ludeña, 2019).

Por su parte la departamentalización consiste en agrupar de manera orgánica en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica, para lo cual se formula un organigrama donde a través de cuadros se reflejan los diferentes departamentos que constituyen la organización (Villegas, 2021), lo cual posibilita a la organización desempeñar con eficiencia sus diversas actividades (Íñigo Moreno, 2022). Es pertinente, además mencionar que el tamaño, la existencia y el tipo de organización de un área deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la organización (Jarillo, 1992).

En última instancia, la descripción de actividades se da cuando se establecen los niveles jerárquicos y los departamentos de la organización. Por lo tanto, es necesario describir claramente las tareas y actividades que se realizarán en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los diferentes departamentos o áreas de la organización (Paz, 2012). Esta etapa de la división del trabajo implica especificar y clasificar todos los elementos y tareas necesarios para completar un trabajo de la manera más conveniente (González, 2015). El análisis de puestos y el cuadro de distribución de actividades se utilizan con frecuencia para su ejecución (Galindo Barragán, 2018).

En lo que concierne a la coordinación, es de vital importancia que la división de trabajo se fundamente en base a esta, la cual radica en alcanzar la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y los resultados se desenvuelven sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad (Luna, 2017). Por lo tanto, la eficacia de cualquier sistema organizacional estará dado en relación directa con la coordinación, misma que se logra a través de la definición de líneas de comunicación y autoridad fluidas (Toledo Rosales, 2018).

### 1.1.6 Planeación

La planeación es la fase del proceso administrativo a través de la cual se diseña el curso hacia dónde se orienta la organización, por ello la planeación es el punto de origen del proceso administrativo (Galindo, 2008). En consecuencia, gran parte del éxito de cualquier empresa se le confiere a la planeación (Pineda Rodríguez, 2022). Es así como por medio de la planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? De tal manera que, con la planeación se fomenta la eficiencia, se optimizan recursos, se recortan costos y se acrecienta la productividad al definir con claridad los resultados por concretar (Velázquez, 2019).

La planificación es una tarea gerencial fundamental que consiste en un conjunto de actividades intelectuales que se enfocan en: prever circunstancias y definir objetivos; crear políticas; crear proyectos y asignar recursos (Arnoletto, 2014). En este aspecto, es importante mencionar que un rasgo distintivo del contexto actual de las organizaciones es el aumento de la incertidumbre con respecto a la evolución de las situaciones futuras, por lo que normalmente se planifica utilizando una técnica de escenarios, donde se delimitan algunos escenarios futuros posibles, objetivos alcanzables para cada escenario y estrategias convenientes para cada objetivo (Lira Cossio, 2006). Ello se realiza, tomando en consideración el carácter de sistema finalista y abierto que traspasa a una organización al encontrarse sumergida en un proceso de permanente adaptación a un contenido cambiante que es muy difícil de predecir (Lorenzón, 2020).

La planeación puede ser clasificada de acuerdo con el nivel jerárquico en el que se desarrolle, con el ámbito de la organización que contemple y con el periodo que incorpore (Cardoso, at al., 2022). En este sentido, la planeación puede ser: estratégica, táctica o funcional y operativa. La planeación estratégica, se emplea en los altos niveles de la organización (González, 2014), y hace referencia a la planeación general; habitualmente es a mediano y a largo plazo, y sobre la base de esta se redactan todos los planes de los diferentes niveles de la organización (Palacios Rodríguez, 2020). Mientras que la planeación táctica o funcional abarca los planes que se diseñan en cada una de las áreas de la organización con el propósito de lograr el plan estratégico. Y la planeación operativa es aquella que se construye en función de los planes tácticos; y, como su nombre lo advierte, se efectúa en los niveles operativos (Cadena, 2020).

Por lo tanto, la planificación es un proceso que se puede representar como una pirámide, en la cual en el vértice está la misión y en los niveles decrecientes se encuentran los objetivos, las estrategias, las políticas, los procedimientos, las reglas, los programas, y finalmente, los presupuestos (Casanueva Rocha et al., 2000).

Los objetivos son cruciales en las tareas de planificación de todo nivel. Entre sus características más deseables, se hallan: tienen que ser realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables, congruentes; deben ser claramente comunicados y conocidos (Trujillo, 2018). Estos objetivos establecen una conexión entre los niveles de la organización y son responsables finales de su creación, validez y coherencia (Sangüesa Sánchez, et al., 2019):

*Tabla 2 Objetivos en relación con los niveles de la organización*

Objetivos	Niveles de la organización
Misión de la organización	Máximo nivel de la dirección política; alta dirección; jefe ejecutivo.
Objetivos de la organización en su conjunto:	Jefe ejecutivo; alta dirección, con intervención de técnicos especialistas y empleados.
Objetivos de los departamentos	Jefes de departamentos, con intervención de empleados y casualmente de técnicos especialistas.
Objetivos de las secciones	Mandos medios de los departamentos y empleados seleccionados de cada nivel por debajo de los ejecutivos.

Elaboración propia con base a Armijo (2009).

La planificación estratégica-situacional parte de algunos preceptos básicos, que son interesantes enseñarlos en base a lo propuesto por Obregón et al. (1990):

*Tabla 3 Preceptos básicos de la planificación estratégica*

Preceptos planificación estratégica	Descripción
Planifica quien gobierna	La planificación no es mera función técnica, hay que apoyarse de un equipo técnico que construya los datos y procese las opciones. Sin embargo, en última instancia decide quién está a cargo de la acción (Figueroa, 2012).

Se planifica desde dentro y con otros	El planificador está sumergido en la realidad planificada, y convive con otros, que de igual modo planifican y actúan. Por lo tanto, no se planifica de manera aislada (Spinelli, 2019).
Cada actor tiene su explicación del tema	Si hay varios actores, existen varias explicaciones de la realidad elaboradas desde diferentes puntos de vista y condicionadas por diferentes intereses; por lo tanto, la única forma de llegar a una posición más completa de los hechos es mediante la interacción comunicativa (Mejías Ruíz, 1998).
Planificación no es igual a “deber ser”	El “deber ser” de una circunstancia es solo una vertiente del proceso de planificación, que debe luego enlazarse con el “poder ser” en base a la confrontación con los recursos disponibles, a fin de encaminarse en definitiva hacia el “hacer” (Figuroa, 2012).
La planificación apunta al futuro, pero se refiere al presente	El futuro precisa la orientación general de la acción, sin embargo, solo se puede operar desde el presente; por lo tanto, la planificación es un criterio de realidad en el momento de la acción, saciada de un sentido finalista, pero que no forja una predicción (Contreras, 2013).
La planificación disminuye la incertidumbre	Toda planificación se prepara en condiciones de incertidumbre, y a la vez intenta minimizar esa incertidumbre. Ello se sustenta en una correcta justificación de la situación de partida y en la cimentación de acertados escenarios futuros posibles, con alternativas viables de acción (Ossorio, 2003).
La situación es una apreciación global para actuar	La situación como valoración global de la realidad para intervenir sobre ella, manifiesta la intrincada situación a modificar de una manera comprensible; a su vez, expresa la subjetividad de toda explicación (Campos, 1990).
Ningún actor tiene el monopolio planificador	Todos los actores sociales destacados planifican sus futuras acciones, y esa pluralidad de planes puede conllevar conflictos que fortifican el carácter aleatorio de las trayectorias de acción y sus resultados (Ossorio, 2003).
La planificación estratégico-situacional es democrática y descentralizadora	Es democrática en el sentido en que admite la diversidad de actitudes, enfoques e intereses, su legitimidad, y la búsqueda de la participación activa de los distintos actores. Es descentralizadora toda vez que busca que el poder de decisión y acción se sitúe lo más cerca posible de los efectores del sistema (Huertas, 1996).

Elaboración propia con base a Obregón et al. (1990).

Sobre la base de los principios citados, la producción de una planificación estratégico-situacional se sustenta en cuatro dimensiones de una cadena sostenida, las cuales cohabitan durante la vida del plan (Paganini & Chorny, 1990), estas son: la explicativa;

la normativa, la estratégica, la táctico-operativa. Entre las múltiples herramientas de análisis estratégico-auxiliares para distintos aspectos de la planificación estratégica, se destacan la aplicación del principio Pareto, el diagrama causa efecto de Ishikawa, y las metodologías para la administración de conflictos, la toma de decisiones por consenso, la negociación y la mediación (Torres, 2009). Además, cabe mencionar la relevancia que tiene todo proyecto al ser una herramienta que crea el cambio y conduce hacia una gran diversidad de resultados, tanto tangibles como intangibles (Lambert, 1994); así también, involucra a personas, origina resultados en un lapso establecido (Serrano, 2016) y está encaminado a forjar un resultado único, pero bien definido (Baguley, 1996).

En definitiva, potenciar la calidad de los servicios de la Administración Pública es organizar e implantar una serie de procesos que orienten a atender mejor a los ciudadanos (Machado, 1999). Como resultado, es necesario reconsiderar, reorganizar, tomar decisiones estratégicas y actuar de acuerdo con el objetivo principal de calidad, que es satisfacer al ciudadano como cliente de los servicios públicos (Santos et al., 2008).

#### 1.1.7 La organización

Las organizaciones son una categoría única de estructuras sociales, ya que funcionan como herramientas con propósitos particulares enfocadas en la consecución de metas específicas. Desde esta perspectiva, son sin duda uno de los hallazgos sociales más famosos de la historia (Scott, 2005).

El medio social dominante es la organización, donde se llevan a cabo el trabajo, el juego, la política y la reforma (Repetto & Alonso 2004). Si hoy en día no se contara de una organización, con metas específicas y una desarrollada estructura colectiva, no estaría tomada en serio en el mundo moderno (Scott, 2005). Esto sigue ocurriendo en movimientos sociales que, en contrapartida a las organizaciones, se definen como "fenómenos espontáneos, desorganizados y desestructurados" (Morris, 2000, p. 445). Los movimientos no pueden sobrevivir si no se organizan y desarrollan prácticas especializadas de liderazgo y mantenimiento.

Sin duda, las organizaciones se adoptan como el mecanismo deseable para aspirar objetivos especializados en la sociedad moderna, sin embargo, muchas generaciones de investigadores han declarado que es posible que la creación de una organización para

perseguir un objetivo transfigure dicho objetivo. Reiteradas veces, la organización como medio trasmuta el mensaje (Maldonado, 2017). Muchas veces, la justificación de esta transformación se basa en las suposiciones funcionalistas sobre la "necesidad" de sobrevivir de la organización (Sisto Campos, 2004). Sin embargo, el alegato se replantea fácilmente para enfocarse en el crecimiento de una clase de personas cuyos intereses están relacionados con el destino de la organización (Scott, 2005). Por lo tanto, la supervivencia de la organización se convierte en un valor compartido por todas las partes involucradas e interesadas. La existencia permanente de una organización beneficia a los intereses individuales (Rojas et al., 2019). Y, por cierto, las organizaciones no tan solo contribuyen a los intereses existentes, también generan nuevos (Fleury, 2002).

Desde los destacados trabajos de Weber (1968/1924), los estudiosos de las organizaciones han admitido el significativo rol que desempeñan los límites para que las organizaciones se disciernan del ambiente que las rodea. Las organizaciones se vieron obligadas a establecer "instituciones de circunscripción (monitoreando los límites y flujos entre ellas)" con el fin de reducir los efectos de las culturas tradicionales que las rodeaban (Tilly, 2001, p. 201). Los analistas han puesto énfasis en actores (papeles distintivos, criterios para ser miembro, identidad), relaciones (frecuencia de interacción, patrones de comunicación, redes) y criterios legales y normativos (propiedad, contratos, derechos de control legítimos) (Soto, 2008).

A medida que más y más aspectos de la estructura social experimentan la racionalización tornándose más especializados, tecnicizados y profesionalizados, se vuelve menos inevitable que las organizaciones se resguarden y más simple para ellas tan solo adopten elementos de esas estructuras más vastas dentro de sus propios límites. En consecuencia, las organizaciones se transforman cada vez más en "sociedades de cartera" (holding companies), copilando un sinnúmero de elementos sociales racionalizados que también las traspasan (Espinoza Diaz, 2020).

Los límites de las organizaciones públicas se han vuelto más difusos y permeables, lo que ha creado una variedad de asociaciones y formas híbridas (Bendick, 1984; Rainey, 1991). Así como sus homólogos privados, las organizaciones públicas han empezado a supeditarse en gran medida de las estrategias de externalización (Chica Vélez & Salazar Ortiz, 2021). Muchas tareas, como las operaciones militares de apoyo han sido subcontratadas y llevadas a cabo dentro de la burocracia pública (Zincke, 2009). Se

fomentan, por tanto, la cooperación y la formación de redes entre las agencias públicas como una forma deseada de operación (Arostegi Artetxe, 2004). En efecto, la doctrina neoliberal, que propicia los mecanismos de mercado, se ha adoptado de manera convincente, amplia, y en ocasiones, creativa a las organizaciones públicas para dar lugar a la “Nueva Gestión Pública” (Christensen y Laegreid, 2001).

#### 1.1.8 La dirección de la organización

Fred (2003), considera que la dirección estratégica supone el formular, implementar y evaluar decisiones que se toman a través de la asignación de funciones que facultan a la organización materializar sus fines. Para el autor la dirección puede conjugar las dependencias de gerencia, finanzas, contabilidad, investigación, sistemas, entre otras que dan razón de ser a la organización; del mismo modo, posibilita aprovechar oportunidades en diferentes plazos haciendo uso eficiente de los recursos disponibles. La función de dirección es entonces aquella que se lleva a cabo de manera secuencial y continua; es decir, en el largo, mediano y corto plazo con la gestión del día a día (Merli, 1997).

En esa función de gobierno se puede distinguir dos aspectos diferentes, si bien complementarios: por un lado, la conducción, que se relaciona con la edificación del futuro, la formulación de políticas y la evaluación de los procesos en marcha con respecto al largo plazo, para plasmar todas esas puntualizaciones en la toma de decisiones, la dirección de las acciones, la comunicación de mensajes y la motivación de todos los miembros de la organización (Vainrub, 1996); por otro, la dirección como tal, que incide en administrar los recursos disponibles, realizar el seguimiento de las operaciones en curso, preservar el cumplimiento de las rutinas establecidas, y atender los cambios en el entorno, ajustando los planes de largo alcance a las situaciones que se presentan en cada momento (Etkin, 2000). Entre ambos ámbitos hay lugar para una zona intermedia donde se pone en juego la confrontación entre la incertidumbre, la complejidad y la administración de los conflictos; en definitiva, la gestión de la economía del poder (Ricalde, 2016).

De acuerdo con la literatura se encuentran algunos estilos de dirección, por ejemplo, en los esquemas organizacionales verticalistas y autoritarios se hace mucho énfasis en la disciplina y el ejercicio de los liderazgos, que garanticen la obediencia de los integrantes del grupo, aun cuando esto sea algo mecánica y no pensante (Trosino, 2019). Ante las



agudizadas exigencias de eficiencia en la gestión, en la actualidad se intenta acoger estrategias de delegación, descentralización, etc. (Román & Ribeiro, 2017), fundamentado en la idea de que las personas son más capaces de tomar decisiones en las que han participado y en las que pueden intervenir de manera más autónoma. Esto se debe a principios internalizados de autodisciplina y autocontrol, que no eximen los controles externos, pero son importantes en la vida diaria (Arnoletto, 2000).

La conducción por liderazgo implica un principio de coordinación de esfuerzos compartidos, una dirección del rumbo de los asuntos y posibles intervenciones directivas para resolver problemas puntuales, pero siempre permitiendo a los miembros del grupo el mayor espacio posible para desplazarse con autonomía en búsqueda de alcanzar objetivos parciales acordes y convergentes con los objetivos del grupo (Oszlak, 2002). La delegación, por otro lado, es la facultad de confiar partes del trabajo a la resolución de los subordinados, de tal manera que, la decisión y el control sobre la acción estén lo más cerca posible de los receptores, y la supervisión pueda llevarse a cabo por excepción (Galindo & Martínez 2012). En resumen, la delegación implica delegar autoridad, decisión y acción, pero no la responsabilidad por los resultados (Harf & Azzerboni, 2023), por lo que siempre tiene un alto nivel de habilidades técnicas y de interacción humana (Lazzati, 2016).

### 1.1.9 Elementos de la gestión organizacional

#### *1.1.9.1 Estructura y procesos*

La distribución de personas entre posiciones sociales que afectan las relaciones de roles entre estas personas se conoce como estructura organizacional (Blau, 1974). Esta definición simple exige de profundización. Un efecto de la definición es la división del trabajo; a la gente se le concede distintas tareas o puestos dentro de las organizaciones (Parra Moreno & Liz, 2009). Otro efecto es que las organizaciones tienen rangos o una jerarquía; las posiciones que desempeñan las personas tienen reglas y reglamentos que especifican, en diferentes grados, cómo deben comportarse las personas que las desempeñan (Molina Velásquez, 2020).

Otras definiciones destacan la relevancia de las interacciones humanas en la consolidación de estructuras, dado que las “estructuras configuran las prácticas de la

gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen (y reproducen) la estructura” (Sewell, 1992, p. 4). De manera similar, la estructura se considera "un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, pero sin embargo da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes" (Ranson et al., Greenwood, 1980). Estos planteamientos hacen hincapié en que la estructura de una organización no es estática; más bien, configura lo que acontece en una organización, y a su vez es configurada por lo que ocurre en la organización. Este aspecto pone de relieve el hecho de que las organizaciones son conservadoras por naturaleza (Maza, 2000). Su estructura “constituye” las interacciones que se producen dentro de ellas. La estructura no se desiste a una conformidad total, pero a su vez evade un comportamiento aleatorio (Hall, 1996).

La idea de una estructura similar implica una aproximación de soluciones tecnológicas, intercambios políticos e interpretaciones sociales en las organizaciones y su entorno, lo que resulta en módulos de estructuración y un desdoblamiento argumentador de las relaciones entre los actores organizacionales (Hall, 1996). Esto deriva en repercusiones para las formas organizacionales (Fombrum, 1986). De modo que, la estructura está manifestándose continuamente.

Las estructuras organizacionales contribuyen a tres funciones de acuerdo con Cruz Romero (2016): Para empezar, las estructuras tienen como objetivo preparar los productos organizacionales y lograr sus objetivos. En segundo lugar, se establecen estructuras para reducir, o al menos, regular el impacto de las variaciones individuales sobre la organización. Las estructuras prevalecen para garantizar que los individuos se ajusten a los requisitos de las organizaciones y, no a la inversa. Por último, las estructuras son la atmosfera donde se practica el poder (también las estructuras dictaminan o determinan qué puestos tienen poder en primer lugar), donde se toman decisiones (el flujo de información que entra en una decisión está estipulado en gran parte por la estructura) y donde se despliegan las actividades de las organizaciones; esto es, la estructura es la arena para el accionar organizacional.

Las organizacionales surgen de la idea de que una organización solo tiene una estructura, pero hay suficientes pruebas de que no es así (Litwak, 1961; Hall, 1962; Heydebrand, 1990; Stinchcombe, 1990). Hay divergencias estructurales entre las unidades de trabajo, departamentos y divisiones (Álvarez, 2000). Además, existen variaciones estructurales

de acuerdo con el nivel en la jerarquía (Cristiani, 2012). Las diferencias intraorganizacionales se presentan tanto dentro como entre las unidades organizacionales, así como arriba y abajo en la jerarquía.

Burns y Stalker (1961) hicieron una contribución significativa al desarrollo de un modelo de múltiples formas organizacionales. Identificaron la forma "mecánica", que es muy similar a la forma ideal de burocracia de Weber, y la forma "orgánica", que es casi completamente opuesta a ella en términos lógicos. De esta manera, las organizaciones orgánicas tienen una estructura de control de forma de red en lugar de una autoridad jerárquica; en lugar de una especialización en una tarea, un ajuste y redefinición constante de tareas; en lugar de una supervisión jerárquica, un contexto de comunicaciones que incluye asesoría e información, etc. Según ellos, las formas organizacionales están estrechamente relacionadas con el entorno de las organizaciones, especialmente en términos de la tecnología que utiliza la organización, un aspecto que fue enfatizado posteriormente por la investigación de Lawrence y Lorsch (1967) que se convirtió en una investigación clásica.

El análisis de las formas organizacionales dio un paso significativo cuando Hage (1965) advirtió que las propiedades estructurales, como la complejidad, la formalización y la centralización tienen una figura variable, de alta a baja. Es evidente que la complejidad de una organización tiene un mayor impacto en el comportamiento de sus miembros, otras condiciones estructurales, procesos internos y relaciones entre la organización y su entorno (Paz, 2012). Por lo tanto, la complejidad es uno de los primeros aspectos que llaman la atención de una persona que ingresa a cualquier organización, más allá de las formas más sencillas, que por lo general son visibles de inmediato: la división del trabajo, los nombres de los puestos de trabajo, las divisiones múltiples y los niveles jerárquicos (Chiavenato, 2011). Siguiendo esta línea, las organizaciones aparentan ser muy sencillas a simple vista; sin embargo, muestran formas sumamente retorcidas (Etkin, 2005).

La cuestión en sí se torna mucho más compleja a razón de que los planes individuales de una organización difieren en su grado de complejidad; por lo tanto, la complejidad no es un tópico fácil de discutir, al incorporar diversos elementos que no se alteran de manera conjunta (Torrelles Nadal et al., 2011). Además de ello y de manera simultánea, el concepto en sí acarrea un significado en la literatura organizacional: las organizaciones complejas comprenden numerosas subpartes que necesitan de coordinación y control, y

en tanto más compleja es una organización, más serios se tornan estos asuntos (De Faria Mello, 1983), en virtud de que las organizaciones difieren en gran medida en su grado de complejidad, sin perjuicio del componente específico de complejidad que se empleó y puesto que se hallan grandes variaciones en el interior de organizaciones específicas (Chiavenato, 2011). Tomando lo expuesto por Fernández (1986), los tres elementos de la complejidad que se reconocen generalmente son: diferenciación horizontal; diferenciación vertical o jerárquica; y dispersión espacial.

Otro aspecto de gran incidencia dentro de las estructuras organizacionales es la coordinación y control. Al respecto, Lawrence y Lorsch (1967) indagaron las fuentes y consecuencias de la complejidad, en donde detectaron mayores diferencias entre los departamentos en el grado en que sus operaciones estaban formalizadas. A su vez, descubrieron que la diferenciación estructural coopera con las diferencias en actitudes y comportamiento de parte de los integrantes de los departamentos diferenciados. Estas diferencias involucran conducciones hacia las metas particulares del departamento, las prioridades sobre las habilidades interpersonales y las perspectivas del tiempo.

Lawrence y Lorsch (1967) no irrumpieron su análisis con la diferenciación. Ellos ampliaron su análisis en torno al concepto de integración, que señalaron como “la calidad del estado de colaboración que existen entre los departamentos que se requieren para alcanzar la unidad de esfuerzos por las demandas del ambiente” (p. 47). Y en lo que respecta a la efectividad de las organizaciones, los autores aludieron que las organizaciones son más efectivas cuando afrontan las coerciones ambientales y posibilitan que sus miembros logren sus aspiraciones individuales.

La formalización no es un término neutro (Morales Nieves, 2017). Realmente, el grado hasta el cual está formalizada una organización es un indicador de las visiones de quienes toman decisiones en ella respecto de los integrantes organizacionales. Si los miembros se consideran capaces de tener un juicio excelente y autocontrol, la formalización será baja; sin embargo, si se considera que son incapaces de tomar sus propias decisiones y necesitan de una gran cantidad de reglas para guiar su comportamiento, la formalización será prominente (Pucheu, 2014). La formalización comprende el control organizacional sobre el individuo (Clegg & Dunkerley, 2013) y así tiene una connotación tanto ética como política a más de ser un dispositivo estructural. La inclusión del individuo no implica un distanciamiento del nivel organizacional del análisis. La formalización tiene

efectos significativos para la organización y sus subunidades, en cuanto a los procesos tales como las comunicaciones y la innovación (Chiang et al., 2010).

Las reglas y procedimientos ideados para gestionar las contingencias que encara la organización forman parte de lo que se llama formalización (Robbins & Coulter, 2005). Las reglas pueden diferir desde altamente rígidas a flojas. Estas variaciones coexisten sobre todo el espectro de comportamientos revestidos por las reglas organizacionales (Hall, 1966). Las mismas clases de variaciones se presentan en términos de procedimientos. En los trabajos de Hage y Aiken (1967) la formalización simboliza el uso de reglas en una organización. La codificación de los puestos es una medición de cuántas reglas determinan lo que los ocupantes de los puestos desarrollan. Es decir, la variable de la codificación de puestos constituye el grado hasta el que se precisa la descripción de los puestos y la variable de observancia de la regla corresponde al grado en el que los ocupantes de los puestos son supervisados para corroborar su conformación con las normas instauradas por la codificación de los puestos.

Otro tópico de gran relevancia radica en el poder, mismo que es asumido como un elemento trascendental de todas las organizaciones. Por lo general, la distribución del poder en las organizaciones se considera como el grado de centralización (Gilli, 2017). En este sentido, la existencia de un personal altamente capacitado se vincularía con una menor necesidad de extensas reglas y políticas (Hage y Aiketí, 1967). Esta apreciación está respaldada por un análisis de agencias de personal del servicio civil (Blau, 1970) en el que se estipula que en las organizaciones con procedimientos de personal altamente formalizados y una conformación rígida a estos procedimientos, hay descentralización de la autoridad. Esta rigidez en algunos aspectos da origen a la flexibilidad en otros.

Por último, siguiendo este la línea, Morales Nieves (2017) aduce que no todos los aspectos de la burocratización son concurrentes; dicho en otras palabras, los procedimientos formalizados del personal y la conformación rígida con estas normas de personal no necesariamente suceden juntos, y ningún ámbito de la burocratización de procedimientos origina una estructura de autoridad más rígida, al menos no en las agencias para la seguridad en el empleo. Ciertamente, tanto la conformidad estricta con las normas del servicio civil como el establecimiento de estas normas formalizadas, tienen el impacto contrario de promover la descentralización, lo que faculta mayor flexibilidad (Pucheu, 2021), siempre hay conflictos, no solo entre individuos o subunidades, sino

también entre los procesos y estructuras que componen la organización, así como dentro de ambos aspectos (Castillo, 1997; Alvites Carhuatanta, 2021).

#### *1.1.9.2 Calidad y reingeniería*

La reingeniería implica "adoptar un enfoque de pizarrón limpio", es decir, dejar de lado las ideas de cómo se realiza actualmente el trabajo y encontrar la mejor manera de diseñarlo para su mejor desempeño (Vera Tito, 2020). La idea es eliminar el espacio muerto y las holguras de tiempo en los flujos de trabajo. Los esfuerzos exitosos de la Reingeniería están impulsados por el cliente (Ortiz, 2022). La innovación metodológica que permite estos cambios significativos no implica mejorar los procesos actuales, sino generar otros completamente nuevos. Se conoce como Reingeniería de la organización y se define como "la revisión y rediseño fundamental de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez" (Daft, 2000). Por lo tanto, la Reingeniería busca resultados de gran incidencia a diferencia de otros enfoques que se distinguen por buscar resultados incrementales y continuos (Vera Tito, 2020). El costo para un cambio tan radical como la Reingeniería, va por encima de su trasfondo económico, se debe contar con una contraprestación con efectos ciertamente relevantes (Mejías Ruiz, 1998).

Las empresas pretenden alcanzar la excelencia y uno de los componentes fundamentales para lograrla es la Reingeniería humana, no la industrial, no la de procesos, sino la que fomente el conocimiento humano (Quintana Lombeida, 2019). Una organización, según Miguel Ángel Cornejo (2000), demanda tres salarios para fortalecer a su personal: un salario económico para contratar talento, capacidad, mano de obra calificada; un salario psicológico para reconocer los logros de su gente, de su personal, que la gente se sienta apreciada y aceptada; y un salario espiritual, esto es, una estrella, un significado, una trascendencia que de sentido espiritual al trabajo en esa organización.

En la Reingeniería, la informática y las nuevas tecnologías desempeñan un rol significativo en la renovación de los procesos, ya que brindan formas más eficientes de hacer las cosas a pesar de que no debemos confundir la automatización de los procesos con la Reingeniería de procesos (Hammer & Champy, 1994). Una Reingeniería efectiva del proceso se basa en la reconsideración del proceso actual y sus objetivos, con el propósito de obtener formidables mejoras en su ejecución (Heizer & Render, 2001). En

consecuencia, en reingeniería los procesos deben simplificarse para combatir las nuevas exigencias de las demandas de calidad, servicio, flexibilidad y bajos costos de producción; dicho en otras palabras, darle una forma más simple y eficiente a los procesos y a la organización (Rodríguez, 2018).

A pesar de que hasta los años noventa la Reingeniería y la innovación de procesos eran dos visiones diferentes para dirigir las dificultades organizacionales, el conocimiento técnico de la Reingeniería ha avanzado y sus perspectivas son más extensas que las que le dieron origen (Vera Tito, 2020). No es una simple reestructuración o reorganización (Rafoso-Pomar & Artiles-Visbal, 2012). Estas últimas se respaldan en la disminución de niveles jerárquicos y en la modificación de ciertas áreas de la empresa, aun cuando algunas áreas se supriman y otras nuevas se constituyan, se siguen preservando las antiguas estructuras fragmentadas (Vera, 2020).

Este instrumento se fundamenta en perfeccionar día a día un proceso definido recurriendo a una filosofía de Calidad Total que se transfiere a toda la organización (Mera et al., 2007). La Reingeniería no acarrea efectuar mejoras marginales, sino que aspira un “shock de cambio” (Barreto Paico, 2017). Al respecto Davenport (1996) expresa que el mejoramiento constante conlleva menos riesgo, pero sus resultados también son ligeramente menores. La innovación en procesos requiere de metas ambiciosas, lo que implica cambios en las estructuras, redistribución del poder y una gran movilización de personal y recursos, lo que naturalmente resulta en una alta resistencia al cambio y riesgo (Phimister & Torruella, 2021). Ante los proyectos de mejora continua que obtienen mejoras incrementales, la Reingeniería alcanza mejoras radicales (Caicedo García & Pérez Vargas, 2017).

Una reingeniería debe implementarse partiendo de un pormenorizado análisis de los procesos, estructuras y objetivos que la organización desempeña, buscando actualizarlos, modificarlos o incluso reestructurarlos a fin de alcanzar mejoras radicales que permitan a la organización hacer frente a las exigencias del entorno respecto a la calidad en el servicio, la flexibilidad y la reducción de gastos en la prestación de servicios (Gómez Sánchez, 2019). La implementación de la reingeniería y la mejora continua requiere de ciertos procedimientos, principalmente la creación de una organización responsable del proyecto a través de: establecer la ruta de procesos de la organización; identificar los equipos de trabajo para cada uno de los procesos; conectar la estrategia de la organización

y los objetivos estratégicos con los indicadores de los procesos; abordar la reingeniería utilizando las metodologías prácticas pertinentes a la organización; mejorar continuamente los procedimientos existentes; y, por último, monitorear y supervisar los cambios realizados (Navarro, 2009).

Además, se debe dilucidar que la Calidad Total y la Reingeniería son dos enfoques totalmente diferentes, a pesar de que busquen un fin común, dotar de una mayor competitividad a la empresa (Hammer & Champy, 1994). La Calidad Total es una estrategia de negocios cuyo propósito es el mejoramiento integral de la empresa por medio de la generación perenne de valor para el cliente, la optimización, la mejora de los procesos productivos y el desarrollo del potencial humano de la empresa (Acero, 2023). Un programa de Calidad Total visualiza la empresa como un todo, en tanto que la Reingeniería se centra esencialmente en los procesos productivos. Esta última es un instrumento de soporte dentro de la estrategia de negocios, no obstante, puede malograrse si se la emplea como estrategia de negocios (Vásquez Aguilar, 2019).

La Reingeniería de procesos se puede adoptar cuando la mejora continua de la calidad no es suficiente y se requiere un incremento radical y dramático en los resultados (Rafoso-Pomar & Artiles-Visbal, 2012; Battilani et al., 2022). Ahora bien, ambas pueden accionar juntas, no son excluyentes sino plenamente compatibles (Andrés et al., 2017). Cuando la Reingeniería es bien aplicada junto a una estrategia de mejoramiento global, ésta se convierte en una herramienta con posibilidades de aumentar la competitividad de la empresa en forma radical (Sandoval, 2020).

Por lo tanto, la reingeniería es una herramienta muy útil para los ejecutivos, pero también puede ser muy dañina si se aplica de manera superficial (Vera Tito, 2020). Los autores Michael Hammer y James Champy, forjadores de la Reingeniería, sostienen el rediseño organizativo atestiguando que la reducción de personal y reestructuración solo representan hacer menos con menos, por el contrario, la Reingeniería implica hacer más con menos (Hammer y Champy, 1993; Sennett, 2000). Hacer más con menos es eficiencia, pero cuidado, la Reingeniería puede ser además un proceso desprolijo donde las organizaciones se pueden tornar disfuncionales durante el proceso y, en lugar de continuar una ruta anticipadamente planificada, pueden tomar distintas direcciones muchas ocasiones improvisadas y/o conflictivas (Applebaum & Batt, 1993; Sennett, 2000).



### *1.1.9.3 Utilización de organizaciones intermedias*

Las Organizaciones Intermedias (OI) han sido limitadamente examinadas y los análisis al respecto son empíricos y teóricamente fraccionados, centrados en el estudio de casos. En este sentido, los diversos significados de las OI han mutado tanto en su concepción y funciones, como en su rol en la actividad innovadora (Pérez Hernández, 2016). Cualquier organización que intervenga en la relación entre dos o más actores sociales se considera "intermediario" en general. Las OI son entidades que sirven como intermediarios o corredores para colaborar en alguna actividad entre dos o más partes, con el objetivo de crear un entorno de confianza y seguridad que apoye el aprendizaje y el trabajo en red. En otras palabras, trabajan juntos para que los usuarios y otros actores colaboren en una gestión organizacional exitosa (Rendón-Medel et al., 2015).

La pluralidad de las funciones de las OI, su flexibilidad organizativa y su deficiente burocratización han posibilitado edificar un mercado integrado de servicios, gracias a que enlazan activamente a las empresas, los centros de investigación y el sector público destinado al fomento productivo (Casalet & González, 2006). A su vez, las OI se destacan por su carácter híbrido, y su surgimiento y consolidación es una manifestación clara del modelo interactivo de innovación que advierte la creación de conocimiento en distintos campos institucionales, redes y organizaciones híbridas de investigación (Lam, 2002). De igual manera, hay que contemplar que las OI pueden permutar de actividades y roles (Jaso, 2011). Tres factores determinan la capacidad de las OI: a) el tipo de relación entre los actores (coincidencia de intereses y asimetría en la posición de recursos), b) la posición de las OI en los recursos; y c) la institucionalización de la relación y la posición del intermediario (Van der Meulen, 2007).

Las OI juegan un papel en la creación de un entorno de confianza y certidumbre al establecer redes de colaboración entre diversos actores, lo que facilita la interacción y el aprendizaje. La posición estructural de las OI también puede cambiar porque está directamente influenciada por el contexto político (a veces actúa como un actor neutral) (Pérez Hernández, 2016). Al estar asociadas a los procesos de creación y difusión de las innovaciones y del conocimiento, así como a las modificaciones y la recomposición de los mercados, las OI se encuentran en constante evolución (Nelson, 1998; Van der Meulen, 2007; Vázquez, 2006).

El desarrollo de las OI es eventual con el contexto político y, en escasas situaciones asume un papel imparcial, dado que el escenario en donde se desenvuelven está influenciado por la aparición de nuevas funciones o coyunturas en los distintos sistemas de innovación y producción, que compiten en actividades analógicas con las ya existentes; y por la competencia entre ellas a fin de satisfacer o consolidarse como interlocutores de los inéditos espacios que se generan en el marco institucional. Por lo tanto, las OI deben adoptar un carácter flexible, ya que intervienen en contextos cambiantes (Pérez Hernández, 2016).

Howells (2006), hace hincapié en cinco elementos básicos de la intermediación:

1. *Es más numerosa y diversa de lo que los estudios hayan indicado.* En el transcurso de la cadena de valor, los intermediarios dotan de funciones como: *a)* movimientos contracorriente (*scoping* e inteligencia) o corriente abajo (protección y comercialización de la propiedad intelectual), *b)* diversidad dentro de nuevas industrias y tecnologías, y *c)* cambios hacia nuevos mercados extranjeros.
2. *Interviene en relaciones cada vez más complejas.* En un entorno de una pluralidad de vínculos de redes de intermediarios, estos alcanzan mayor relevancia y también transfiguran otros atributos, como el poder de dependencia entre intermediarios y usuarios/clientes.
3. *Ayuda a sus clientes a desarrollar innovaciones.* Sin embargo, de modo creciente, los clientes se tornan más proactivos en esta etapa.
4. *La relación con sus clientes es de corto y largo plazo e interconecta progresivamente las capacidades de innovación colaborativa.* Esas colaboraciones pueden perdurar durante años y proveer oportunidades para que los intermediarios ofrezcan servicios de mayor valor agregado.
5. *Diferenciación entre las actividades de intermediación,* lo que puede englobar una extensa gama de funciones.

En el caso puntual de América Latina y el Caribe, Mazza (2003) expone un análisis de los sistemas de intermediación, detectando tres reformas que han generado gran mejoría en los servicios en la región: la adopción y expansión de los sistemas de información y sistemas basados en internet; la asociación con instituciones privadas y sin fines de lucro; y el mejoramiento del desempeño y ampliación de la base de usuarios. Pese a la

antigüedad del análisis, los elementos citados siguen siendo primordiales para el desarrollo de un sistema de intermediación adecuado (MDS, 2014; SENCE, 2015; BCN, 2019; Sconfienza, 2020). Paralelamente, el BID determina como factores de éxito en la intermediación laboral la coordinación, articulación y gestión con el sector privado; y advierte la importancia de definir una política de intermediación laboral y su implementación mediante una coordinación y gestión apropiada (BID, 2017; Mayer Rojas, 2020).

De tal manera, la coordinación se consolida como un elemento crucial de la intermediación; la mediación responde a la coordinación, delegación de autoridad o gobernanza, en donde la negociación o brokering son mecanismos que atraviesan las distancias entre grupos aislados al brindar información, liderar la gestión, y controlar proyectos conjuntos y la coordinación de sus actividades (Vázquez, 2002; Stezano, 2009).

Esa connotación institucional es vital para la coordinación de los procesos. El rol de las OI, por tanto, favorece a reducir los costos de transacción, brinda mayor confianza a la interacción y se revelan sobre demandas reales (Vázquez, 2002; Stezano, 2009). Al mismo tiempo que, respaldan la actividad innovadora al dotar de formas de coordinación a diferentes grados, que van desde la intermediación entre empresas y academia (nivel micro), abarcando la mediación entre los actores de una región o sector (nivel meso) hasta constituirse en un agente que repercute en el ámbito nacional e incluso internacional (nivel macro) (Hernández, 2011). Siguiendo esta línea, otro aspecto relacionado es la cooperación que posibilita la divulgación del conocimiento y el aprendizaje. El conocimiento tácito fluye con contrariedades con respecto al conocimiento explícito, pues el tácito se halla afiliado en la gente, la cultura y la estructura organizacional, y solo puede ser despojado parcialmente (Nooteboom, 2000 ; Garnica et al., 2004).

#### *1.1.9.4 Recursos humanos y cultura*

La administración de recursos humanos es un terreno muy susceptible para la mentalidad en las organizaciones; se supedita a las contingencias y las situaciones en función de múltiples aspectos, como la cultura que se exige en cada organización (Chiavenato, 2013; Ramos, & Calixta, 2017). En este sentido, según lo argumenta Alles (2007), la administración de recursos humanos comprende distintas funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral: reclutar y seleccionar personal, preservar la relación laboral

contractual dentro de las normas vigentes del país, preparar al personal, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño, velar por la correcta paga, higiene y seguridad del empleado; y, cuando es requerido, cesar de funciones a los trabajadores.

Es un conjunto de principios, procedimientos de las instituciones que pretenden la mejor selección, educación, y armonización de los servidores de una organización; su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a beneficio de unos y otros (Chiavenato, 2014). La Gestión de Recursos Humanos conlleva planear, organizar y desarrollar todo lo relativo a fomentar el desempeño eficiente del personal que conforma una estructura (Borda Pinedo, 2022).

La Gestión de Recursos Humanos en una organización constituye el medio que faculta a las personas contribuir en ella y concretar los objetivos individuales vinculados directa o indirectamente con el trabajo (Francia Rosales, 2018). Por tanto, administrar Recursos Humanos representa atraer y mantener a las personas e integrantes de una organización en una atmosfera de trabajo armonioso, positivo y favorable. Supone, entonces, todos aquellos aspectos que persuaden a que el personal se mantenga en la organización (Mora Anchundia, 2017; EOI, 2015). Tomando las palabras de Miranda Hoyes (2016), “La gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos”.

Es trascendental una participación de la organización en donde se constituya una serie de mecanismos como el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales (Álvarez Panta, 2021). Ello sobre la base de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional (Mertens, 1998). La gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que imparte el medio (Delgado & Sánchez, 2023). Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo con las necesidades operativas, donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas de lo que saben hacer o podrían hacer (Velasquez & Rosalez, 2022). Daza et al., (2019), señala que es un enfoque estratégico de dirección cuyo propósito es alcanzar la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones destinadas a percibir en todo momento el nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la consecución de los resultados requeridos para ser competitivos en el entorno actual y futuro.

Uno de los criterios de la administración del talento humano es la selección de personal; atribuyendo a las palabras de Chiavenato (2009), es un proceso a través del cual una organización escoge, de entre una lista de candidatos, el individuo que responde mejor los criterios demandados para ejercer el cargo disponible, evaluando las actuales condiciones del mercado. Es un mecanismo técnico científico para hallar a la persona que compila todos los requisitos, habilidades, conocimientos, experiencias y demás cualidades para ocupar el puesto determinado (Ibañes, 2009; Ramos & Calixta, 2017).

Adicionalmente, otro criterio de la administración de talento humano es la capacitación y desarrollo, misma que comprende el estimular las cualidades personales de los empleados a fin de que los avances que se efectúen deriven en una mayor productividad en la organización. (Robbins & Decenzo, 2001). Para que los trabajadores alcancen el éxito dentro de la organización deben capacitarse y desarrollarse en tecnología de punta y en habilidades sustanciales para ejercer sus funciones actuales y futuras. Para ello, los profesionales de administración de recursos humanos deben dominar los métodos de los adultos, asociar la capacitación con los objetivos de la organización y evaluar los resultados (Valdivia Tasilla, 2019).

En cuanto a la cultura organizacional, ésta se conceptúa como las premisas y creencias, que son respuestas aprendidas por una organización a causa de los inconvenientes que se presentan; y, surgen para subsistir en su medio externo y ante los desafíos de integración de sus miembros (Reyes Hernández & Moros Fernández, 2019). Estos conjuntos de presunciones son aplicadas y aprendidas entre los miembros de una organización y son efectos de la adecuación ante los problemas, por lo que, deben ser difundidos a los nuevos integrantes de la organización (Schein, 1988). Por consiguiente, la cultura organizacional es la asociación de aquellas prácticas ordinarias y creencias que se llevan a cabo en una organización, siendo establecida a través de principios (reglas), la manera de comportarse y las expectativas que son transmitidas por todos los integrantes (Sánchez, 2016). De acuerdo con González Monroy (2023), cada organización tiene su cultura organizacional, asumida como la costumbre en la manera de actuar, misma que se ve plasmada en la forma de relacionarse de sus miembros y, para concebirla se tiene que intervenir en ella. Además, la cultura organizacional no se puede tocar, se puede visualizar mediante las consecuencias que tiene; algo semejante a un iceberg (Velázquez, 2016), en el que la parte

sumergida son los aspectos ocultos, complicado de percibir, y la parte que flota son los aspectos visibles (Chiavenato, 2014).

Una cultura organizacional engloba los valores supuestos, las suposiciones subyacentes, expectativas, recuerdos colectivos y definiciones presentes en una organización (Alvarez Isla, 2019). La cultura precisa cómo están las cosas en la organización y plasma las ideas que la gente tiene respecto a ella (Chiavenato, 2011). La percepción que tienen los trabajadores sobre la cultura de su organización varía en cada individuo y está fundamentada en la interrelación con los demás integrantes (Cameron & Quinn, 1999). La cultura, por tanto, es una expresión en la cual se detalla la manera en que los miembros de una organización perciben las peculiaridades del lugar donde operan; esto es, cómo conciben a su organización (Cardona Ramos, 2023). Esto marca la diferencia con la satisfacción laboral, la cual valora lo que sienten los empleados referentes a lo que esperan de la organización. Por tal motivo, Robbins y Judge (2014) destacaron que la cultura organizacional es descriptiva en contraste a la satisfacción laboral que es evaluativa.

La cultura organizacional tiene diversas características, las cuales fueron estipuladas por Robbins y Judge (2014): innovación y toma de riesgos; atención a los detalles; orientación a los resultados; orientación a la gente; orientación a los equipos; y, dinamismo y estabilidad. Se estima que estas características son innatas en toda cultura, bien sea en un mayor o menor grado de conformidad con el comportamiento de los empleados.

La cultura organizacional implica ciertas dimensiones entre las cuales se encuentra la innovación y toma de riesgos; orientación a los resultados; y, orientación a los equipos (Santoyo & Nemecio, 2020).

En lo que respecta a la innovación y toma de riesgos, ésta corresponde al grado en el cual se motiva a los miembros de una organización a ser innovadores y asumir riesgos. Respecto a esta dimensión, se instauran soluciones nuevas y diferentes ante las problemáticas, obstáculos o situaciones que son demandadas por el trabajo, la organización o los usuarios externos (Alles, 2007). La innovación se transmuta en un valor substancial en la organización cuando es asumida por todos los empleados, originando un compromiso por ejecutar actividades creativas. De este modo los

empleados se encuentran comprometidos a instaurar nuevas cosas en beneficio de la organización, siendo partícipe de su cultura. (Hartman, 2006).

Por tal razón, hay organizaciones que se interesan por incitar a sus empleados para que sean innovadores tomando nuevos desafíos, y para ello se debe prestar gran atención a los valores que se promueven y a los principios que se transmiten. Además, se debe alentar la toma de riesgos y que el éxito de la organización sea sustentado en la innovación (Naranjo Jiménez & Sanz, 2012). Por lo tanto, los riesgos deben ser identificados lo más temprano posible y dirigidos de manera ágil y rápida, lo que redundará en una mayor eficacia; aspecto abordado en los ciclos de gestión de la calidad y de la I+D+i (investigación, desarrollo e innovación) (Bermúdez & Fernández, 2020).

Otra de las dimensiones de la cultura organizacional radica en la orientación a resultados que consiste en la competencia que los empleados deben disponer para que contribuyan con el crecimiento de la organización con el propósito de materializar las metas y los objetivos organizacionales planteados (Mendez-Álvarez, 2019). Dicho en otras palabras, es el grado en el cual los gerentes o directivos destacan los efectos o resultados y no se centran en los procesos y técnicas que se emplearon para lograr dichos resultados. (Robbins & Judge, 2014). Según Alles (2007), la orientación a los resultados es la habilidad de conducir todas las acciones hacia los productos que se esperan obtener, actuando con rapidez y con el anhelo de lograr lo mejor en el menor tiempo posible ante contundentes decisiones necesarias para enfrentar a la competencia, satisfacer las necesidades del cliente o para perfeccionar la organización. Al respecto, se gestionan los procedimientos para que no interfieran con la consecución de los resultados.

En definitiva, esta dimensión significa la propensión hacia la obtención de resultados, fijando metas que constituyen desafíos por encima de lo común, desarrollando y conservando los niveles destacados de rendimiento conforme a las técnicas que dispone la organización como estrategias (Atuncar Salazar, 2018). La orientación a los resultados está vinculada a la calidad y el rendimiento, cuando un director mide la productividad laboral de sus empleados contempla el rendimiento en función al trabajo necesario para el producto final (Carro & González Gómez, 2012).

Por último, se encuentra la dimensión relacionada a la orientación de equipos, que de acuerdo con Collado Sevilla y Fachelli (2019), involucra el grado en el cual las

actividades de trabajo están organizadas en equipos y no de manera individual. El trabajo en equipo es concebido de vital importancia dentro de las organizaciones, ya que al sumarse más personas para efectuar alguna actividad posibilitan lograr mejores y más efectivos resultados (Betancourt Aguilar, 2016). El trabajo en equipo es distinguido por una armoniosa comunicación entre los individuos, la cual se fundamenta en una relación de apoyo y confianza mutua (Ander-Egg, 2001).

El equipo en un ambiente de trabajo es un instrumento para la coordinación de las habilidades humanas y la iniciativa de respuestas inmediatas que son convenidas para combatir algunos malestares específicos y cambiantes (Mena Chavez, 2021). Por consiguiente, en una cultura tipificada por la orientación a los equipos se promueve el trabajo en equipo impulsando la participación entre los individuos, la comunicación y la coordinación, la cual acarrea el compromiso de todos los miembros a fin de alcanzar un objetivo común (Williams Rodríguez, 2013; Fullan, 2020). Al mismo tiempo, se advierte que cuando se trabaja en equipo se tiene que reconocer y recompensar todos los esfuerzos destinados a las actividades organizacionales, aplicando un sistema de compensación (Müller, 2020).

#### *1.1.9.5 Control de gestión*

En vista de que la gestión pública representa un medio para canalizar las políticas públicas, es decir, de garantizar la administración en condiciones óptimas, estructurando el funcionamiento de las organizaciones dentro de su entorno social (Bodiguel & Rouban, 1991), los órganos de control deben gozar de una acertada instrumentación de medios que faculten la fiscalización de estrategias y actuaciones en mandato al cumplimiento del bienestar social en condiciones idóneas (Martín & González, 1994).

A los quehaceres efectuados históricamente por el Estado se han adicionado en las últimas décadas otras completamente nuevos provenientes de la política de bienestar que se ha decretado en los Estados Modernos, como son las funciones de estabilización de la economía, redistribución de la renta, estimulación del crecimiento económico, dotación de los recursos, incremento de las prestaciones tanto en sanidad como en desempleo, atención a la tercera edad, educación, etc. (Alonso, 2001). Ello, sumado a la crisis económica con la que lidiamos, deriva hacia una persistente condición deficitaria (Molina & García-Palma, 2017). En tal sentido, el control del Gasto Público puede realizarse



desde una visión macroeconómica o microeconómica (Rosales, 2020). La primera comprende las significativas decisiones económicas de índole estratégica, tales como subvenciones a empresas, seguridad social, políticas de precios, selección de inversiones, etc.; en tanto que los criterios microeconómicos se ocupan de la mejora y racionalización de la gestión. Ambos puntos de vista han de ser abordados desde una perspectiva integral de control de gestión (Bereijo, 2018).

Una de las responsabilidades del Sector Público conlleva conferir los recursos públicos bajo principios de accesibilidad, responsabilidad, complementariedad, oportunidad, eficacia y eficiencia, rol que se aplica a través de la implementación del gasto público, tal y como lo recoge la Constitución de la República del Ecuador (2008) en su artículo 198.

Aludiendo a Gonzalez Sanchez (1984), la clasificación del control del gasto público puede llevarse a cabo respondiendo a diversos criterios, entre los que cabe resaltar:

- a) Según la posición del órgano que realiza el control
  - Control interno: ejecutado el órgano de la Administración que efectúa el gasto y respecto a dicho gasto.
  - Control externo: realizado por un órgano ajeno a la Administración que ejecuta el gasto.
- b) Según el órgano que lo realiza
  - Control administrativo: control interno efectuado en el seno de la Administración. En lo que respecta a las Administraciones locales, el control administrativo será un control interno si se emprende dentro de la propia Administración local, y será un control externo si se efectúa desde la Administración del Estado o de la de las Comunidades Autónomas.
  - Control jurisdiccional: se celebra por intermedio de la Contraloría General del Estado, que según indica el artículo 211 de la Constitución, es el supremo órgano fiscalizador de las cuentas y de la gestión económica del Estado, así como del Sector Público.
- c) Según el momento en que se realiza el control
  - Control previo o preventivo
  - Control de ejecución
  - Control a posteriori

Los controles previos y de ejecución influyen en la gestión de las actividades administrativas, velando por la calidad y subsanación de la gestión; su ejecución recae en el control administrativo. El control a posteriori, por su parte, se encarga de identificar las irregularidades de la gestión y demanda responsabilidades; se atendería con el control jurisdiccional.

d) Según el objeto de control

- Control de legalidad: Trata de comprobar el cumplimiento de las disposiciones vigentes en relación con los actos sujetos a control.
- Control de eficiencia: Trata de verificar en que cuantía se han logrado los programas de gastos públicos desde la perspectiva de la racionalidad y asignación económica de los recursos públicos.
- Control financiero: Trata de corroborar que se honren los intereses de las Administraciones públicas en consonancia con las disposiciones que reglamentan la actividad financiera del Sector Público.

El control sobre la actividad económica pública puede emprenderse de diversas maneras y con diversas finalidades. Suárez Suárez (1986) clasifica el control en la administración pública según varios factores. El control puede ser previo, concomitante o consuntivo dependiendo del momento en que ocurre. El control interno se diferencia del externo si se basa en quién realiza la acción; mientras que el control formal se diferencia del material si se basa en el tipo de prueba utilizada. Para terminar, los controles pueden ser legales o de cumplimiento, financieros o de regularidad, y por último, de eficacia (López Hernández & Ortiz Rodríguez, 2005); todos ellos quedan acopiados de forma esquematizada en la tabla 4.

Tabla 4 Tipo de control del gasto público

Según lo que se desea verificar	Según quien lo realiza	Según el ámbito desde el que se aplica	Según los documentos a través de los que se verifica
<p>A) Control de <i>legalidad</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anterior a la realización del gasto</li> <li>• más efectivo</li> <li>• mayor rigidez</li> <li>- Posterior a la realización del gasto</li> <li>• para su efectividad: necesidad de aplicar sanciones e incentivos</li> </ul>	<p>Control <i>Administrativo</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Legal</li> <li>- Económico</li> </ul> <p><i>Parlamentario</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Legal</li> <li>- Económico</li> <li>- Político</li> </ul>	<p>(Unidad administrativa que realiza el gasto)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige la asignación de responsabilidades</li> </ul> <p>problemas: definición de sistemas de incentivos y sanciones</p> <p>Control <i>interno</i> (Órgano de</p>	<p><i>Presupuestario</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tradicional</li> <li>- Por objetivos</li> <li>• Integrado en un plan a largo plazo</li> <li>• Objetivos iniciales, intermedios y tareas, con revisión continua</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• más flexible</li> </ul> <p>B) Control económico:</p> <p>1. Financiero:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuente de información: clasificación orgánica y económica del gasto</li> <li>• Objetivo limitar el coste total de la actuación pública, sin una racionalización del gasto: no es efectivo</li> </ul> <p>2. Control de resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De eficacia</li> <li>- Problema: establecer y medir objetivos</li> <li>• De eficiencia</li> <li>- Problemas: iguales que el anterior añadiendo más dificultades en las técnicas de medida y la elección entre objetivos</li> <li>• De calidad:</li> <li>- Problemas: conocer las exigencias de los potenciales clientes, identificar clientes, técnicas de evaluación de calidad de los servicios (en muchos casos son costosas)</li> </ul>	<p><i>Auditorías externas</i> (Tribunal de Cuentas)</p>	<p>Administración distinto de la unidad que realiza el gasto) • Compatible con el anterior, planteado a un nivel superior</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluiría tanto controles de legalidad como controles de gestión</li> </ul>	<p><i>Contable:</i> Tradicional, Contabilidad social</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de eficacia, eficiencia y de igualdad y justicia</li> <li>• Problemas, contradicciones entre los aspectos económicos y sociales, medida</li> </ul>
<p><i>Control externo:</i> (Órgano independiente) Tribunal de Cuentas, Parlamento, Defensor del Pueblo</p>			

Elaboración propia en base a Escobar y Valiño 2000.

Habitualmente se ha reconocido el control aplicado sobre el Sector Público como un control de legalidad, restringido exclusivamente a supervisar que los actos de las administraciones públicas se ajusten a las disposiciones legales vigentes (Moreno, 2021). Sin embargo, al parecer, en los últimos tiempos se está evolucionando tal planteamiento, estrenándose la implementación dentro del andamiaje público de sistemas de control de gestión propios del sector privado (Martín & González, 1994; Mejía Lara, 2022).

En cuanto a la eficiencia requerida para cumplir con los cometidos demandados en las administraciones públicas, ésta de acuerdo con Suarez Suarez (1983) representa el minimizar los costes para lograr un determinado fin, o lo que equivale lo mismo, maximizar un objetivo con unos costes dados. Por su parte el término de eficacia corresponde al grado de consecución de los objetivos, independientemente de la economía de medios para obtenerlos (Elizalde Marín, 2018). Por lo tanto, el ejercicio de un control de eficiencia acarrea implícitamente el control de la eficacia (Mokate, 2001).

Ante estos dos principios citados en líneas anteriores, el de legalidad y el de eficiencia, el nuevo entorno y los nuevos modelos de gestión pública presumen una concepción diferente respecto de la actuación de control (Calle García et al., 2018). Esta tendencia se ve afianzada por la pérdida de legitimidad que sufre el sector público, la cual se genera en parte por la mayor descentralización, que, si bien logra que las entidades sean más operativas, también promueve una mayor fragmentación de las responsabilidades en sus dos niveles, político y financiero (Bazan Hermitaño & Robles Gomez, 2018). Hay, por tanto, una transición hacia nuevas tendencias, considerando en gran medida otras funciones de control a parte de la legalidad. No se trata de confrontar la legalidad y la eficacia, sino más bien, de buscar un equilibrio entre eficacia y legalidad (Cuyares Buitrago, 2019). Por consiguiente, no se puede estar más de acuerdo con lo aseverado por Pablos (1997) al referir que: “la legitimidad por la eficacia debe estar siempre subordinada a la legitimidad democrática”, siendo por tanto un desatino, en el contexto de las entidades públicas, pretender la eficacia por la eficacia misma.

En torno a los métodos para evaluar la eficiencia, Morala Gómez (1992), plantea como instrumento de medida el análisis de regresión. Esta técnica resuelve el dilema de la diversidad de outputs e inputs que participan en un proceso, de modo que, a través de una función analítica se precisa el coste mínimo de producir un específico nivel de outputs, dados los precios y tecnología existente, de tal manera que la eficiencia obedece a la diferencia entre el nivel de output logrados realmente y el previsto en la regresión. El análisis de regresión posibilita revelar la variación de ciertos datos (variables dependientes) por medio de la variación experimentada en otra u otras series (variables independientes), adaptándose al análisis multivariable. La principal desventaja de este método mora en la adecuada definición de la función de costes, pues de lo contrario la estimación no sería fiable (Martín & González, 1994).

Otro método para ejercer la valuación de la eficiencia radica en los de frontera, paramétricos y no paramétricos, mismo que se centran en la determinación del límite de las posibles observaciones, posibilitando valorar el grado de eficiencia de cada entidad en base a la distancia a la frontera. Tales métodos representan un suplemento eficaz del análisis de ratios (Peña, 2017).

Otros métodos para evaluar la eficiencia son:

- **Análisis coste-beneficios.** Es una técnica complicada que consiente valorar la relación entre recursos empleados y objetivos perseguidos fundamentándose en la maximización del bienestar social sometido a unos condicionamientos de demanda y oferta (Velasco, 1996; Villanueva, 1992). Las dificultades de este método se focalizan en la problemática de fijar los costes y beneficios, ya que están manifestados en cantidades de bienestar social que brindan los proyectos, magnitudes improbablemente cuantificables y de alta carga subjetiva (Cohen & Franco, 2000).
- **Análisis coste-eficacia.** Trata de resolver el problema de la cuantificación monetaria de los beneficios que se plantea en el análisis coste-beneficio. Este método se basa en comparar los costes sociales con índices no monetarios de la efectividad del gasto con el fin de lograr un nivel de eficacia con el mínimo coste posible (Viñuela Fernández, 2018).

No existe un modelo de gestión perfecto, ni una fórmula mágica que garantice la operación óptima de un programa; por tal motivo, el análisis debe contemplar la naturaleza, la magnitud y el ámbito del programa, en miras de la obtención de resultados y/o el logro del desempeño deseado (Arenas Caruti, 2021). El desafío, por tanto, reside en detectar los indicadores propicios de la efectividad de los programas que son útiles para medir el valor de los bienes y servicios públicos generados (Bonney & Armijo, 2005). Todo este accionar de evaluación se enmarca en la evaluación de la gestión organizacional, misma que pretende mejorar la gestión en su conjunto, tanto de lo relativo al quehacer administrativo como operativo, cruciales para el desempeño de un programa (Macías & Vélez, 2021).

La comparación de los resultados con los objetivos se materializa a través de, en un primer momento, una clara definición y cuantificación de objetivos, mismos que tienen que ser factibles y acordes con los recursos tecnológicos, económicos y humanos existentes (Lahera, 2002). Ante ello, es aconsejable determinar un objetivo más o menos modesto pero que se pueda concretar con los medios disponibles, que establecer una meta muy alta y materialmente irrealizable (Hurtado, 2008).

Una vez estimadas las diferencias entre los resultados obtenidos y los previstos, es crucial decretar el porqué de las mismas, detectando qué o quiénes son los responsables directos (Muñiz & González, 2009). Si la ineficiencia obedece a los

factores tecnológicos, habrá que precisar el componente específico que ha errado y determinar si dicho factor es o no controlable. Si, por el contrario, la causa se halla en los individuos que configuran la organización, no bastará con imputar de la desviación a la dirección, sino que habrá que adentrarse en la organización y ver quien es el que ha propiciado la ineficiencia (Ibáñez, 1992).

Es imperante a la hora de efectuar la contratación externa, fijar los objetivos a conseguir y determinar con exactitud las necesidades públicas que se requieren satisfacer, para poder posterior a ello, cotejarlas con el servicio que brinda y ha conseguido la empresa privada, y de tal manera definir a su vez las desviaciones y sus causas, como si se tratara de una actuación interna (Morala Gómez & Fernández Fernández, 1993). Al percatarse sobre las causas por las que no ha sido posible materializar los objetivos, hay que acoger un conjunto de medidas que precautelen que estos desfases se reproduzcan. En su elaboración no solo responderá el departamento al que van dirigidas, sino que se ha de tener en consideración el punto de vista de otros expertos ajenos a la organización (Martín & González, 1994).

Por último, una vez determinadas las medidas a aplicar, estas deben ser puestas en práctica por los departamentos afectados. Es de gran relevancia que el órgano responsable del control corrobore que efectivamente se están adoptando tales medidas y que se procure verdaderamente subsanar las desviaciones (Guerrero Amparán, 1995).

La Contraloría General del Estado, como órgano de control externo a nivel de la Administración General del Estado, es la más propicia para celebrar el control de eficiencia o economía debiendo verificar en relación con el primer criterio, el grado en que el sistema público ha alcanzado los objetivos al mínimo coste posible (Mamani Chambi, 2018; Constitución de la República del Ecuador, 2008), en virtud de que la otra interpretación del concepto de eficiencia (maximizar los objetivos con unos costes dados) tiene una naturaleza más subjetivo y refuta mejor a la crítica política (Yáñez Henríquez, 2015).

## 1.2 Evidencia empírica

### 1.2.1 La gestión en las entidades públicas. Caso España

La Constitución Española de 1978 consigna a la Administración pública dentro del bloque Gobierno Administración, en el que la Administración direcciona al Gobierno Administración (Pérez-Ardá Carbonell, 2017), regulando de tal manera sus principios de actuación y determinando algunos derechos de los ciudadanos con respecto a la Administración Pública. No obstante, en su aplicación interna, el marco jurídico actual es insignificante en cuanto a la inclusión de principios democráticos esenciales para actuar, a pesar del importante proceso de transferencias autonómicas que España experimentó en poco tiempo para pasar de un régimen centralizado a uno de los más descentralizados del mundo (OCDE, 2017; Beltrán, 2010; Baena, 1985). Este proceder condiciona contundentemente la realidad administrativa y política desde entonces (Miras, 2020).

Los diferentes momentos que se pueden identificar desde 1978 exhiben una serie de rasgos generales: la limitada innovación instaurada en el marco jurídico público que en gran medida es deudor o continuación del modelo dispuesto en los años 50-60 del pasado siglo; su orientación negativa al erradicar las disfunciones y no tanto a la consecución de un objetivo específico; la reducida implementación en la práctica de los planes de modernización; la minúscula novedad de los consecutivos planes que son poco más que una actualización de las primeras deliberaciones celebradas a finales de los años 80; el mezquino debate científico sobre los procesos reformadores en el que predomina el enfoque formal; y, la parcialidad de las reformas al no incorporar al conjunto Gobierno-Administración pública ni habitualmente a todos los medios involucrados, al centrarse fundamentalmente en los aspectos organizativos (Sáez, 2018).

Así también, la deficiente adaptación al proceso de transferencias de la Administración General del Estado (AGE), más allá de la simbólica dispersión de la figura histórica del gobernador civil y de la eliminación de algunos órganos administrativos; de la no integración del resto de Administraciones en los proyectos de reforma de la AGE y de la no aplicación de mecanismos cooperativos de mejora de la gestión; de la ampliación del control político de la AGE precisado en la focalización de poder en torno al presidente del Gobierno y su preeminencia sobre los ministerios; de la exigua orientación a la

gobernanza democrática y la buena Administración o sus endebles resultados; y de la carencia de perseverancia y liderazgo en los procesos reformadores (Sáez, 2017). Se evidencia que en las últimas décadas no han existido procesos reformadores trascendentales que transfiguren el sistema operativo por el que han transitado los distintos programas de intervención pública, en su lugar se ha llevado a cabo una modernización de tan solo ciertos aspectos motivados en la década de los años 50 y 60 del pasado siglo (Beltrán, 2010).

A partir de los años 60, con la muerte del dictador se presentan unas elevadas dosis de profesionalización y eficacia, entre otras razones gracias a que la AGE no se vio colonizada por el engranaje del régimen franquista (Oluié, 2020), por lo que la Administración local española adquirió una alta capacidad de sus funcionarios de habilitación nacional (Ramos, 2017). Razón por la cual, ello representó el éxito de la transición española en la que el criterio profesional adoptado fue homologable a los países del entorno, tanto por la calidad y talento de sus miembros, como por su neutralidad y su enfoque hacia la modernidad y la mejora continua (Papell, 2016). Suficiente con observar en la actualidad que estas buenas prácticas siguen vigentes para corroborar lo argumentado, estas acciones radican sobre todo en: la aplicación de los equipos electrónicos digitales en la administración financiera; el corporativismo administrativo; la organización administrativa española y el desarrollo económico; la selección, la formación y el perfeccionamiento de funcionarios; y, la programación de efectivos (Martínez, 2021).

A ese grado de profesionalidad se llegó tras un proceso que empezó dos décadas atrás, bajo la Administración del régimen de Franco, en la que se emprendió un proceso de reformas correctamente concebidas, formuladas con seriedad e implementadas con energía (Laso, 2021). Estas reformas incidieron de manera profunda en el marco regulador, y de esta manera, la ley de procedimiento de 1958 desencadenó una proximidad al público y una modernización de las actuaciones administrativas (Garrido, 2017). Por su parte, la ley de funcionarios civiles de 1964 eliminó el sistema de categorías, instauró la clasificación de puestos de trabajo y desjerarquizó los cuerpos, siguiendo las corrientes de muchos de los países del entorno (Sáez, 2017).

El principal motor de promoción de las reformas de la época fue la homologación con el mercado común europeo, al que se solicitó el ingreso en 1962, y de la OCDE



(Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), a la que se accedió como miembro fundador en 1961 (Rubio Gómez, 2017). Si bien estas no generaron todos los resultados esperados debido a las resistencias internas y a un escaso respaldo político, coadyubaron en reforzamiento del principio de eficacia, para incorporar a la Administración española en la tendencia principal de la modernidad pública de ese entonces y para seleccionar a unos funcionarios que tornarían relevantes en el apoyo a las futuras instituciones democráticas (Ortega, 2017).

En el transcurso de los últimos cuarenta años han acontecido numerosos enfoques de gestión en la Administración española, en los que, de manera suscita se puede aludir que, a la maciza capa burocrática, que opera todavía como inherente al sistema operativo, se han adjudicado con diversa intensidad los enfoques eficientistas contenidos de una u otra manera en la nueva gestión pública (Sáez, 2018). El éxito promulgado por este enfoque equiparable al sector privado se puede calificar de insuficiente y circunscrito a determinados procesos y organismos, evidenciando que a pesar de los múltiples esfuerzos no se ha logrado conquistar el continente general de la Administración española (García, 2019).

Los exhaustivos procesos reformadores de la Administración española iniciados en los años 50 del pasado siglo, aunque se trazaron formalmente desde una visión tecnocrática incidieron directamente en la transformación social, política y económica de España (Criado, 2016). De esta manera, al reformar la Administración se estaba integrando una serie de cambios intensos en la relación entre el poder político y la sociedad, lo que viabilizó las bases de una Administración neutral e implicó su imperiosidad para que la transición tuviese un cimiento firme sobre el cual apoyarse (Rangel González, 2022). A más de ello, las élites administrativas de principios de los 70 mantuvieron una buena relación de los cuadros de los partidos políticos de este periodo (Calatayud, 2018), lo que hace que adquiera sentido la aseveración de que reformar la Administración es reformar la sociedad (Baena, 2000; Torres et al., 2019), cuando en el proceso de reforma se considera la voluntad de transformar la sociedad y el modelo cultural en el que se fundamenta.

En síntesis, las estrategias empleadas durante los procesos modernizadores en la Administración española en las últimas décadas serían: la simplicidad y rapidez en los trámites con la Administración; funcionarios más motivados y amables; y, la dotación de

información válida y accesible al ciudadano (Rodríguez Rojas, 2017). Otra de las estrategias que se ha destinado para mejorar la atención al ciudadano es la implementación de modelos de calidad, las cartas de servicios y demás herramientas que tienen por objeto tratar al ciudadano como cliente y conocer su satisfacción sobre el funcionamiento de los servicios públicos (Torres Toukoumidis, 2016). Hoy en día, esta estrategia se torna complementada con el uso de sistemas de información omnicanal apoyados en las TIC (tecnologías de la información y de las comunicaciones) más avanzadas (Ramos Ortiz de Zárate, 2021), a fin de lograr una cercanía con los ciudadanos.

Estas estrategias recaen del lado de la gestión interna de la Administración pública y no llegan a alterar su naturaleza política. En efecto, por unos u otros motivos, la dirección de las reformas administrativas se ha encauzado a simular las bondades de un modelo privado comercial, que figura ser grandemente diverso y no siempre eficaz y eficiente; o a incorporar algunos procesos participativos que ponen en duda la legitimidad y la representación democrática (Abellán López, 2018).

Por último, es importante resaltar que la Constitución española concede centralidad a la función política y democrática de la Administración, así también a la función social de la acción administrativa que se orienta a mejorar la vida de la comunidad (Rodríguez-Muñoz, 2016). Esta función de la Administración pública eleva de rango la mera misión de prestar servicios y confiere a los servidores públicos una función primordial en la sociedad (Rodríguez & Pablo, 2022).

### 1.2.2 La gestión organizacional en América Latina

La gestión pública en América Latina nunca ha sido estática (Dimock, 1937). A lo largo de los siglos ha experimentado diversos procesos de evolución incorporando nuevos enfoques en función de las circunstancias políticas, económicas y sociales de la época (Barzelay, 2001). En un momento histórico, la planeación del desarrollo fue el cimiento articulador sobre el que se fundamentaba la gestión de los asuntos públicos y de gobierno.

En otros momentos, ha constituido la evaluación del desempeño y la rendición de cuentas a la sociedad, el pilar en el que se articulan los esfuerzos de la gestión pública en la región. Como ejemplo, en la década de los ochenta del siglo XX, una especie de revolución administrativa atravesaba el mundo, replanteando procesos, prácticas, actitudes y fines de

las entidades públicas. Este fue un nuevo patrón a escala mundial que arribó en los países latinoamericanos a fines de la década de los noventa y que, por muchos años, se estableció como el paradigma hegemónico para la administración pública (Zepeda, 2019).

Esta nueva concepción administrativa fue drásticamente diferente a la dominante en la época del Estado benefactor y un tanto distinta a la oriunda de la época del Estado neoliberal ortodoxo también conocido “Estado mínimo” (Solanas & Pérez, 2019). Esta rebelión sigilosa se articuló bajo preceptos neo-gerenciales propios de la administración del sector privado, en la búsqueda de la eficiencia, la excelencia y modernización gubernamental, insertando un modelo gerencial encaminado a racionalizar el manejo de los recursos públicos y mejorar la calidad de los servicios (Alvarez Zamora, 2021).

Esta gran transición implicaba el desplazamiento hacia la reducción de la administración pública, la descentralización y la privatización, encabezada por Chile, México y Argentina, con el propósito de derribar una red de controles y privilegios corporativos (sindicatos, grupos empresariales y burócratas) edificados durante décadas o quizás siglos (Jouravlev, 2001; Arnove, 2006; Ornelas, 2020). No obstante, lo cierto es que las prácticas e instituciones corporativas están lejos de haberse desvanecido y las formas liberales no están aun sólidamente establecidas ni institucionalizadas (Barrios, 2008).

Por lo tanto, esta nueva perspectiva formulaba la necesidad de reducir el tamaño y la participación del gobierno y del Estado en los asuntos donde haya revelado ineficiencia e ineffectividad; adjudicándose la empresa privada a estas labores (Franco, 2003). Ello se traduce en la privatización de la actividad pública: gobierno del mercado, reducción del gasto público, desregulación y privatización (Aman Jr, 2021). Sin embargo, la solución no está en excluir al Estado o al gobierno de quehaceres o funciones que le son muy propias; sino en potenciar la capacidad de gobierno y por ende de la gestión pública para que las organizaciones públicas cumplan con su cometido (Mondragón et al., 2018; Ruiz Nápoles, 2020).

El nuevo consenso administrativo, que tuvo sus precedentes en los enunciados de Leonard White (1926), fue el que se derivó de los cambios acontecidos en el escenario internacional en materia política y económica, resultado además del desarrollo tecnológico, así como de las nuevas exigencias y demandas sociales (Torres, 2008). Consecuencia de esta revolución, los países latinoamericanos, casi en su totalidad,

integraron experiencias de reformas en el sector público adoptando las ideas y prácticas gerenciales introducidas por la tendencia reconocida como Nueva Administración Pública (Parrales, et al., 2021), esto es, implementando principios y metodologías gerenciales como el de administración estratégica, investigación de operaciones, calidad total, reingeniería, egovernment e ISO 9000, por citar algunos, en actuaciones del sector gubernamental (Velastegui Gavilánez, 2023).

Sin embargo, a diferencia de Europa y Norteamérica, en América Latina el capitalismo industrial no emerge como una reacción endógena a rupturas políticas y económicas de índole liberal (Alvarez Pitaluga, 2021), sino que es importado e instaurado de manera tardía en un ambiente que no era esencialmente liberal, en una época en la que primaban los modelos políticos y económicos principalmente agrícolas y ganaderos, con acentuadas concepciones oligárquicas y lideradas por élites terratenientes tradicionales (Merino et al., 2023).

Ante este capitalismo latinoamericano primitivo, las organizaciones que se originan dentro de este panorama son un híbrido particular, con recónditas paradojas y contradicciones, muchas de las cuales se contraponen drásticamente a las filosofías racionales del liberalismo con relación a la política, la economía, la ciencia y la sociedad (Rapoport, 2022). Estas organizaciones se configuran a través de una hibridación que en la práctica combina religión, Estado y mercado; además, los conceptos de individuo y de libertad liberal actúan simultáneamente con vastas tradiciones colectivistas y de subordinación de las élites tradicionales conservadoras (Szlechter, et al., 2020).

Las organizaciones, por tanto, no operan como dispositivos de estructuración económica bajo las leyes del mercado o de masificación del consumo de productos para la población, sino que se despliegan como una extensión del poder de élites bajo el patrocinio de los Estados, desarrollando relaciones clientelistas para conservar estructuras monopólicas y privilegios de mercado (Gálvez Maza, 2020). Bajo estos criterios, más que organizaciones orientadas a la eficiencia y productividad, lo que se va cimentando son perfiles organizacionales con robustas inclinaciones burocráticas y clientelares más próximas a los modelos estatales (González, 2022) que a las modernas organizaciones industriales (Ayala Mondragón, 2023).

Posterior a este corriente surge una gerencia pública que no representaba en sí una privatización de los servicios públicos, como la que tuvo lugar durante los años ochenta y noventa en algunos países latinoamericanos, como el caso de México por ejemplo (Flores, 1988), sino una forma en cómo se prestan, organizan y evalúan estos servicios, favoreciendo a un tercer modelo o tendencia gerencial. Es decir, ya no se pretendía alcanzar una administración reducida, dentro de la visión neoliberal del Estado mínimo, sino un Estado eficiente, de excelencia y de calidad, confiriéndole una nueva racionalidad administrativa a los asuntos públicos (Bianco & Vázquez, 2022).

En los últimos años, se ha incorporado un nuevo esquema de gestión pública en la región que se sustenta, entre otros aspectos, en la evaluación del desempeño en los asuntos públicos y en los procesos de mejora continua (Tapia, 2022). Este es un nuevo modelo de gestión de los asuntos públicos contemporáneos enfocado a la evaluación, donde los rankings desempeñan un papel sumamente importante (Zepeda, 2019). De tal manera que, la evaluación se asume como una práctica que engloba todo el ciclo de vida de los programas, facultando evaluar desde su fase inicial (diseño) hasta los efectos conseguidos (impacto) (Arenas Caruti, 2021). Un criterio acertado es idear a la evaluación por encima de la medición, es admitirla como una valoración que proviene de los datos obtenidos de un proceso sistemático, lo que le otorga rigurosidad y fiabilidad a sus resultados y recomendaciones; todo ello a fin de identificar aciertos y áreas de oportunidad que transfiguren y mejoren las acciones públicas (Mejía, 2021).

Es importante mencionar por último que la modernización de la administración pública y la partidización de su organización y procesos no ha alcanzado los fines deseados América Latina gracias a (Barrios, 2008):

- i) La ponderación excesiva del partido político y la ideología en la administración pública.
- ii) El enérgico afianzamiento del “garantismo burocrático” en la vida de las organizaciones administrativas.
- iii) El hecho de que la carrera administrativa y el ascenso del funcionario depende más de la antigüedad que de la calidad del desempeño, ha limitado en términos muy significativos la profesionalización, el nivel de calidad, remuneración y estabilidad del funcionario público.

- iv) La preponderancia del enfoque de corto plazo en la toma de decisiones administrativas y la dependencia que éstas tienen de la coyuntura política.

En resumidas cuentas, la estructura laboral tradicional del sector público latinoamericano de acuerdo con Waissbluth (2003), se ha caracterizado por la inamovilidad basada en el supuesto de no tener todos los cargos a disposición de los políticos de turno; la promoción fundamentada esencialmente en la antigüedad; y, las escalas salariales y negociaciones colectivas transversales para todo el sector público.

Todo ello confirma que la práctica generalizada de designación de autoridades y funcionarios públicos está fundamentada en el pago de favores concedidos y lealtades políticas, donde el talento de los aspirantes tiene un valor secundario, terciario o nulo (Waissbluth, 2002). Tomando las palabras de Smith (1999), no existe un modelo o entidad que medie entre la teoría y los hechos, este se forja para resolver una situación problema que esclarezca la gestión pública adaptada a las particularidades de la región. Se contempla, entonces, que la ausencia de un marco teórico propio de gestión pública que responda al contexto latinoamericano ha traído como resultado la inexistencia formal y arraigado de sistemas de alta dirección en las oficinas de los gobernantes, sistemas que deben ser el respaldo primordial de la gestión pública y de las políticas públicas que diseñan y tratan de aplicar las entidades gubernamentales (Ospina, 1993).

#### *1.2.2.1 Caso México*

Se puede aludir que existe un consenso respecto al hecho de que la gran transición de la política económica mexicana se inicia a partir de 1982, en el sexenio de Miguel de la Madrid, el mismo exmandatario en sus remembranzas pretendió sustentar esta política bajo el título “Cambio de Rumbo” (De la Garza Montemayor et al., 2018). De ahí, es apreciable que el Estado mexicano emprendía un proceso de concentración de manera paulatina, perspectiva que también tuvo una incidencia significativa en la Administración Pública (Niño, 2023). Ante el panorama que acontecía en México, García Pérez (2022) planteó que una vía para escabullirse de la angustia sumergida en endeudamiento moraba en vender las empresas públicas y utilizar los ingresos resultantes para liquidar la deuda del país; sin embargo, los pasos iniciales para este cometido de privatización fueron titubeantes, y a la vez, relativamente minúsculos.

Las reformas en el sector administrativo dieron inicio antes de 1982, pero la noción de modernización comienza a aplicarse a principios de 1983 con los Acuerdos de Austeridad que siguen vigentes hasta la fecha (García Pérez, 2022). Durante el mandato de Carlos Salinas de Gortari, se implementaron cambios con el objetivo de simplificar los procedimientos administrativos y privatizar empresas públicas (Hernández et al., 2017). Hasta después del inicio del mandato de Ernesto Zedillo, no se inició el desarrollo de un Programa de Modernización de la Administración Pública (Promap), el cual integraba los principios de la Nueva Gerencia Pública (Peña, 2021).

La trascendencia del Promap fue tal que se incorporaron por primera vez algunos estándares cualitativos que optimaron marcadamente el servicio público mexicano (Sandoval Rodríguez, 2018). De manera general, el Promap representó el esfuerzo más estructurado de modernización administrativa desde 1983, con el enfoque privatista propiciado por los organismos internacionales (OCDE, 1997). Durante el sexenio de Vicente Fox, los rasgos más prominentes fueron los conducentes al combate a la corrupción y a la transparencia. Además, con la agenda de Buen Gobierno se construyó un programa de modernización e innovación administrativa que incluía la transformación de las instituciones a partir de impulsar el capital humano; los recursos tecnológicos y de infraestructura en materia de transparencia y rendición de cuentas; y, el orden y respeto (Ortiz Benítez, 2020). Respecto al gobierno de Felipe Calderón, el eje central de su gestión se limitó a un esfuerzo en el mejoramiento de la gestión pública, a la instrumentación del Presupuesto Basado en Resultados, así como en la evaluación al desempeño. De acuerdo con De la Garza Montemayor et al., (2018), ello obedecía más a la inercia institucional que a un Programa de modernización; dicho en otras palabras, los cambios que se han promovido han repercutido en una necesidad de renovación del aparato gubernamental (Vilchis, 2005).

Pese a lo anterior, Sánchez Bernal (2018), parte de la idea de que los Estados carecen de procedimientos adecuados para promover una variedad de propuestas de Nueva Gestión Pública, que van en contra de los principios empresariales y del proceso de privatización. Ante este particular, De la Garza Montemayor et al., (2018), halla como una de las contrariedades más relevantes de la consumación de este concepto la falta de un sistema de evaluación vigente sobre los propósitos; así como, sobre los desperfectos relacionados con la deshonestidad de los servidores públicos. Otro de los argumentos entorno a la

limitante para la puesta en marcha de la Nueva Gestión Pública es la existencia de gobiernos afines a diferentes partidos; como también la importancia de precisar los principios que fecundan la necesidad de la implementación de una Nueva Gestión Pública (Sandoval Rodríguez, 2018).

En líneas generales, la Nueva Gestión Pública se construye en base a diversos planteamientos teóricos, además de la reforma gerencial de los años ochenta con alto contenido económico como réplica a la crisis financiera (Luna Ruiz, 2018). En consecuencia, los gobiernos optaron por impulsar reformas adicionales ante sus resultados negativos, en especial en la región latinoamericana, de tal manera que se dedicaron a mejorar las condiciones sociales y a procurar reducir la pobreza, a reestructurar el gobierno central y sus relaciones con los gobiernos locales, a combatir la corrupción, a transparentar y simplificar el entorno legal y reglamentario, a reformar el servicio civil, a mejorar la recaudación de impuestos, entre otras reformas que contemplaban una nueva concepción de lo público (Ortega Hernández, 2023).

Al respecto, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en 1999 planteó a los gobiernos reformas más concretas a fin de alcanzar resultados con un dispositivo más social; generándose ante este escenario la necesidad de incluir nuevas reformas a las administraciones públicas, reorientando la participación social en los procesos políticos y en las decisiones locales; surge por tanto, la idea de gobernanza y eficacia administrativa que rediseña lo público de manera incluyente por parte de los actores del sistema político en los procesos de decisión pública (PNUD, 1999).

Una clara ilustración de las contradicciones entre las proposiciones de la Nueva Gestión Pública y su aplicabilidad se encuentra entorno la pretensión de conseguir una Administración Pública más eficaz y eficiente (Muñoz, 2020). Una manera de comprimir costos en la Nueva Gestión Pública es el de consentir a particulares la prestación de servicios públicos (González, 2022). Es evidente en la "subrogación" de guarderías por parte del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) al sector privado, un proyecto de responsabilidad compartida entre el IMSS y los particulares, discutido después de un incidente dramático que estremeció a la opinión pública en México tras la tragedia en la guardería ABC el 5 de junio de 2009, en Hermosillo, Sonora (Hernández, 2022). En los hechos a los que se ha hecho mención, 49 niños perdieron la vida durante un incendio en la guardería a la que se ha hecho alusión (Sandoval Meneses, 2016.) La conversión entre



la modalidad de guardería que se originó a partir de este esquema es referida de la siguiente manera: “Si antes el cuidado de los hijos de los trabajadores obedecía a una razón de Estado, ahora ese cuidado se rige por razones de mercado” (Osorno, 2019).

#### *1.2.2.2 Caso Perú*

A nivel mundial se ha demostrado la relevancia de forjar una transformación en la administración y la gestión pública a través de la actualización o modernización de estrategias de gestión que fomenten bienestar en todo su conjunto; como el uso de las tics o gobierno electrónico y la permanente capacitación de los que manejen estas nuevas tecnologías y de los usuarios de las mismas (Acevedo Torres et al., 2019).

Desde la Independencia hasta, aproximadamente, las primeras décadas del siglo XX, la gestión pública peruana se centraba en cuatro ministerios: Hacienda, Gobierno, Guerra y Marina, e Instrucción Pública, Beneficencia y Negocios Eclesiásticos; siendo las tres primeras constantes en la organización administrativa de este periodo (Salazar, 2018). A lo largo del gobierno de Santa Cruz, se fundó el Ministerio de Instrucción Pública, Beneficencia y Negocios Eclesiásticos, que, posterior al fin de la Confederación Peruano-boliviana, se extinguió. Agustín Gamarra lo reinstauró en 1839; sin embargo, no perduró por mucho tiempo, ya que, en 1842, el Estado revirtió su organización original de tres ministerios (Quiñones, 2014).

La noción de Estado que se tenía en ese entonces radicaba en la de uno mínimo, focalizado casi exclusivamente en la seguridad policial, el mantenimiento de las fuerzas armadas y los servicios de justicia; en tanto que la calidad de vida de la población se tornaba en una vertiente ajena al Estado (Salazar, 2018). Una expresión crucial de esta manera de interpretar la gestión pública fue la de las finanzas públicas, concepción heredada de la Revolución Francesa, que se traduce en la ciencia que estudia la formación y administración del patrimonio del Estado para la consecución de los fines que le son propios (Fuenmayor-De Fernández, 2019). En este sentido, el significado clásico de las finanzas públicas obedecía a la doctrina liberal, que precisaba una presencia mínima del Estado, el cual debía salvaguardar la plena libertad económica para el sector privado (Núñez, 2019). Esta doctrina limitaba los fines del Estado y atenuaba sus medios de acción; esto es, su patrimonio (Muñoz Gonzales, 2017). Fue la explotación del guano lo

que desencadenó cambios sustanciales en la administración pública (Thorp & Bertram, 2017).

Es en el año de 1856, en donde por ley, se dispuso que la administración estuviera distribuida en cinco ministerios y se definió las responsabilidades de los ministros y también las relaciones y los límites que estos debían tener ante el presidente, el resto de las instituciones públicas y la sociedad en general (Melgar Bendezú, 2019). En consonancia a lo que señala Hakansson (2020), gracias a esta ley fue posible establecer, por primera vez, un consejo de ministros en el país. Así también, Mayorga (2018) indica que los sucesivos gobiernos no celebraron reformas significativas a la organización pública, pero que sí se centraron en impulsar determinadas áreas. Una clara ilustración se observa en el gobierno de José Balta y Manuel Pardo, los cuales se enfocaron en la promoción de las obras públicas (Lizarme Villcas, 2022). Pardo, además, apoyó en la formación de nuevos profesionales al implantar la Facultad de Ciencia Política y Administrativa en la Universidad de San Marcos y el Reglamento General de Instrucción Pública de 1876, en el cual se circunscribía la creación de escuelas técnicas (de Losada & Velázquez, 2013).

De acuerdo con lo antes citado, se ha podido evidenciar que uno de los principales contratiempos para el afianzamiento de una apropiada gestión pública en Perú ha sido y es la reducida capacidad de gestión y preparación de los funcionarios públicos al momento de enfrentar los desafíos que la sociedad y la administración les demanda (Montalván & Mozo, 2021). Las características de la historia peruana acarrear golpes de Estado y quiebres del orden democrático, lo que ha imposibilitado el desarrollo de una carrera de servicio público eficiente que pueda ser colateral a las instituciones y sucesoria a través del tiempo (Salazar, 2018). Pese a los esfuerzos, en las últimas décadas, por implantar un servicio civil eficiente, las redes clientelares y la corrupción resultan ser más vigorosas que los bien premeditados proyectos de reforma (Rosas Gamero, 2021).

El rol que ha asumido el Estado a lo largo del tiempo, se ha redefinido reiteradamente por una serie de factores proceden de las mismas necesidades del Estado para alcanzar su correcto funcionamiento, de las pretensiones de la comunidad internacional, de las presiones de los actores políticos (partidos políticos, Fuerzas Armadas, grupos económicos), o de la misma sociedad organizada en asociaciones y sindicatos (Calderón Sánchez & Palma Álvarez, 2018). La gestión pública, por tanto, debe obedecer al rol que

ejerza el Estado para, dinamizar las instituciones y adaptar al personal a las nuevas necesidades (Ramírez Rivera, 2022).

Se aprecia que, con el paso de los años, la corrupción ha tenido gran notoriedad en los organismos estatales, por lo que se han efectuado vastos intentos por enfrentarla, pero, lastimosamente, las modificaciones institucionales que ha sufrido el Estado en su continua diversificación de roles, no ha venido asistida del fortalecimiento de las instituciones fiscalizadoras, a las que no se les ha otorgado las atribuciones, ni la autonomía, ni la continuidad suficiente para menoscabarla (Montalván & Mozo, 2021). Por lo tanto, la incompetencia y la corrupción peruana pueden generar más devastación que los fenómenos naturales que han emergido en el país (Sánchez Ortiz, 2018).

Además, en un contexto de insatisfacción ciudadana ante un modelo de gestión pública intencionado, pero sin organizaciones fiscalizadoras adecuadas y sin personal idóneo para el servicio público (Paredes Taype, 2019), este modelo pasa a ser un obstáculo engorroso para conseguir la anhelada reforma y modernización del Estado. Es esta una más de las misiones diferidas con miras al bicentenario (Salazar, 2018; Quispe Lifonzo, 2019), en la cual muchos de los países Latinoamericanos han aspirado evolucionar en su Administración Pública (CEPAL, 2018). Tal es el caso de Costa Rica, Perú y Uruguay que han pretendido instaurar entidades de gobierno electrónico y han enfrentado varios obstáculos. En el caso de Perú, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016) creó un Plan estratégico de gobierno electrónico (PEGE) acentuado en la Ley marco de la modernización de la gestión del estado N° 27658, donde: se “Declara al estado en proceso de modernización con el fin de optimizar el uso de los recursos públicos e influir en la creación de un estado más efectivo, inclusivo, transparente y proactivo que acerque el ciudadano con los servicios e información que presta el estado”.

En este plan se presentan cinco objetivos estratégicos de planificación entre los que se encuentran:

1. Lograr el desarrollo y la prestación de mejores servicios para la sociedad a través de la interoperabilidad entre las entidades del estado, el sector privado y la sociedad civil.
2. Acercar el estado al ciudadano.
3. Garantizar la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información.

4. Fomentar la inclusión digital de todos los ciudadanos respetando la diversidad cultural y el medio ambiente.
5. Generar un marco legal que permita hacer un seguimiento y control de este plan estratégico.

Gracias a la formulación de este plan estratégico se muestra el nuevo enfoque que se tiene como país para mejorar la Administración Pública a fin de englobar a todos los sectores responsables de generar progreso y bienestar (Bruzza Moncayo, 2020).

#### *1.2.2.3 Caso Chile*

El crecimiento del sistema económico como sistema predominante en la sociedad chilena ha acarreado efectos en la acción estatal (Castillo, 2012). El continuo desarrollo de las comunicaciones suscitadas en el sistema económico que permea con su dinámica transaccional la operación de otros sistemas sociales, ha identificado efectos de entorno en el quehacer del sistema político y en su institucionalidad, desatando ciertos cambios estructurales resultado de comunicaciones internas del mismo sistema (Mascareño 2003; Guzmán, 2012). En este marco, los instrumentos atribuidos a la administración del Estado han estado afrontando progresivamente algunos cambios, consecuencia de la introducción de la dinámica transaccional propia del sistema económico en su maniobrar (Ruiz Bruzzone, 2019). A juicio de Raineri (1998), las corrientes que han ido detrás de las organizaciones del sector público para ajustarse a los cambios del ambiente se han caracterizado por incluir en sus diseños estrategias, estructuras y procesos que se aproximan a los empleados por organizaciones del sector privado.

Siguiendo con el criterio de Raineri (1998), este gobierno empresarial se refiere a un gobierno que utiliza la economía de mercado para lograr sus objetivos. En los últimos treinta años, Chile y otros países de Latinoamérica han estado avanzando en los procesos de transformación del aparato estatal con diferentes niveles de implementación y consolidación (Castillo, 2012).

Se pueden observar relevantes transformaciones en Chile que se congregaron según el tiempo. Siguiendo el esquema formulado por la OCDE (2005), se pueden referir como ámbitos de modernización concertados a la fecha por este país: la administración abierta proyectada en una nueva legislación e institucionalidad (Ley de Transparencia y Acceso

a la Información, Operación de los proyectos de Gobierno Electrónico, Consejo para la Calidad de las Políticas Públicas, Comité de Auditoría Interna de Gobierno) (Rodríguez et al., 2020); el mejoramiento de los resultados del sector público bajo la utilización de instrumentos vinculados a la estructuración de planes y mecanismos de control de gestión como de evaluación de impacto y evaluación en profundidad (Farah Fuentes et al., 2021; Villa Benítez et al., 2020); y, la modernización de los sistemas de responsabilidad y de control (Calderón Vargas, 2022).

Según las reformas chilenas instauradas, estas han constituido solo una vertiente del proceso de modernización (Alarcón, 2019). Este gobierno empresarial se refiere a un gobierno que utiliza la economía de mercado para lograr sus objetivos. En los últimos treinta años, Chile y otros países de Latinoamérica han estado avanzando en los procesos de transformación del aparato estatal con diferentes niveles de implementación y consolidación. (Pessoa et al., 2015). La reforma incluye la creación y gestión de políticas públicas que utilicen el mercado para proveer los bienes y servicios públicos que la población necesita. La reforma institucional incluye la reorganización de las estructuras y dependencias funcionales o jerárquicas de los organismos, y la creación y el rediseño de políticas, instrumentos y procesos de trabajo. (Gomes, 2018).

El sistema social ha sido gradualmente dominado por el sistema económico, lo que se revela al distinguir la lógica transaccional y de mercado en las comunicaciones de los demás subsistemas sociales (Ruiz Bruzzone, 2019). Desde esa postura, se debaten las resistencias que este proceso ha implicado en las organizaciones del sector público chileno, las cuales atribuyen al ámbito del sistema político (Pavez Mena, 2021).

Otro desafío trascendental que tuvo que vivir Chile es la implementación de las reformas, ante ello surge la necesidad de ajustar el Estado para que sus instituciones funcionen con criterios semejantes a los que operan las organizaciones económicas de índole privada, lo que ha desencadenado en distintas complejidades prácticas en su implementación (Baraona, 2018). Ello ha conducido hacia nuevos desafíos para la consolidación final de la lógica de subsidiaridad del Estado y el debilitamiento de la relación capital-trabajo, favoreciendo el colapso de un sin número de seguridades y garantías sociales que caracterizaron el desarrollo chileno precedente (Bocca & Ruiz, 2015).

Con respecto a la gestión pública se ha aspirado operar bajo una lógica económica dentro de las comunicaciones de la organización, para lo cual se procura que los objetivos de las instituciones públicas se alcancen apoyándose en lógicas transaccionales y afiliándose al mercado o simulando la operación de mercados. A tal efecto, se ha buscado contratar gerentes que garanticen la orientación del proceso; ejemplos claros de aquello, se muestran en la acción del Servicio Civil con relación a la existencia de una carrera funcionaria supeditada al mérito, la antigüedad y la idoneidad, para lo cual la herramienta de ingreso y promoción es el concurso, la igualdad de oportunidades para el ingreso a la administración pública, y plantea la existencia de un sistema de capacitación y formación para los funcionarios (Civil, 2017). Ello, no obstante, solo es coherente en el momento en el que el diseño e implementación de las políticas públicas operen dentro de una lógica que les sea funcional (Álvarez Huwiler & Bonnet, 2018).

En la práctica se manifiesta que esta forma de comprender el rol del Estado ha permeado muchas organizaciones públicas, pero a su vez ha hallado considerables resistencias en otras (Pino Albornoz & Carrasco Henríquez, 2019). Son habituales los casos de procesos de selección de gerentes públicos que se han proclamado desiertos dado que, en última instancia, el trío o quinteto final seleccionado bajo el criterio de buscar al mejor técnico, no contenía al mejor político de acuerdo con el criterio de la autoridad política de turno (Castillo, 2012).

Pese a los inconvenientes descritos anteriormente, se podría decir que parte importante de la acción ejercida desde las instituciones públicas está sentada en esta orientación subsidiaria del Estado, incitando desde allí la acción del mercado y desarrollando políticas públicas consistentes con ello (Rivera Tobar, 2022). Al menos ello sería así en los espacios más representativos y constituyentes de la acción pública: educación, con el sistema de subvención a la educación privada; salud, con la operación de las ISAPREs y la introducción de criterios de mercado en la red pública; vivienda, con el sistema de subsidios; y previsión social, con la operación de las AFP (Barozet et al., 2021).

En lo concerniente a la articulación de la política y la gestión públicas con la política contingente. La racionalidad de acumulación de poder con que se maneja en el sistema político no resulta siempre consistente con la lógica económica con que se opera en el nivel de la política y la gestión pública (Waissbluth, 2021; Encina, 2020). La sincronización entre los tiempos políticos y los tiempos organizacionales no siempre es

la correcta; esta acumulación de poder demanda de acciones a corto plazo, para las cuales en reiteradas ocasiones las estructuras organizacionales no están preparadas para implementarlas de manera apropiada, oportuna y autónoma, requiriendo para el efecto de actores que intervengan desde el mercado (Luna, 2018).

Prueba de ello son los prolongados tiempos que intervienen entre los anuncios de políticas públicas y su implementación efectiva (Grifoni et al., 2020). Una ilustración de aquello fue el anuncio hecho por el gobierno de Michelle Bachelet en sus 36 medidas iniciales, respecto de un plan de capacitación laboral para jóvenes de escasos recursos. Este programa, nombrado “Jóvenes bicentenario” fue recién puesto en marcha operativamente en julio de 2008, casi dos años después de ser anunciado, básicamente porque los diseños propuestos atribuían un rol a oferentes privados que no estaban en condiciones de adjudicarse el desafío (Castillo, 2012).

Además, resulta revelador la pasiva implementación del plan de reconstrucción post terremoto de 2010 (Roco Ramírez, 2013). Al respecto, los tiempos políticos eran sumamente breves en relación con los tiempos técnicos, ya que en la lógica económica esencialmente involucraba promoción y espera del surgimiento de oferentes privados que pudiesen desarrollar las obras requeridas (Micheletti et al., 2020). Esto posiblemente fue lo que conllevó a las autoridades a emitir promesas que claramente quedarían incumplidas, pues la interrelación de la política y el gasto público con los agentes de mercado requería de mayores plazos que los comprometidos inicialmente (Garretón, 2016). Adicionalmente, los procesos de desarrollo y cambio organizacional demandan de tiempos que son más extensos que los establecidos por los períodos políticos gubernamentales a nivel local o nacional. Indudablemente cuatro años de período presidencial se tornan insuficientes para impulsar el aparato burocrático estatal, aun cuando hayan habido gobiernos que constantemente hayan encaminado sus acciones a robustecer las dinámicas de mercado en el diseño e implementación de las políticas públicas y en la gestión estatal (Zavala Lázaro, 2019).

Otra debilidad presentada en las reformas institucionales de Chile reside en la cercana articulación de la política con la gestión de organizaciones estatales, es la corriente desde la política de presumir que las organizaciones son estáticas y que pueden atribuirse cambios de corto plazo, del tipo episódicos (Weick & Quinn 1999). En tal sentido los sucesivos gobiernos han forzado para la salida de los gerentes públicos que vienen desde

el gobierno anterior, a fin de poner en dichos cargos a personas que compatibilicen con su enfoque y orientación específica (Castillo, 2012). Bajo la visión chilena, la reforma ha sido primordialmente por vía de las mejoras de gestión al interior de una institución, lo cual se supedita a los talentos e inclinaciones del jefe de cada servicio y de sus anhelos personales de colaborar con otros servicios (Pantoja Kauffmann, 2019). En definitiva, el rol que juega los recursos humanos en los procesos de modernización de la administración del sector público chileno ha sido destacado como un elemento central e imprescindible para una gestión eficiente (Faune Silva, 2019).

Otro aspecto que marcó el proceso de modernización de las instituciones públicas chilenas radica en el hecho de que en el accionar de las organizaciones públicas post dictadura prevaleció la toma de decisiones fundamentadas en una estrategia de compromiso, en donde se pretendía satisfacer parcialmente las aspiraciones de los interesados; los cuales simbolizaban paralelamente la inercia y el cambio, y las perspectivas políticas y económicas. Ello se ilustra claramente en la presión suscitada desde la visión económica de la gestión pública por definir sistemas de gestión sustentados en evaluaciones de desempeño e incentivos individuales, versus la presión desde la óptica política por preservar sistema de incentivos enraizados en la antigüedad y la estabilidad funcionaria (Lipovetsky, 2019).

Así también, el Servicio Civil se suponía haberse acogido a un modelo racional, en donde la toma de decisiones se encausa a metas y está formulada por reglas, muy por debajo de la racionalidad de operación del sistema económico (Quiñones, 2020). Sin embargo, el enfoque tradicional de la política y la gestión gubernamental llevó a que las decisiones fueran tomadas en función de un modelo político, que define, negocia y establece un orden donde se realizan compromisos y transacciones políticas (Rodríguez, 2008). Este modelo funcionaba con la estrategia de compromisos porque, posiblemente, implicaba el papel del gerente público tanto en el ámbito organizacional como en el de la política contingente, tanto dentro como fuera de la organización. Esto causó confusión sobre sus áreas de intervención y los límites de su rol (Conrero & Cravero, 2019).

Como consecuencia de lo anterior, se generó un entorno práctico a las decisiones entre el gerente público y el diseñador de la política pública para determinar roles y espacios de decisión, y favoreció el tipo de relaciones que instauraba el Ministerio de Hacienda con los diferentes organismos y reparticiones (Rojas Valderrama, 2018). En cuanto al control



presupuestario de los programas e instrumentos de la política pública que son ejercidos por las diferentes reparticiones afines a los Ministerios, se definían comunicaciones acerca del diseño de dichas políticas con las instituciones responsables de implementarlas, muchas veces evadiendo de esta conversación a la autoridad política en el plano ministerial (Castillo, 2012).

Tomando lo planteado por Rodríguez (2008), Chile transmutó de un modelo paternalista, inspirado en relaciones de tipo personal, con jerarquías muy definidas e inespecíficas, responsabilidad difusa y compromiso paternalista a uno de índole occidental, fundamentado en relaciones impersonales, compromisos contractuales, jerarquías específicamente definidas y responsabilidad asumida. Ello tiene repercusiones en las expectativas con respecto a la adaptación de las personas con las organizaciones estatales, pretendiéndose que actúen bajo los mismos patrones (Jelin, 2020) en oposición al modelo tradicional clientelar político ejercido sobre los usuarios (Cossio & Eliazar, 2018). De esta manera, se desarrollaron los procesos concretos de modernización y mejoramiento de la calidad de servicios públicos como el Fondo Nacional de Salud (Fonasa), el Instituto de Normalización Previsional (actual Instituto de Previsión Social), el Servicio de Registro Civil e Identificación y el Servicio de Impuestos Internos (SII), mientras que otros han sostenido el esquema de operación más próximo a la tradición paternalista del modelo organizacional latinoamericano (Palet, 2017).

Contemplando el período de los gobiernos concertacionistas se supondría que en el Estado chileno se progresó tendencialmente, al igual que en otros sistemas sociales, al incorporar el raciocinio transaccional del sistema económico en los procesos comunicacionales al interior de los organismos y entidades estatales (Pérez, 2015). Esto ponía de manifiesto la coherencia ejercida a través de un sistema gerenciado funcionalmente de tipo concéntrico, y las problemáticas existentes solo enunciaban que el proceso de cambio organizacional en el Estado era una expresión de esta tensión que pone el predominio del sistema económico por sobre los demás sistemas en la sociedad (Loayza, 2015).

## 1.3 Antecedentes históricos

### 1.3.1 La gestión pública en Ecuador

El Estado como estructura, desde su aparición y a raíz de su evolución, se centró en la consecución de determinados fines (Beltrán Ríos & López Giraldo, 2018). Estos fueron transfigurándose o perfeccionándose de acuerdo con el modelo de Estado (Cuenca, 2020). Actualmente, gran parte de los países, incluido Ecuador, se destinan a materializar un objetivo base, satisfacer el bien común, el interés público y la protección de derechos humanos (Andrade et al., 2020). El poder del Estado se configura en funciones que desempeñan actividades por intermedio de órganos e instituciones; cada una de ellas; y, desde luego el ordenamiento que los regula son orientados a la consecución de la satisfacción de los fines predefinidos (Loguzzo, 2019).

El artículo 227 de la Constitución de la República del Ecuador expone que la administración pública constituye un servicio a la colectividad y está regulada por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización (CRE, 2008). Así también, el artículo 5 de la Ley para la Optimización y Eficiencia de Trámites Administrativos admite como derechos de los administrados el disponer de información completa y oportuna de los trámites administrativos; tener conocimiento del estado del trámite en cualquier momento; cumplir los procedimientos previstos en la norma; y acceder a los registros, archivos y documentos de la Administración (Ley Orgánica para la optimización y eficiencia de trámites administrativos, 2018).

Haciendo un breve recuento de la historia ante los cambios constitucionales que ha sufrido el Ecuador, plasmados en sí en la orientación política, se puede identificar cómo se ha desarrollado el quehacer gubernamental.

Desde la presidencia de Juan José Flores se inicia la vida republicana del Ecuador, misma que se encarga de la política, la seguridad territorial y la recaudación tributaria (Aguilar Molina, 2012). Años posteriores, bajo la presidencia de Gabriel García Moreno (1860-1875) se centraliza el poder estatal (Ayala Mora, 2023). Pasando a la Revolución Liberal de 1895, el Estado aumenta su zona de incidencia en el sector público a través de la creación de los Ministerios del Interior y de Hacienda (Coronel, 2022).

Posterior a ello, en 1923, gracias a la Revolución Juliana, se instauran reformas a la reestructuración del Estado, al mismo tiempo que se crea la Caja de Pensiones a fin de brindar protección social principalmente a los empleados públicos (Bazarán et al., 2022). En 1927 se constituye el Banco Central del Ecuador y la Superintendencia de Bancos con el asesoramiento de la Misión Kemmerer que pretendía regular y controlar el sistema financiero nacional, con lo cual se apreció una nueva estructura para la administración del Estado (Castro Arana, 2021).

En 1928 se promulga la Ley Orgánica de Hacienda, que regula los nombramientos, salarios, responsabilidades, etc. de los funcionarios públicos (Roxshell Marjorie, 2021). En 1959, bajo esta dimensión laboral, se expide la Ley de Carrera Administrativa para dar estabilidad a los empleados públicos, capacitarlos técnicamente y emprender un sistema de selección para ocupar cargos públicos (Pérez Castro, 2019). Sumado a ello, en 1968, se implanta un sistema de administración del personal, basado en el mérito, de igual oportunidades para los postulantes, libre discriminación, y con una formación de carrera en la administración pública (Barona Altamirano, 2023).

Hace más de cuarenta y cinco años atrás, asume el control del Estado la dictadura militar que coincide con la exportación petrolera, por lo que se acrecienta la burocracia al fundarse una serie de empresas públicas de servicios básicos creadas para abastecer al robusto cuerpo militar. Y con la explotación petrolera y mineral, se origina un proceso de descentralización y desconcentración regional del Estado (González Paredes & González Paredes, 2021). Paso seguido, en la Presidencia de Jaime Roldós, 1980-1984, se pone en marcha un Plan Nacional de Desarrollo, en el que el Gobierno asume la dirección de la política social en los servicios de salud, social, vivienda, educación y saneamiento ambiental (Montúfar Mancheno, 2023). Y, en 1989, bajo la presidencia de Rodrigo Borja, se impulsa la modernización del andamiaje público ecuatoriano con la creación de la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo. Es en esta década donde se experimentó un crecimiento considerable del tamaño del estado (Cedeño et al., 2022). Años subsiguientes (1992), en el Gobierno de Sixto Durán Ballén, ante la expansión desmedida de servidores públicos, se funda el Consejo Nacional de Modernización del Estado que mitigó de manera significativa el número de servidores públicos (Herrera, 2021).

A partir de 1998, con la Constitución de este mismo año, se instauró un marco privatista a la relación Estado-economía que restringió la representación política (Pluas, 2014). Esta Carta Magna concedía un vasto poder al presidente frente a la política económica; a su vez, limitaba el poder del Congreso Nacional (Función Legislativa) en la elaboración del presupuesto nacional; abarcaba disposiciones para combatir la corrupción en la gestión de los bienes públicos y para penalizarla; cómo también institucionalizó la Comisión de Control Cívico de la Corrupción (Jara Iñiguez, 2015).

Años seguidos, en el periodo 2004-2007, se desata una vigorosa crisis de gobernabilidad caracterizada por un período con tres presidentes, que desencadenó el inicio de importantes cambios de institucionalidad, orientación y fuerzas políticas predominantes (Rossi, 2022). En consecuencia, se da origen a la Constitución de la República aprobada en 2008, misma que promueve “Una nueva forma de convivencia ciudadana, en diversidad y armonía con la naturaleza, para alcanzar el buen vivir” (Asamblea Constituyente, 2008, p. 21), ello conllevó a que la propuesta del buen vivir sea adoptada en la dinámica de los espacios organizacionales. A partir del 2008 se marca un modelo de administración de índole progresista, en el que se ajusta la institucionalidad para fomentar la transparencia. En este período se manifestó una constante y única línea política mayoritaria en la que el mismo gobierno perduró por diez años. El gobierno observó y midió explícitamente el plan de desarrollo actualizado según la nueva Constitución.

En 2010, con el Gobierno de Rafael Correa, se dicta la Ley Orgánica del Servicio Público donde se determinan políticas y prácticas a las cuales el Sector Público debe acatarse (Oña Jacho et al., 2019). Es importante mencionar, que el Gobierno de la época se encontró con un panorama institucional poco favorable que trató de corregir bajo tres reformas: reorganización de la estructura institucional de la función ejecutiva; diseño de nuevos modelos de gestión de las entidades públicas para la prestación de servicios; y, desconcentración y descentralización del Estado (Rodríguez Quilachamin, 2018). Además, se incrementaron las carteras de estado y oficinas especializadas para concentrar todas las áreas de la administración pública bajo la tutela y control estatal (Arboleda Salinas, 2018). Durante este periodo, la gestión pública en Ecuador estuvo marcada por una gran intervención estatal y de la sociedad en la actividad social, política y económica de la nación (Cueva Quinde, 2017).

De lo antes expuesto, la evolución de la Administración Pública en el Ecuador ha demostrado que el Estado es el órgano que concede las directrices de la cultura organizacional en las instituciones públicas, fijando como principio que el servicio público y la carrera administrativa debe encaminarse hacia el desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para con ello alcanzar el constante mejoramiento, eficiencia y eficacia, calidad, productividad y transparencia (a través de la rendición de cuentas) del Estado (Idrovo Freire, 2020).

### 1.3.2 La gestión pública organizacional en Ecuador

La Administración Pública en el país operó con una estructura orgánica funcional hasta su reemplazo jurídico por el modelo de Organización y Gestión por Procesos (Motta Bustos, 2020). Pese a lo señalado, las estructuras orgánicas funcionales, por los años de su aplicación, generaron una robusta y arraigada cultura organizacional en el sector público del país (Santana Avila, 2016). Como ejemplo de aquello, es preciso exponer que hasta la actualidad hay instituciones del Estado que se remiten a sus reglamentos donde norman su estructura organizacional de Gestión por Procesos como estatutos orgánicos funcionales de Gestión por procesos, cuando se trata de modelos de gestión contrapuestos (Maldonado Vizcaíno, 2013).

Las entidades tanto públicas como privadas están sumamente enfocadas en optimizar sus estructuras organizacionales por lo que hacen uso de estrategias como la gestión de procesos, descentralización en la toma de decisiones y mejoramiento continuo, entre las más relevantes, a fin de dar cumplimiento a sus competencias y como también para atender las demandas de clientes y/o ciudadanía (Mantilla Fuentes & Rojas Fárez, 2019).

En el caso de las organizaciones públicas que configuran el estado ecuatoriano, para alcanzar su cometido; es decir su misión y objetivos, se ha optado a lo largo del tiempo por una estructura operativa basada en procesos que posibilite su interacción con otros procesos, su eficiencia y el cumplimiento de objetivos (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016). A partir del 2003 se forjó el marco normativo que coadyuvaría a la Administración por Procesos y la Planificación del Recurso Humano en las instituciones de la administración pública central, institucional y adscritas a la Función Ejecutiva del país (Oviedo Pozo, 2019).

Cabe destacar que esta Norma Técnica de Administración de Procesos, entre otros aspectos, dispone que toda entidad de la administración pública central, institucional y supeditada a la Función Ejecutiva, previo a celebrar la Administración de sus procesos, debe efectuar el análisis del “Catálogo de Procesos” institucional conforme a los productos o servicios según sus competencias, los cuales deben ser categorizados dentro de los siguientes macroprocesos: gobernantes, sustantivos o centrales, y adjetivos o habilitantes (Cueva Montaluisa, 2018). Sobre este particular, los principios y conceptos de Administración por Procesos de la citada norma en el apartado pertinente expone:

- Macro procesos gobernantes. - Son aquellos que imparten directrices políticas y planes estratégicos para la dirección y control de la institución.
- Macro procesos sustantivos. Son quienes realizan las acciones primordiales para proveer los servicios y productos que brindan a sus clientes una institución. Los procesos sustantivos se centran en cumplir la misión de la institución.
- Macro procesos adjetivos. - Son aquellos que confieren productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos (Baquero Andrago & Cevallos Zambrano, 2021; Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2016).

De acuerdo con lo antes referido, y tomando las palabras de Mantilla Fuentes y Rojas Fárez (2019), los macroprocesos habilitantes o adjetivos sobrellevan o facilitan las operaciones internas de las organizaciones de la administración pública, en tanto que los macroprocesos sustantivos, por vincularse estrechamente con la misión de cada institución, son específicos y hacen frente a las responsabilidades asignadas en la Constitución y la Ley que promulgó su instauración. Con respecto a la asignación de servidores según el tipo de procesos en las instituciones del aparato estatal, la Norma Técnica Subsistema de Planificación de Recursos Humanos, Capítulo II, Art. 4, literal c), estipula que en la consolidación de los puestos de los procesos gobernantes y agregadores de valor al interior de las instituciones públicas, se garantizará que correspondan al 70% de la nómina de funcionarios; y al 30% a los procesos habilitantes, con base en estándares promedios de encuestas del mercado nacional (Registro Oficial Suplemento No. 439, 13 de marzo de 2015).

La administración pública está en constante evolución por múltiples factores como la globalización, ideologías políticas, tecnología, competitividad, exigencias de un mejor servicio por parte de la sociedad, entre otros, por eso las Direcciones de Talento Humano

hoy tienen una participación crucial en las organizaciones y en el sector público; por lo tanto, la gestión del talento humano hoy es una ventaja competitiva, estrategia vital en un correcto plan y cumplimiento de objetivos de una institución (Vegas, 2016). De igual manera, los continuos cambios en materia cultural, económica, tecnológica y política repercuten en el comportamiento que pueda darse en un ente económico, es aquí donde el personal de la empresa cumple un rol sumamente importante y necesario al consolidarlos (Acero, 2023).

La administración de personal alrededor del mundo tiene diversas nomenclaturas desde “Recursos Humanos”, “Gestión del Talento Humano”, “Talento Humano”, “Gestión de Personas” entre otras, pero el conocimiento es el mismo ya que refiere al individuo, colaboradores o clientes internos (Rojas Reyes, 2018). En cuanto a la gestión del talento humano, se han presentado en la actualidad ciertos cambios, como por ejemplo el nivel gerencial o alto mando, ya que para estar en un cargo directivo de cualquier entidad es imprescindible que se dispongan de habilidades directivas a fin de poder concurrir en este entorno globalizado y competitivo (Cabrera Rojas, 2018; Cevallos, 2016).

La administración pública está conformada por organizaciones que llevan a cabo actividades administrativas, las cuales simbolizan las funciones del estado, cuyo cometido es satisfacer las necesidades de una sociedad y del país. Las funciones del estado de acuerdo con las Constitución de la República del Ecuador del 2008 son cinco:

1. Función Ejecutiva
2. Función Legislativa
3. Función Judicial
4. Función Electoral
5. Función de Transparencia y Control Social

Así también, la administración pública asume varios objetivos como la organización de personal, control, y seguimiento de técnicas que se desarrollan en los diversos departamentos de gobierno con la finalidad de mitigar problemas de corrupción dentro de estas organizaciones (Tipan Tupiza, 2020). La administración comprende reglamentos, estatutos, normas, procedimientos que en la ejecución de las actividades pueden generar confusión, por lo que el personal debe ser el idóneo y estar consiente y dispuesto a desarrollar sus funciones de manera correcta (Villegas, 2021).

De acuerdo con lo antes mencionado, el Ecuador ha optado por una Organización y Gestión por Procesos en la Administración Pública a través de, en un primer momento la promulgación de la Ley Orgánica del Servicio Civil y Carrera Administrativa (2003) y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA) (Marchán & Oviedo, 2011). De hecho, en el literal c) del artículo 55 de la LOSCCA se establece que es competencia de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y de Remuneraciones del Sector Público (SENRES), entre otras, “emitir normas e instrumentos de desarrollo [...] de estructuras organizacionales por procesos”.

En el Reglamento a la LOSCCA, publicado en 2005, se incluye en el capítulo III del Desarrollo Institucional, artículo 113, que, según la consistencia macro del Estado, la SENRES dictará las políticas y directrices metodológicas para establecer la estructura organizacional y procesos internos de las entidades, mismos que serán obligatorios de cumplimiento. No obstante, apenas a mediados del año 2006 (abril) la SENRES promulga la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos, que abarca la metodología de Organización y Gestión por Procesos del sector público.

Paralelamente, la Constitución de la República del año 2008 precisa, por un lado, en su artículo 85, que la “formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos ...se orientarán a hacer efectivos el Buen Vivir y todos los derechos (de los/as ciudadanos/as)”; y, por otro lado, en su artículo 53, que las “empresas, instituciones y organismos que presten servicios públicos deberán incorporar sistemas de medición de satisfacción de las personas usuarias y consumidoras, y poner en práctica sistemas de atención y reparación”. En pocas palabras, los servicios públicos deben estar enfocados en los/as ciudadanos/as y las instituciones públicas deben contar con canales de comunicación que les permita responder los requerimientos y evaluar sus resultados.

Seguidamente, en 2010 se expide la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), que sustituye a la LOSCCA, con reformas muy significativas en lo que respecta a la rectoría de políticas y normas sobre desarrollo institucional. En definitiva, el Ministerio de Relaciones Laborales adopta las competencias de la SENRES en ámbitos de desarrollo del talento humano y de remuneraciones, por su parte, la Secretaría Nacional de la Administración Pública pasa a asumir la responsabilidad de las “políticas, metodologías



de la gestión institucional y herramientas necesarias para el mejoramiento de la eficiencia en la administración pública central, institucional dependiente, y de coordinar las acciones con el Ministerio de Relaciones Laborales” (artículo 51 de la LOSEP). Pese a ello, a nivel nacional se presenta una división en las competencias ministeriales sobre los sistemas del talento humano y de remuneraciones (a cargo del Ministerio de Relaciones Laborales) y de desarrollo institucional (bajo rectoría de la Secretaría Nacional de la Administración Pública), en el que las Unidades de Administración del Talento Humano al interior de las diferentes organizaciones públicas preservan sus competencias de gestionar los sistemas integrados de desarrollo institucional talento humano y remuneraciones (artículo 52 de la LOSEP).

La Secretaría Nacional de la Administración Pública ha expuesto su apoyo a una gestión pública por resultados y a una estructura de Organización y Gestión por Procesos en la Administración Pública, respaldo a la existencia de una norma técnica de procesos. En abril de 2011 se expide el Decreto Ejecutivo No. 726 cuyo artículo 1, sustituye el artículo 15 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, donde se determina que la Secretaría Nacional de Administración Pública (SNAP) dirija las políticas públicas de mejora, calidad, desarrollo institucional e innovación del Estado.

El mismo Decreto, artículo 3, resuelve que en la estructura orgánica de todos los Ministerios Sectoriales, con sus instituciones adscritas y dependientes, las Secretarías Nacionales con sus instituciones adscritas y dependientes, la Banca Pública y las empresas públicas fundadas mediante decreto ejecutivo, tengan una Coordinación General de Gestión Estratégica conformada por las Unidades de Administración de Procesos, Tecnologías de la Información, y Gestión de Cambio de Cultura Organizacional; y, en el artículo 6, se crea el Consejo Nacional de la Administración Pública. En ese mismo año, abril de 2011, se remite el Decreto Ejecutivo No. 729 a través del cual se funda el Comité de Gestión Pública Interinstitucional, con el propósito de “coordinar la implantación del modelo de reestructuración de la gestión pública institucional en la Función Ejecutiva y mantener un solo direccionamiento estratégico interinstitucional, garantizando una gestión pública sustentada en los principios de la administración pública establecidos en la Constitución y enfocada en el cambio de cultura institucional y la satisfacción del ciudadano” (artículo 1).

Con estos antecedentes, la Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP), el Consejo Nacional de la Administración Pública y el Comité de Gestión Pública Interinstitucional son los organismos encargados de definir las políticas y coordinar acciones que, con el apoyo de las Coordinaciones Generales de Gestión Estratégica de las instituciones públicas impulsan una gestión por procesos encaminada a satisfacer las demandas del usuario (Mora Jaramillo, 2015).

La SENRES, hoy en día, Ministerio de Relaciones Laborales, cuando asumió competencia para establecer políticas, normas y metodologías de desarrollo institucional, emitió la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos a través de la Resolución SENRES-PROC 2006-0000046 de 30 de marzo de 2006, publicada en el Registro Oficial No. 251 de 17 de abril de 2006. La atribuida norma contiene la metodología que deben emplear las entidades públicas para diseñar e implantar la estructura organizacional de Gestión por procesos, misma que está constituida por los siguientes elementos y directrices:

- La norma y metodología de procesos es parte del Sistema de Desarrollo Institucional orientado a fortificar la gestión pública para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes usuarios (Art. 1).
- El objeto de la indicada norma es definir los procesos institucionales a fin de mejorar la calidad (eficacia) y productividad (eficiencia) de los servicios públicos (Art. 2).
- La Unidad de Administración de Recursos Humanos, convertida por la LOSEP en Unidad de Administración del Talento Humano de cada institución pública es la encargada de administrar las acciones afines al diseño y elaboración del reglamento o estatuto de la estructura organizacional por procesos (literales a) y c) del Art. 7).
- Los pasos metodológicos para el diseño del estatuto orgánico de Gestión organizacional por procesos son los siguientes:
  - a) Determinar el portafolio de productos.
  - b) Definir la cadena de valor.
  - c) Diseñar la estructura orgánica.
  - d) Determinar los procesos institucionales (Art. 10).

- Los productos finales primarios y secundarios se fijan bajo las mismas cláusulas conceptuales del presente texto (Art. 11).
- La cadena de valor de los productos finales primarios está a cargo de los procesos responsables de prestar los servicios públicos para los usuarios externos de las instituciones públicas (Art.12).

El diseño de la estructura orgánica se basa en la misión de los procesos institucionales, integrando y definiendo la complementariedad de los procesos Gobernadores; Agregadores de valor; y Habilitantes, para luego indicar las unidades administrativas que los configuran (Art. 13). Así también, la naturaleza o especialización de los procesos institucionales, haciendo énfasis en su contribución o valor agregado diferenciado al cumplimiento de la misión institucional, manifiesta que los procesos son los que dan origen a los servicios públicos para los/as ciudadanos/as (Art.14).

En el artículo 17 del Código de Planificación y Finanzas Públicas se advierte que la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo como los Gobiernos Autónomos Descentralizados serán los que otorguen los instrumentos metodológicos adecuados para la planificación centralizada y desconcentrada, respectivamente. Considerando aquello, se debe tener en cuenta que la literatura más actualizada sobre la planificación estratégica determina que el principio metodológico de planificación debe estar soportado en la estructura de Organización y Gestión por Procesos (Kaplan y Norton 2008). De tal manera que, la metodología de diseño y ejecución de la planificación estratégica involucra seis etapas principales: desde la primera (que consiste en el desarrollo de la estrategia) hasta la sexta (que tiene que ver con probar y adoptar la estrategia); por tanto, la formulación y puesta en práctica de la planificación demanda de organizaciones que actúen en función de los procesos (Kaplan y Norton 2008: 96).

Según los preceptos de Kaplan y Norton (2021), la estrategia debe asociarse a la misión institucional orientada a conceder valor agregado a los/as ciudadanos/as, y se deben definir los procesos responsables de generar los servicios públicos para usuarios externos de las instituciones del Estado. A partir de ello, la implementación de la estrategia debe aterrizar y descomponerse en operaciones principales que pasan a convertirse en los objetivos específicos de los procesos a fin de elaborar los productos finales primarios. Una vez estipuladas las acciones de apoyo que necesitan los procesos agregadores de valor para cumplir sus objetivos específicos, se convierten en los objetivos específicos de

los procesos habilitantes. En consecuencia, la planificación estratégica demanda de organizaciones del sector público adscritas a una gestión pública por procesos (León et al., 2009).

En definitiva, en conformidad con la LOSEP, el Ministerio de Relaciones Laborales es competente para fijar políticas y normas de los Sistemas de Desarrollo del Talento Humano y de Remuneraciones. La SENRES, antecedente del Ministerio, propagó la Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, por medio de la Resolución SENRESRH-2005-000042, de 2 de septiembre de 2005, publicada en el Registro Oficial No. 103 de 14 de septiembre de 2005. El soporte metodológico para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos públicos es la estructura organizacional por procesos; por eso la estructura de puestos y de remuneraciones debe ajustarse a su valor agregado que depende de la naturaleza y aporte de los procesos institucionales de los que integran (Arts. 4, 11, 12 y 13).

Siguiendo esta línea, y haciendo referencia a lo planteado por Marchán y Oviedo (2011), se presentan dos perspectivas ante la creación de puestos. Una primera, de carácter subjetivo, que precisa que los puestos son creación de las personas (servidores públicos; jefes; y, unidades de desarrollo del talento humano), y, por consiguiente, en este enfoque no se requieren procesos. Por el contrario, existe otra visión que propone que los puestos son estructurales y se deslindan del flujo de las actividades de los procesos, motivo por el cual la estructura de puestos y remuneraciones es subordinada al enfoque de procesos.

De acuerdo con la LOSEP, la Secretaría Nacional de la Administración Pública es la entidad regente de establecer las políticas y normas del Sistema de Desarrollo Institucional. Para la configuración de este Sistema de Desarrollo Institucional, según Terzi Lagos (2022), la Gestión Pública por Resultados demanda como complemento un modelo de evaluación de la gestión pública. El modelo de Evaluación a la Gestión Pública mide los resultados de la gestión sobre la base de cuatro variables o perspectivas fundamentales para el desempeño de las instituciones del Estado, que Kaplan y Norton (2009), los catalogan:

- a) Perspectiva de cumplimiento de la estrategia institucional (adaptada a la misión y orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de los/as ciudadanos/as usuarios externos);

- b) La perspectiva de los/as ciudadanos/as usuarios externos de los servicios públicos;
- c) La perspectiva de los procesos (Agregadores de valor, Gobernadores y Habilitantes); y,
- d) La perspectiva de aprendizaje y crecimiento (que exige evaluar el desempeño del talento humano en función del cumplimiento de la estrategia, del servicio a los/as ciudadanos/as y del rendimiento de los procesos).

Ante ello, el establecimiento y aplicación del modelo de Evaluación de la Gestión Pública se sustenta en una estructura organizacional de Gestión por procesos (Makón, 2000). Y las acciones de mejoramiento u modernización organizacional están estrechamente ligadas a la calidad de los productos o servicios que prestan a la sociedad y a los procesos institucionales que ejercen en su consecución (Nevárez Zapata, 2019). Tomando lo aseverado por Agüero (2021), estas acciones no deben ser asumidas o ejecutadas de manera ocasional debido a que las exigencias sociales varían constantemente, ya sea en su forma o en su esencia; de allí la necesidad de persistir en la flexibilidad de las organizaciones para ajustarse a la inestabilidad de los cambios sociales como medio de sobrevivencia.

Emprender en un proceso de mejora continua implica para las entidades admitir y concienciar de que es un organismo dinámico y en permanente evolución promovida por elementos internos y externos atados a la misión de servicio a la comunidad (clientes o usuarios directos) (Arboleda Basantes, 2021). Es ahí donde radica la importancia de fijar un hábito de cambio en el comportamiento y en las acciones de todos sus servidores, disponiendo del apoyo de un liderazgo, de políticas, directrices y reconocimientos institucionales que guíen, vigoricen y estimulen dicho comportamiento en contraposición de la estabilidad oriunda de la inercia y el conformismo burocrático en que suelen caer las instituciones tanto públicas como privadas (Espinoza Calluchi, 2019).

Cabe reconocer que el análisis y el mejoramiento de la organización, debe ser un compromiso institucional y un proceso planeado (Jiménez et al., 2017). Como compromiso institucional, se entiende la obligación que la organización asume, por medio de sus autoridades, de determinar las condiciones requeridas para proporcionar sus productos en la calidad esperada por el cliente o usuario y responder por el futuro de la institución ante sus dueños (sociedad) y sus colaboradores (servidores) (Delgado Alemán, 2020). Como proceso planeado, el mejoramiento de procesos suprime el entusiasmo o la

presión del momento para transformarle en un movimiento regulado y continuo que atiende a etapas necesarias para alcanzar logros de beneficio social (Millán, 2019).

Entre los métodos que han adoptado las organizaciones se encuentran los siguientes: el instituido en la norma ISO-9000 y que lo referencia Humberto Gutiérrez Pulido (2010): “enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor”. Puede emplearse otras metodologías, como la sugerida por Walter Shewahrt en el ya reconocido «Círculo Deming» que exhibe como un círculo virtuoso, las acciones de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar o PDCA por sus siglas en inglés (Plan, Do, Check, Act) o el círculo metodológico para la mejora de procesos del Seis Sigma “Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar – DMAMC”. El método Seis Sigma “hace referencia al objetivo de reducir los defectos hasta casi cero... y... la variación para conseguir desviaciones muy pequeñas, de manera que prácticamente la totalidad de sus productos o servicios cumplan, o excedan, las expectativas de los clientes” (Muñoz Toledo, 2020).

### 1.3.3 Ministerio de Finanzas

El Ministerio de Finanzas (MEF) como responsable de la función financiera del Gobierno, es el órgano central rector de los sistemas de presupuesto, de determinación y recaudación de recursos financieros, y de tesorería (MEF, 2023).

#### Misión:

“Somos el ente rector de la política fiscal y económica que ejerce sus competencias de forma transparente y responsable para el desarrollo sostenible e inclusivo, en beneficio de los ecuatorianos” (MEF, 2023).

#### Visión:

“Al 2025, ser una institución innovadora, eficiente y transparente que gestione la rectoría de la política fiscal y económica para impulsar la estabilidad económica del Ecuador” (MEF, 2023).

### *1.3.3.1 Objetivos estratégicos*

“Alineación Objetivos Estratégicos Institucionales a los Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y al Plan Estratégico Intersectorial para la Prevención y Reducción de la Desnutrición Crónica Infantil” (MEF, 2023).

Objetivos institucionales:

- Incrementar la coordinación y sostenibilidad fiscal del Sector Público
- Incrementar la eficacia, eficiencia, calidad y transparencia en la gestión de ingresos, gastos y financiamiento del sector público
- Incrementar la eficiencia operacional del Ministerio de Finanzas
- Incrementar el desarrollo del talento humano del Ministerio de Finanzas
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto del Ministerio de Finanzas

De acuerdo con el Ministerio de Finanzas (2023), los objetivos planteados en articulación con el Plan Nacional de Desarrollo son los siguientes:

Objetivo Nacional: Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible, transparente y equitativa.

Políticas del Plan Nacional de Desarrollo:

- Priorizar el gasto público para la atención en salud, educación, seguridad, con enfoque en los derechos humanos.
- Fomentar un sistema tributario simple, progresivo, equitativo y eficiente, que evite la evasión y elusión fiscal y genere un crecimiento económico sostenido.
- Garantizar el financiamiento público sostenible minimizando los efectos en las generaciones futuras.
- Generar condiciones macroeconómicas óptimas que propicien un crecimiento económico inclusivo y sostenible (MEF, 2023).

### *1.3.3.2 Funciones*

Ministerio de Finanzas cuya función en el Estado es regular y disponer los recursos para cumplir los objetivos primordiales de las instituciones públicas, según el Presupuesto

General del Estado, regulado por la Política Económica implementada por el Gobierno Central. Por lo tanto, sus funciones específicas radican en: diseñar y ejecutar políticas económicas y gestionar las finanzas públicas que permitan alcanzar la sostenibilidad, crecimiento y equidad de la economía para impulsar el desarrollo económico y social del país (MEF, 2023).

#### 1.3.4 Ministerio de Salud

El Ministerio de Salud Pública (MSP) es la Autoridad Sanitaria Nacional que garantiza el derecho a la salud de la población en el territorio ecuatoriano, a través de la gobernanza, promoción de la salud, prevención de enfermedades, vigilancia, calidad, investigación y provisión de servicios de atención integrada e integral (MSP, 2023).

##### Misión:

“El Ministerio de Salud Pública es la Autoridad Sanitaria Nacional que garantiza el derecho a la salud de la población en el territorio ecuatoriano, a través de la gobernanza, promoción de la salud, prevención de enfermedades, vigilancia, calidad, investigación y provisión de servicios de atención integrada e integral” (MSP, 2023).

##### Visión:

“El Ministerio de Salud Pública como ente rector será la institución referente de todo el Sistema Nacional de Salud que garantizará una atención sanitaria de calidad, inclusiva y equitativa, con énfasis en la promoción de la salud y la prevención de enfermedades para el pleno desarrollo de oportunidades de la población” (MSP, 2023).

##### 1.3.4.1 *Objetivos estratégicos*

- Incrementar la efectividad de la Gobernanza en el Sistema Nacional de Salud.
- Incrementar la calidad de la vigilancia, prevención y control sanitario en el Sistema Nacional de Salud.
- Incrementar la promoción de la salud en la población.
- Incrementar la calidad en la prestación de los servicios de salud.
- Incrementar la cobertura de las prestaciones de servicios de salud.



- Incrementar la investigación en salud.
- Incrementar la eficiencia institucional en el Ministerio de Salud Pública.
- Incrementar la eficiencia y efectividad del Sistema Nacional de Salud (MSP, 2023).

#### 1.3.4.2 Funciones

El Ministerio de Salud Pública como ente rector del Sistema Nacional de Salud, con el fin de garantizar el derecho a la salud consagrado en el Art. 32 de la Constitución de la República, es responsable de normar, regular y controlar todas las actividades relacionadas con la salud, así como el funcionamiento de los establecimientos. Por lo tanto, dentro de sus funciones específicas se detallan: formular, adoptar, coordinar la ejecución y evaluar estrategias de promoción de la salud y la calidad de vida, y de prevención y control de enfermedades transmisibles y de las enfermedades crónicas no transmisibles (MSP, 2023).

#### 1.3.5 Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación (MEE) es la entidad encargada de la educación nacional en sus diferentes etapas. El Ministerio de Educación de Ecuador es una de las entidades más importantes del país, está encargada de la educación nacional en todos los niveles, velando por la calidad educativa y el bienestar estudiantil (MEE, 2023).

##### Misión:

“Garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana” (MEE, 2023).

##### Visión:

“El Sistema Nacional de Educación brindará una educación centrada en el ser humano, con calidad, calidez, integral, holística, crítica, participativa, democrática, inclusiva e

interactiva, con equidad de género, basado en la sabiduría ancestral, plurinacionalidad, con identidad y pertinencia cultural que satisface las necesidades de aprendizaje individual y social, que contribuye a fortalecer la identidad cultural, la construcción de ciudadanía, y que articule los diferentes niveles y modalidades del sistema de educación” (MEE, 2023).

#### *1.3.5.1 Objetivos estratégicos*

- Incrementar la cobertura en Educación Inicial (para niños de 3 a 5 años).
- Incrementar la cobertura en Educación General Básica, con énfasis en primero, octavo, noveno y décimo años.
- Incrementar la cobertura en el Bachillerato.
- Reducir la brecha de acceso a la educación de jóvenes y adultos con rezago escolar.
- Incrementar la calidad de aprendizaje de los estudiantes con un enfoque de equidad.
- Incrementar la calidad de la gestión escolar.
- Incrementar las capacidades y el desempeño de calidad del talento humano especializado en educación.
- Incrementar la pertinencia cultural y lingüística en todos los niveles del sistema educativo.
- Incrementar el servicio educativo para los estudiantes con necesidades educativas especiales (asociadas o no a la discapacidad) en todos los niveles del sistema educativo.
- Incrementar la rectoría del Ministerio de Educación.
- Incrementar la eficiencia operacional del Ministerio de Educación con énfasis en la desconcentración administrativa y financiera.
- Incrementar el desarrollo del talento humano del Ministerio de Educación.
- Incrementar el uso eficiente del presupuesto del Ministerio de Educación (MEE, 2023).

### *1.3.5.2 Funciones*

El Ministerio de Educación del Ecuador vela por el buen desempeño educativo en el país, poniendo en marcha programas y proyectos educativos que contribuyan al desarrollo de las personas y al mejoramiento de la calidad de vida de la población. Esta institución es responsable de la implementación de políticas educativas, así como de velar por el cumplimiento de los estándares y normas nacionales, y de promover y fomentar la educación. Por lo tanto, dentro de las funciones específicas del Ministerio de Educación se encuentran: fomentar la educación, velar por el cumplimiento de los Estándares Nacionales, proporcionar Capacitación a Profesores, implementar Políticas Educativas, promover el Uso de Tecnologías en la Educación (MEE, 2023).

## Capítulo II. Materiales y Métodos

### 2.1 Análisis de datos

Para la medición de la gestión organizacional pública de Ecuador se seleccionarán las variables de las fuentes de información estadística oficiales en el país como Sistema Nacional de Información (SNI), Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE, 2024), Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2024) y matrices de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP, 2004) de cada entidad de análisis.

Tabla 5 Análisis de variables de gestión organizacional pública

Componente	Variable	Significado	Fuente
<b>Estructura y procesos</b>	Estructura organizacional	Incluye la claridad de las responsabilidades y autoridades de los empleados, la división del trabajo, la jerarquía y la distribución geográfica de la organización. Número de coordinaciones, sub Jefaturas y número de empleados.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
	Procesos internos	Incluye la calidad de los procesos de gestión interna, la eficiencia en la toma de decisiones, la calidad del control interno y la utilización de la tecnología. POA y cumplimiento de objetivos.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
	Orientación al cliente	Incluye la calidad del servicio al cliente, la satisfacción del cliente y la gestión de la relación con el cliente (Número de clientes atendidos).	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
	Innovación	Incluye la capacidad de la organización para innovar y adaptarse a los cambios del mercado y la capacidad de desarrollar nuevos productos y servicios.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
	Recursos humanos	Incluye la calidad de los empleados, la formación y desarrollo de los empleados y la gestión del talento (Número de empleados).	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).

	Resultados de la organización	Incluye los resultados financieros y no financieros de la organización, como el retorno de la inversión, la satisfacción del cliente, el crecimiento y la innovación.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
<b>Calidad y reingeniería</b>	Satisfacción del cliente	Incluye la percepción del cliente sobre la calidad del servicio o producto, la velocidad de respuesta y la satisfacción general del cliente.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
	Mejora continua	Incluye la capacidad de la organización para identificar, analizar y mejorar continuamente los procesos para aumentar la eficiencia y la calidad.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
	Gestión de procesos	Incluye la definición y documentación de los procesos, la medición de los indicadores de desempeño y la identificación de oportunidades de mejora	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
	Cultura de calidad	Incluye la promoción de una cultura de calidad y mejora continua en toda la organización	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
	Innovación	Incluye la capacidad de la organización para innovar y adaptarse a los cambios del mercado y la capacidad de desarrollar nuevos productos y servicios.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).

	Eficiencia operativa	Incluye la utilización eficiente de los recursos y la reducción de costos	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
	Resultados de la organización	Incluye los resultados financieros y no financieros de la organización, como el retorno de la inversión, la satisfacción del cliente, el crecimiento y la innovación	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
<b>Utilización de organizaciones intermedias</b>	Selección de organizaciones intermedias	Incluye el proceso de selección y evaluación de organizaciones intermedias para asegurar que cumplan con los requisitos de la organización.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
	Utilización de recursos externos	Incluye la cantidad de recursos externos utilizados en comparación con los internos y la eficiencia en la utilización de estos recursos.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
	Gestión de la relación con los proveedores	Incluye la gestión de la relación con los proveedores, la resolución de conflictos y la comunicación efectiva.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
	Eficiencia en la utilización de los recursos	Incluye la reducción de costos y la optimización de los recursos utilizados para lograr los objetivos de la organización.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).

	Mejora continua	Incluye la identificación y el análisis continuo de oportunidades para mejorar la utilización de recursos externos y la eficiencia en la gestión de las organizaciones intermedias.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
	Resultados de la organización	Incluye los resultados financieros y no financieros de la organización, como la eficiencia en la utilización de recursos, la satisfacción del cliente y la calidad del servicio.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
<b>Recursos humanos y cultura</b>	Desarrollo y capacitación	Incluye la capacitación y el desarrollo continuo del personal para mejorar su competencia y habilidades.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
	Gestión del desempeño	Incluye la gestión del desempeño y la evaluación del personal para asegurar que se alcancen los objetivos y se mantenga la eficiencia.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
	Retención del personal	Incluye la capacidad de la organización para retener al personal valioso a través de una cultura y un ambiente de trabajo positivos.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
	Diversidad e inclusión	Incluye la promoción de una cultura de inclusión y diversidad dentro de la organización, asegurando que todas las personas sean tratadas de manera justa y equitativa.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).

	Clima organizacional	Incluye la medición del clima organizacional y la satisfacción del personal con su trabajo y su ambiente laboral.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
	Comunicación y colaboración	Incluye la promoción de una comunicación abierta y efectiva, así como la colaboración entre los miembros del personal y entre los departamentos	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
	Liderazgo y gestión	Incluye la gestión efectiva del personal y el liderazgo, asegurando que la organización tenga líderes efectivos y competentes.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
<b>Gestión de control</b>	Definición de objetivos	Incluye la definición clara de los objetivos de la organización, y la identificación de los indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el progreso hacia estos objetivos.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
	Planificación y presupuestación	Incluye la planificación y presupuestación adecuadas de los recursos y actividades necesarias para alcanzar los objetivos.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
	Medición del desempeño	Incluye la medición y seguimiento regular del desempeño de la organización y de los KPIs para evaluar la eficacia de las operaciones y actividades.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).



	Análisis de desviaciones	Incluye el análisis de las desviaciones entre los resultados reales y esperados, para identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar el desempeño.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
	Toma de decisiones basadas en datos	Incluye la toma de decisiones informadas basadas en los resultados medidos y en el análisis de desviaciones.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).
	Mejora continua	Incluye la identificación y análisis continuo de oportunidades para mejorar la eficiencia y la eficacia de las operaciones y actividades de la organización.	Matrices LOTAIP proyectadas en las páginas web de los Ministerios de análisis (LOTAIP, 2024).

Fuente propia en base a Ballart (1997)

De acuerdo con la Tabla 5, basada en la propuesta de Ballart (1997), para el análisis de la gestión organizacional inciden de manera directa cinco componentes que continuación serán abordados dada su relevancia dentro del quehacer organizacional.

#### 1. Estructura y procesos

Su imperante necesidad de implementación se encamina a alcanzar el funcionamiento de la estrategia propuesta en el direccionamiento de una entidad, sea esta tradicional o emergente (Villanueva et al., 2013). En la historia, se han presentado distintas escuelas de pensamiento administrativo que han formulado y respaldado diferentes modelos o enfoques de dirección, una de ellas fue la Teoría Clásica de la Administración promovida por Henry Fayol, que da importancia a la estructura organizacional (condicionada por las antiguas concepciones de organización) al definir y precisar los 14 Principios Universales de la administración que constituyen la base para diseñar estructuras organizacionales (Almaguer, 2019).

Para Donaldson (2001), el análisis de la estructura organizacional se sitúa dentro de la Teoría de la Contingencia Estructural, la cual manifiesta que no hay mecanismo único de estructuración, en razón que la división del trabajo y su coordinación dependen de diversos factores y de las condiciones situacionales en las cuales esta opera. Es en las organizaciones donde se divide el trabajo, y con ello los esfuerzos de cada colaborador, considerando las relaciones internas y externas con los agentes implicados en la actividad organizacional. Por ello, las organizaciones demandan de líderes que inspiren y orienten al equipo de trabajo, en pro de la materialización de los objetivos (Muñoz et al., 2019). Diseñar una estructura, consiste, por tanto, en asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización (Coello, 2020). Las dimensiones consideradas dentro de este componente radican en cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo obtener la integración entre subunidades (Vargas et al., 2019).

En definitiva, es indiscutible la importancia de este componente dentro de una organización, ya que incide directamente en indicadores de crecimiento y rentabilidad como en la toma de decisiones en cuanto al tamaño óptimo requerido para el correcto

funcionamiento de una entidad (Daquilema Taday & Pérez Soria, 2020). La planificación de la estructura garantiza que haya suficientes recursos humanos en la empresa y que cada funcionario tenga definidas sus funciones y responsabilidades para alcanzar las metas establecidas en el plan anual de la institución (Almaguer, 2019).

## 2. Calidad y reingeniería

Su importancia radica dada su vanguardista metodología encaminada a potenciar los procesos organizacionales que en la actualidad múltiples organismos tanto públicos como privados lo están empleando (Guastay Guastay & Peñaherrera-Larenas, 2018). De tal manera que la Reingeniería se basa en reestructurar las organizaciones bajo la primicia del “cliente como eje central; es decir rediseña las estructuras administrativas en función de la excelencia en el servicio al cliente (Almeida Novo, 2022). Ello implica un cambio en la forma de pensar en todos los niveles jerárquicos y faculta a las organizaciones a ofrecer un mejor nivel de competitividad, ya sea en la producción de bienes o en la prestación de servicio, agilizar los procesos y reducir costos, para mejora así, el desempeño de todas las aristas del sistema organizacional (Ubillus & Bances, 2023).

Tomando los trabajos de algunos estudiosos en este campo: Delgado (2011), expone una concepción muy clara de reingeniería, que consiste en empezar desde cero; Chiavenato (2009), por su lado, presenta la innovación a través de la reingeniería para preservar a las organizaciones en vanguardia; y Juárez (2013) alega que no se debe dejar de lado al momento de ejecutar una reingeniería, los esquemas actuales de alta productividad los cuales deberían estar alineados a los salarios. Indiferentemente de cualquier planteamiento, realizar reingeniería es de gran relevancia, más aún cuando el enfoque está puesto en el desempeño del recurso humano, pues desde siempre ha sido crucial para el desarrollo de la organización (Andrade, 2018).

Una variable de gran transcendencia hoy en día, que se considera tanto en el componente uno (Estructura y procesos) como en el dos (Calidad y reingeniería) (Tabla 6) del presente trabajo, es la innovación, debido a las contribuciones que hace tanto al producto como a la productividad con que interviene en cada unidad productiva, sea esta una empresa o una nación (Rojo Gutiérrez et al., 2019). Ello en el sentido en que le permite acrecentar el “valor” de una entidad sea esta pública o privada, entendido este como el valor

agregado que beneficia a la empresa, pero que a la vez beneficia a los consumidores (Greenhalgh & Rogers, 2010). En materia organizacional se declara la complejidad de entender los efectos de la innovación, resultado de, entre otros aspectos, a que la organización incide en todo momento en la innovación y se modifica constantemente para atender las necesidades de ella (Gutiérrez & Coronel, 2019).

### 3. Utilización de organizaciones intermedias

Asume un papel sumamente significativo dentro del tejido institucional, ya que a medida que éste se vuelve más complejo, el rol de las organizaciones intermedias se torna más relevante; ello se explica en razón de que para la conducción organizacional enfocada al desarrollo se requiere de acciones de actores que operen estratégicamente a través de la interacción de las empresas y de las organizaciones privadas y públicas (Ramírez, 2022). Siguiendo esta línea, las organizaciones intermedias constituyen el conector del estado con la sociedad civil, entre ellas los sindicatos, cuerpos colegiados, cámaras de comercio y gremios profesionales (Corzo-Arévalo & Cuadra, 2020).

### 4. Recursos humanos y cultura

Según Cerna (2008), su importancia aduce a que hombres y mujeres constituyen el elemento básico para que la organización alcance sus objetivos; por lo tanto, la relación persona-organización representa un elemento primordial en la organización, siendo el escenario idóneo donde la persona puede realizar una actividad trascendente del ser humano: el trabajo (Jara Martínez et al., 2018). Es así como, para el éxito de las instituciones, el recurso humano juega un rol trascendental (Piña & Moronta, 2019). En definitiva, la persona es vital para el ejercicio de una institución, es su activo relevante y representa erogaciones significativas para una entidad; pero no figura en los balances generales como una categoría en sí misma (Reina & Martínez, 2023).

Uno de los principales factores de atracción y retención que adoptan las entidades como parte de sus estrategias en la gestión de los recursos humanos es la calidad de las relaciones dentro del ámbito laboral (Cepeda Rivera, 2020). De tal manera que, el desempeño laboral constituye una variable multi causal en la que intervienen factores internos y externos que deben ser reconocidos y gestionados de manera que colaboren en éxito esperado de la gestión (Martínez et al., 2018). Estos factores internos se traducen en

el clima organizacional, y su importancia actualmente se debe a su participación crucial en el desarrollo la estrategia organizacional planificada, ya que coadyuba a los directivos tener una visión futura de la organización. Además, asume un rol de diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, pues permite identificar las necesidades reales de la institución respecto al futuro deseado para delinear las acciones que puedan alcanzar la visión del futuro trazado para la institución (Armenteros & Esperón, 2018). Y, por último, promueve la consolidación de las organizaciones en los mercados globalizados, puesto que a medida que los integrantes de la organización se identifican con su estructura, sistema de dirección, características y necesidades, favorecen directamente al alcance de sus objetivos y metas (Panchi, 2018).

A decir de Durive (2007), la cultura organizacional es uno de los elementos de la acción gerencial que más incide en las organizaciones, sobre todo, en aquellas que pretenden alcanzar la excelencia; en tal virtud, se la califica como una de las ventajas comparativas de las organizaciones y la piedra angular del cambio y del mejoramiento continuo; no solo en aspectos afines a la gestión de los recursos humanos, sino también en lo relativo al avance tecnológico.

##### 5. Control de gestión

Es un elemento de análisis y supervisión de información fundamental para la elaboración de la estrategia: para su formalización, generación de valor e implementación y control a nivel operacional; en sí constituye un instrumento imprescindible para la toma de decisiones. El control de gestión puede considerarse desde un cascarón vacío, sin contenido, hasta la verdadera materia gris de la organización (Moreno, 2019). Englobaría todas aquellas funciones dentro y fuera de la organización, cuyo propósito es controlar su marcha en diferentes dimensiones (Contreras et al., 2019).

Tal es la importancia del control de gestión, sobre todo en el sector público, que su limitado fortalecimiento ha desencadenado una crisis a consecuencia de la incapacidad de controlar y prevenir el manejo incorrecto de los recursos económicos y materiales de una institución o empresa, siendo la corrupción un fenómeno vinculado a la deficiente gestión pública en las entidades del estado, lo que restringe la competitividad y crecimiento económico (Miaja, 2019). La batalla contra la ilegalidad, corrupción e irregularidades es una de las más relevantes y complejas que combate el estado y las

organizaciones políticas (Sandoval & Zambrano, 2019). Como consecuencia, la aplicación del control se ha tornado de carácter obligatorio para el sector público, aplicado en concordancia con los aspectos legales que rige a cada país; razón por la cual se debe fomentar que los gestores públicos administren los recursos estatales con transparencia, eficacia y eficiencia bajo el control de funcionarios, directivos y órganos de control externos como la Contraloría General del Estado en el caso ecuatoriano (Bernardes, 2016).

## 2.2 Metodología

### 2.2.1 Metodología de la investigación y su proceso

Para la medición de la gestión organizacional pública se seleccionarán las variables de las fuentes de información estadística oficiales en el país como Sistema Nacional de Información (SNI), Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE), Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y matrices LOTAIP de las diferentes entidades públicas. Las variables seleccionadas se darán en unidades porcentuales, por lo que se transformarán las variables mediante el método de normalización (Min-Max), convirtiendo los valores en una escala entre 0 y 1, lo que facilita comparar dimensiones. El valor normalizado para el país  $i$  se define de la siguiente forma:

$$N_i = \frac{X_i - \text{Min}(\forall_i X_i)}{\text{Max}(\forall_i X_i) - \text{Min}(\forall_i X_i)} \quad (1)$$

Posteriormente se calcula el índice de eficiencia de la gestión pública de la siguiente forma:

$$EP_i = \frac{V_1 + V_2 + \dots + V_n}{\text{Total de variables incluidas}} * 100 \quad (2)$$

Donde,  $EP_i$  mide la eficiencia pública bajo los lineamientos establecidos en el territorio nacional, este indicador es el resultado de la sumatoria de las variables normalizadas sobre el total de esas variables y multiplicado por 100.

El resultado será igual a 1 si las condiciones son óptimas y cercanas a 0 si no lo son.

El índice comprende algunos componentes:

## A. Estructura y Procesos

- Estructura organizacional: incluye la claridad de las responsabilidades y autoridades de los empleados, la división del trabajo, la jerarquía y la distribución geográfica de la organización. Número de coordinaciones, subjefaturas y número de empleados.
- Procesos internos: incluye la calidad de los procesos de gestión interna, la eficiencia en la toma de decisiones, la calidad del control interno y la utilización de la tecnología. POA y cumplimiento de objetivos.
- Orientación al cliente: incluye la calidad del servicio al cliente, la satisfacción del cliente y la gestión de la relación con el cliente (Número de clientes atendidos).
- Innovación: incluye la capacidad de la organización para innovar y adaptarse a los cambios del mercado y la capacidad de desarrollar nuevos productos y servicios.
- Recursos humanos: incluye la calidad de los empleados, la formación y desarrollo de los empleados y la gestión del talento (Número de empleados).
- Resultados de la organización: incluye los resultados financieros y no financieros de la organización, como el retorno de la inversión, la satisfacción del cliente, el crecimiento y la innovación.

## B. Calidad y reingeniería

- Satisfacción del cliente: incluye la percepción del cliente sobre la calidad del servicio o producto, la velocidad de respuesta y la satisfacción general del cliente.
- Mejora continua: incluye la capacidad de la organización para identificar, analizar y mejorar continuamente los procesos para aumentar la eficiencia y la calidad.
- Gestión de procesos: incluye la definición y documentación de los procesos, la medición de los indicadores de desempeño y la identificación de oportunidades de mejora.
- Cultura de calidad: incluye la promoción de una cultura de calidad y mejora continua en toda la organización.
- Innovación: incluye la capacidad de la organización para innovar y adaptarse a los cambios del mercado y la capacidad de desarrollar nuevos productos y servicios.
- Eficiencia operativa: incluye la utilización eficiente de los recursos y la reducción de costos.

- Resultados de la organización: incluye los resultados financieros y no financieros de la organización, como el retorno de la inversión, la satisfacción del cliente, el crecimiento y la innovación.

#### C. Utilización de organizaciones intermedias

- Selección de organizaciones intermedias: incluye el proceso de selección y evaluación de organizaciones intermedias para asegurar que cumplan con los requisitos de la organización.
- Utilización de recursos externos: incluye la cantidad de recursos externos utilizados en comparación con los internos y la eficiencia en la utilización de estos recursos.
- Gestión de la relación con los proveedores: incluye la gestión de la relación con los proveedores, la resolución de conflictos y la comunicación efectiva.
- Eficiencia en la utilización de los recursos: incluye la reducción de costos y la optimización de los recursos utilizados para lograr los objetivos de la organización.
- Mejora continua: incluye la identificación y el análisis continuo de oportunidades para mejorar la utilización de recursos externos y la eficiencia en la gestión de las organizaciones intermedias.
- Resultados de la organización: incluye los resultados financieros y no financieros de la organización, como la eficiencia en la utilización de recursos, la satisfacción del cliente y la calidad del servicio.

#### D. Recursos humanos y cultura

- Desarrollo y capacitación: incluye la capacitación y el desarrollo continuo del personal para mejorar su competencia y habilidades.
- Gestión del desempeño: incluye la gestión del desempeño y la evaluación del personal para asegurar que se alcancen los objetivos y se mantenga la eficiencia.
- Retención del personal: incluye la capacidad de la organización para retener al personal valioso a través de una cultura y un ambiente de trabajo positivos.



- Diversidad e inclusión: incluye la promoción de una cultura de inclusión y diversidad dentro de la organización, asegurando que todas las personas sean tratadas de manera justa y equitativa.
- Clima organizacional: incluye la medición del clima organizacional y la satisfacción del personal con su trabajo y su ambiente laboral.
- Comunicación y colaboración: incluye la promoción de una comunicación abierta y efectiva, así como la colaboración entre los miembros del personal y entre los departamentos.
- Liderazgo y gestión: incluye la gestión efectiva del personal y el liderazgo, asegurando que la organización tenga líderes efectivos y competentes.

#### E. Control de Gestión

- Definición de objetivos: incluye la definición clara de los objetivos de la organización, y la identificación de los indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el progreso hacia estos objetivos.
- Planificación y presupuestación: incluye la planificación y presupuestación adecuadas de los recursos y actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Medición del desempeño: incluye la medición y seguimiento regular del desempeño de la organización y de los KPIs para evaluar la eficacia de las operaciones y actividades.
- Análisis de desviaciones: incluye el análisis de las desviaciones entre los resultados reales y esperados, para identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar el desempeño.
- Toma de decisiones basadas en datos: incluye la toma de decisiones informadas basadas en los resultados medidos y en el análisis de desviaciones.
- Mejora continua: incluye la identificación y análisis continuo de oportunidades para mejorar la eficiencia y la eficacia de las operaciones y actividades de la organización.

#### 2.2.2 Tipo de investigación

El presente trabajo se enfoca a una investigación de tipo cuantitativa pues medirá la eficiencia a través de los indicadores de gestión establecidos y evaluados por Planifica

Ecuador (Secretaría Nacional de Planificación, 2021) y la Defensoría del Pueblo a través de las matrices LOTAIP, a todas las carteras del Estado Ecuatoriano. A partir de este análisis de datos, se evaluará el impacto de cada componente de estudio en cuanto a eficiencia en la gestión organizacional pública estratégica del Ecuador.

Se ha optado por este tipo de investigación dada su objetividad científica de los hechos o causas sociales en función de la explicación de la verdad, en conformidad con la medición profunda sustentada en el control y la valoración de parámetros absolutamente objetivos, que desde luego invalida por completo los prejuicios y toda posibilidad de elementos de tipo subjetivos (Gorbea-Portal, 2006; Moreno Díaz, 2020). Con este tipo de investigación se pretende en el presente trabajo exponer los datos y descripciones de la realidad de la gestión organizacional ecuatoriana, excluyendo los análisis que promuevan explicaciones sobre esa realidad (Sarduy, 2007; de Gialdino, 2019).

De tal manera que nos permita: recoger, procesar y analizar los datos cuantitativos o numéricos sobre variables definidas previamente en la Tabla 6. De tal manera que se alcanza una connotación que va más allá de un simple listado de datos organizados como resultado; ya que estos datos que se manifiestan en el informe final estarán en total concordancia con las variables que se declararon desde el principio y los resultados obtenidos brindarán una realidad específica a la que estos están sujetos (Guale González, 2021), generando a partir de ellos aportes significativos a la comunidad científica (Jiménez, 2020).

## Capítulo III. Análisis de resultados

### 3.1 Análisis descriptivo de los datos obtenidos

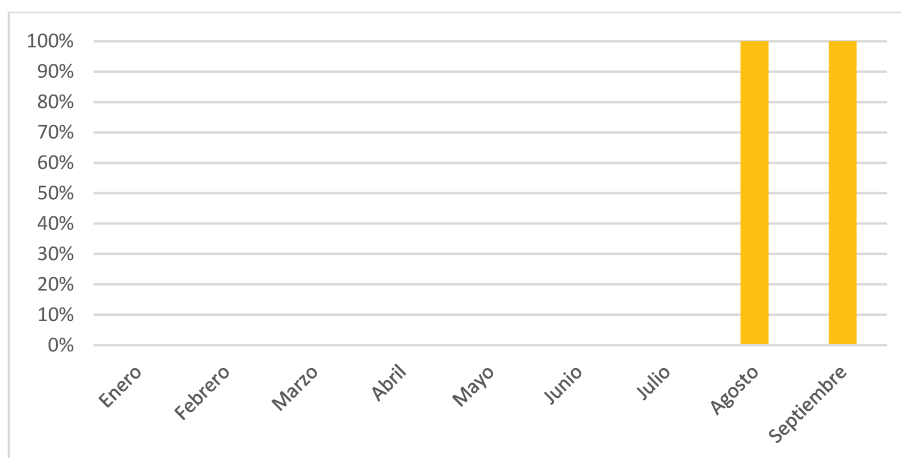
#### 3.1.1 Resultados Índice de eficiencia de la gestión organizacional del Ministerio de Finanzas

##### 3.1.1.1 Índice de eficiencia de gestión organizacional por componente

###### 3.1.1.1.1 Estructura orgánica funcional

La estructura orgánica funcional muestra de manera clara y concisa la distribución de las distintas unidades administrativas de una organización, en función de su jerarquía y función. Para el presente análisis se contabilizaron las coordinaciones, ministerios, secretarías y direcciones nacionales, supeditadas al despacho ministerial.

**Gráfico 1.** Estructura orgánica funcional, 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Finanzas, 2024

Para el organigrama del Ministerio de Finanzas, ocurre lo mismo que en los Ministerios de Salud y Educación. En 2023, desde agosto incrementan 8 delegaciones y se mantienen en esta cantidad (52), lo que produce el único cambio durante el período analizado.

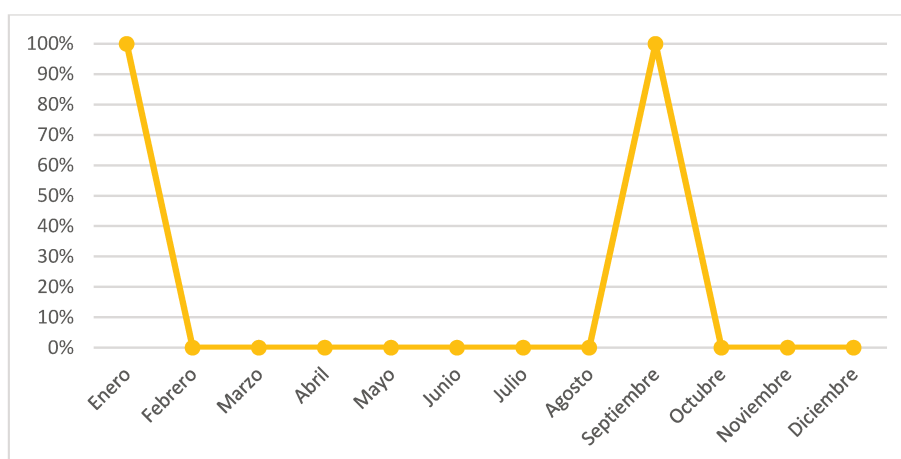
Al analizar en conjunto los tres ministerios, se concluye que, el ministerio más robusto, en términos de contar con mayores delegaciones es el de salud (71), seguido por el de educación (60) y finalmente el financiero (52). De igual manera, se observa una tendencia

creciente; es decir, que con el paso del tiempo todos los ministerios han incrementado el número de sus dependencias. Esto no es necesariamente un rasgo positivo; puesto que, el engrosamiento de la cantidad de delegaciones no se traduce directamente en una mejora de la calidad y eficiencia de los servicios brindados.

### 3.1.1.1.2 Base legal que rige la institución

Número de leyes que conforman la base legal que rige y dictamina la función y competencias de la institución, incluyendo la Constitución de la República del Ecuador como carta suprema, así como los códigos, leyes orgánicas, reglamentos de leyes y decretos ejecutivos correspondientes.

**Gráfico 2.** Base legal que rige la institución, 2022



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Finanzas, 2024

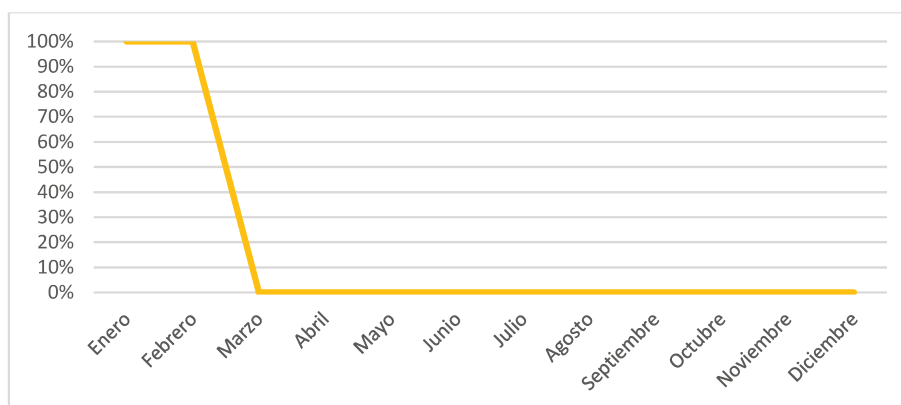
En el ministerio de Finanzas, las leyes que la rigen permanecen constantes durante todo el período analizado, excepto en el año 2022. En este, se aprecia una disminución de las leyes para los meses siguientes de enero, para volver a tener la misma cantidad en septiembre y nuevamente volver a decrecer.

Al observar los tres ministerios, se aprecia un comportamiento completamente heterogéneo; lo que era de esperar puesto que cada uno se regula de manera diferente. No obstante, todos presentan una tendencia creciente en los cuatro años, al igual que en el análisis del organigrama, siendo el ministerio de salud el que mayor cantidad de regulaciones posee (47), seguido por el de educación (29); mientras que el de finanzas es el que menos tiene (17).

### 3.1.1.1.3 Regulaciones y procedimientos internos aplicables a la entidad

Conjunto de reglas y procesos aplicables en el interior de la entidad y sus unidades administrativas, a fin de garantizar su adecuado funcionamiento en el cumplimiento de sus funciones. Se contabiliza los cambios en el número de regulaciones a lo largo del periodo analizado.

**Gráfico 3.** Regulaciones y procedimientos internos, 2022



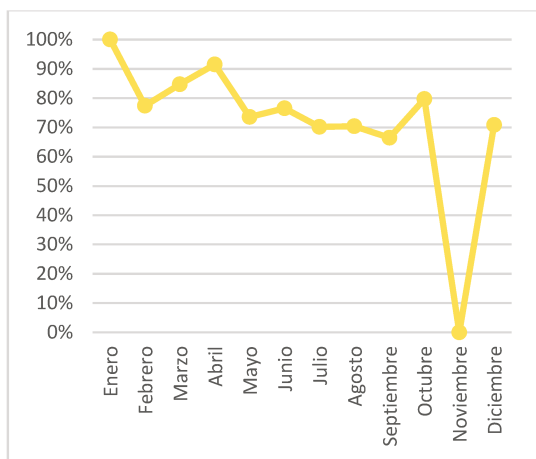
Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Finanzas, 2024

Se puede observar que el Ministerio de Finanzas presenta pocas fluctuaciones en lo que al número de regulaciones aplicables respecta, ya que, en el año 2022, en valores absolutos, estas pasaron de 22 regulaciones y procedimientos a 11 en el mes de marzo, valor que permanecerá constante hasta 2023.

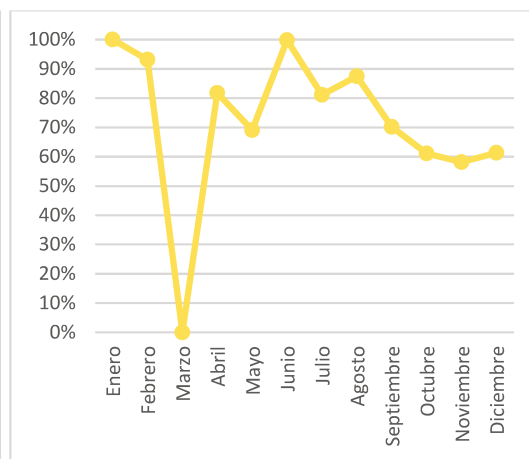
### 3.1.1.1.4 Metas y objetivos de las unidades administrativas

Metas y objetivos cuya consecución es responsabilidad de las unidades administrativas que conforman la entidad. Se contabiliza todos los objetivos y metas planteados en la entidad, y se hace particular distinción entre los objetivos y metas proyectados en función del nivel jerárquico para el que fueron planteados.

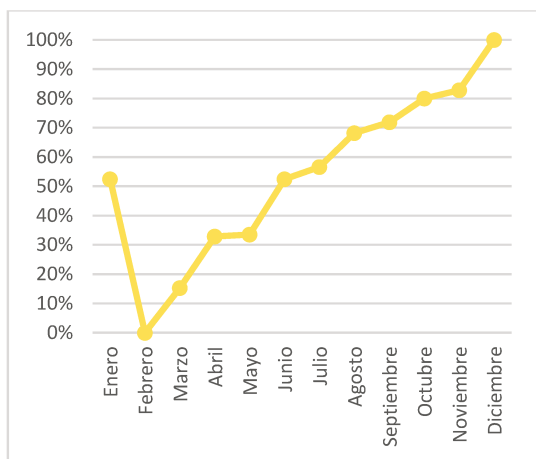
**Gráfico 4.** Metas y objetivos de la institución, 2020



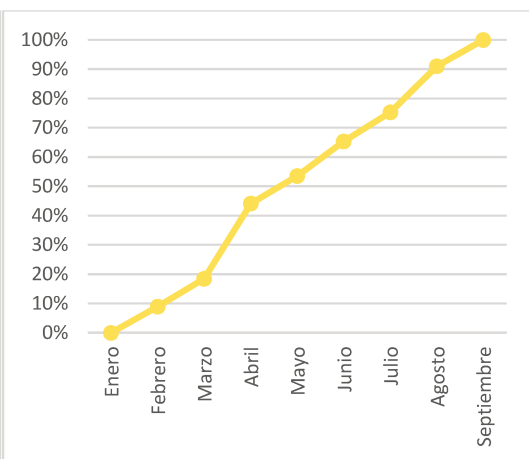
**Gráfico 5.** Metas y objetivos de la institución, 2021



**Gráfico 6.** Metas y objetivos de la institución, 2022



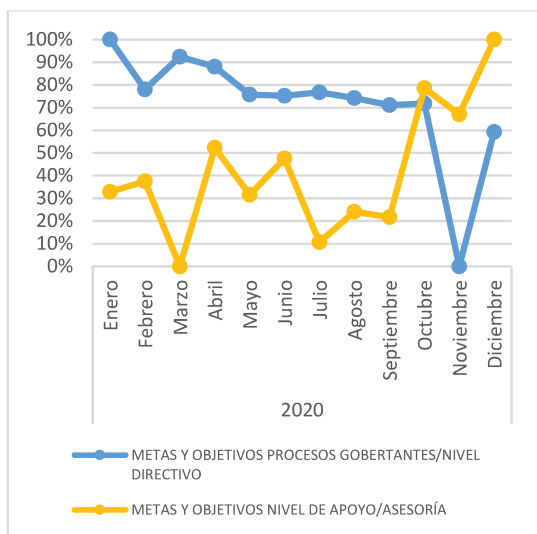
**Gráfico 7.** Metas y objetivos de la institución, 2023



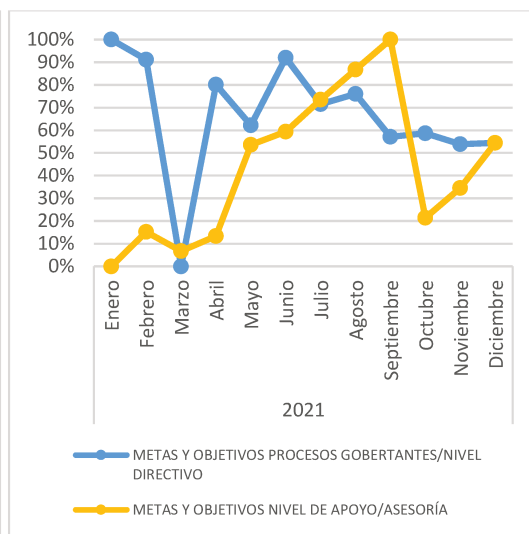
Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Finanzas, 2024

En lo referente al ministerio de finanzas, en 2020 se aprecia una tendencia decreciente durante todo el período, remontando en diciembre, pero justo con el mínimo en noviembre. Para 2021, alcanzan el mínimo en marzo y después de ello, crece hasta junio y posterior a ello decrece hasta el fin del período. En el caso de los dos últimos años se observa un crecimiento lineal, lo que se traduce en que se cumplieron las metas progresivamente. Cabe puntualizar que, de este año es el que se tiene la información más completa.

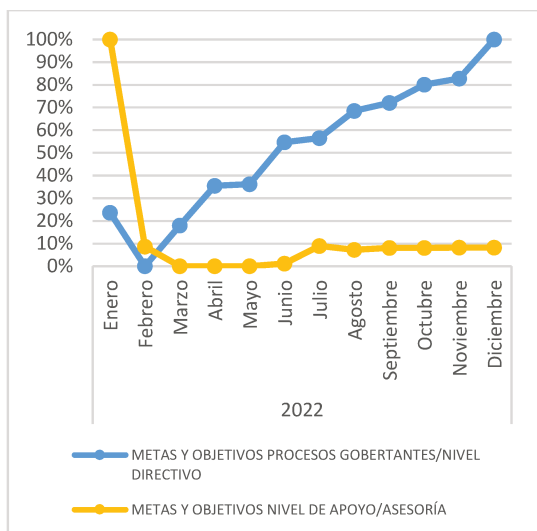
**Gráfico 8. Metas y objetivos desagregados, 2020**



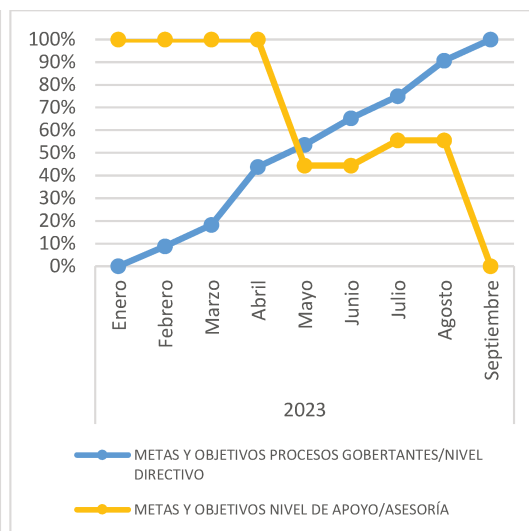
**Gráfico 9. Metas y objetivos desagregados, 2021**



**Gráfico 10. Metas y objetivos desagregados, 2022**



**Gráfico 11. Metas y objetivos desagregados, 2023**



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Finanzas, 2024

Para concluir este apartado, se tienen las gráficas de metas y objetivos del Ministerio de Finanzas.

En 2020, la tendencia de las metas y objetivos de los procesos gobernantes se muestra decreciente, de manera moderada y constante hasta octubre, y luego bastante más pronunciada en noviembre. Esto contrasta con la tendencia del nivel de apoyo/ asesoría, que es creciente pero mucho más fluctuante a lo largo del año. Se puede observar un patrón de comportamiento similar en 2021, en donde la tendencia de procesos gobernantes se fue igualmente decreciente, destacando una caída fortuita en el mes de marzo y su posterior recuperación en abril, mientras que la tendencia creciente del nivel de apoyo y asesoría es menos fluctuante este año.

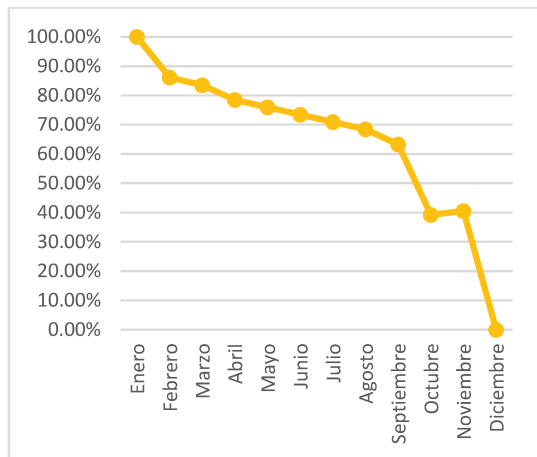
Por otro lado, en 2022 y 2023 el comportamiento de las tendencias de metas y objetivos parece revertirse. En 2022, la tendencia de nivel de apoyo/ asesoría se muestra decreciente y pronunciada en febrero, para luego mantenerse constante y moderada durante el resto del año, mientras que la tendencia de procesos gobernantes es creciente y lineal durante todo el año, a partir del mes de febrero.

En 2023, el comportamiento de la tendencia de procesos gobernantes se mantiene creciente y lineal, mientras que la tendencia de nivel de apoyo y asesoría se mantiene constante durante los primeros cinco meses del año, para luego ser decreciente a partir de abril.

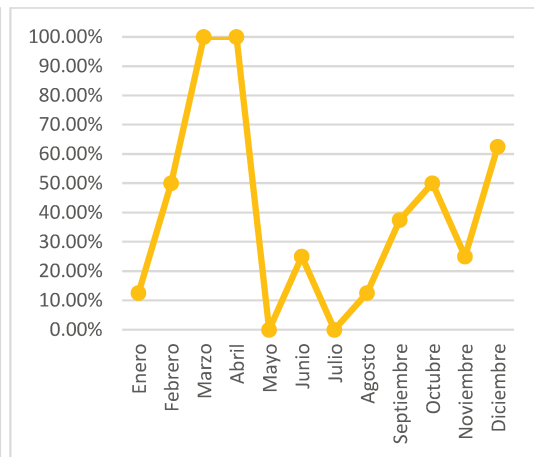
### 3.1.1.1.5 Distributivo de personal

Sumatoria del personal existente en la institución durante un período determinado, contabilizado indistintamente del nivel jerárquico en el que desempeña sus funciones.

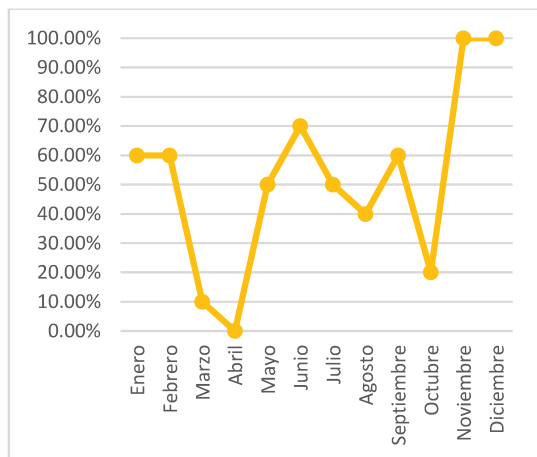
**Gráfico 12.** Distributivo de personal, 2020



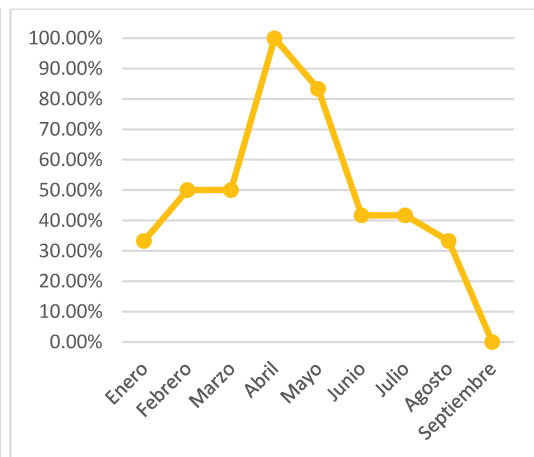
**Gráfico 13.** Distributivo de personal, 2021



**Gráfico 14.** Distributivo de personal, 2022



**Gráfico 15.** Distributivo de personal, 2023





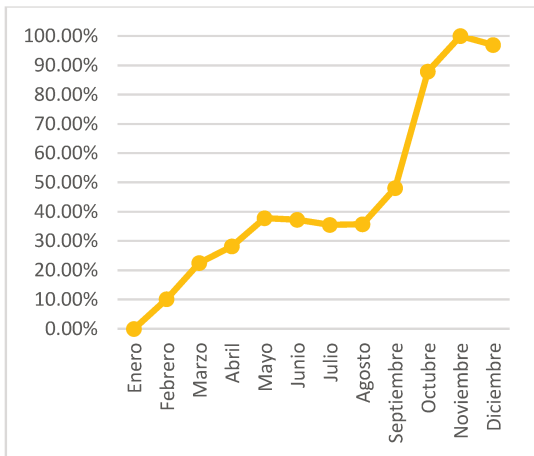
Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Finanzas, 2024

El Ministerio de Finanzas muestra una tendencia decreciente durante el año 2020, moderada hasta octubre, seguida de un nivel constante pero breve hasta noviembre, para luego tener un segundo periodo de decrecimiento aún más notorio hasta acabar el año. No obstante, en años posteriores se observan fluctuaciones constantes en los procesos de contratación de personal. 2021 muestra un pico de contrataciones durante el primer tercio del año, para posteriormente tener una fuerte caída en el mes de mayo, y luego una tendencia creciente pero irregular hasta diciembre. 2022 parte con una tendencia decreciente hasta abril, para luego presentar una tendencia de crecimiento fluctuante en lo que resta del año, siendo destacable una caída en el mes de octubre y su posterior recuperación. 2023 tiene una tendencia creciente hasta abril, para luego tener una clara tendencia decreciente hasta septiembre.

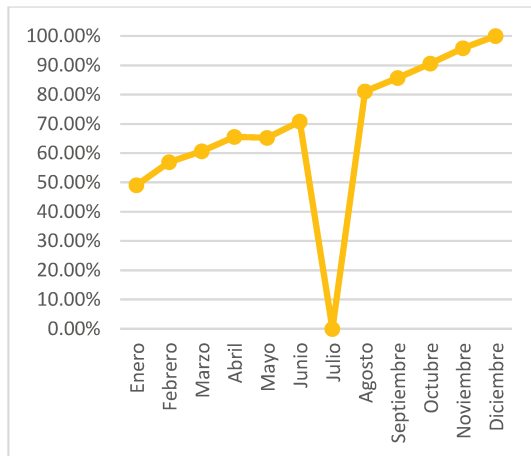
### 3.1.1.1.6 Remuneración mensual por puesto

Sumatoria de la remuneración mensual percibida por el personal ministerial a lo largo de los periodos analizados.

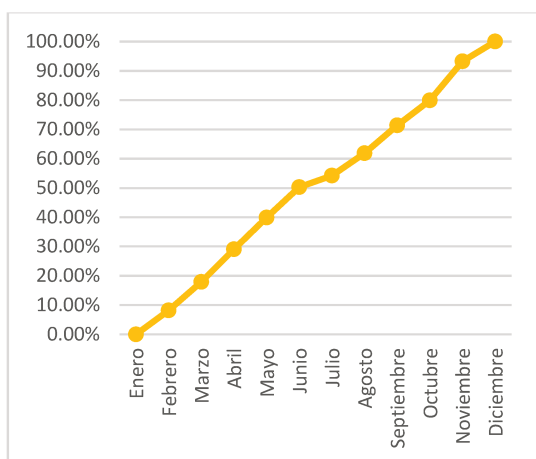
**Gráfico 16.** Total remuneración mensual, 2020



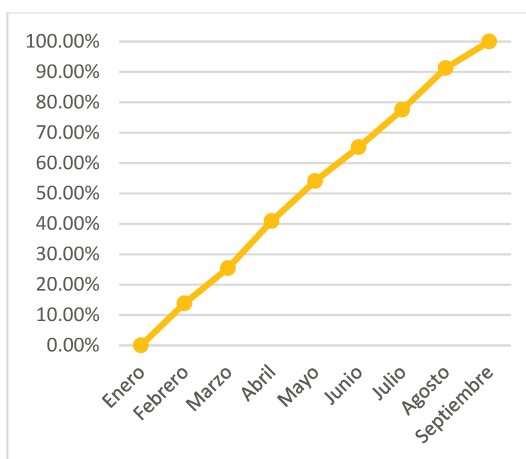
**Gráfico 17.** Total remuneración mensual, 2021



**Gráfico 18.** Total remuneración mensual, 2022



**Gráfico 19.** Total remuneración mensual, 2023



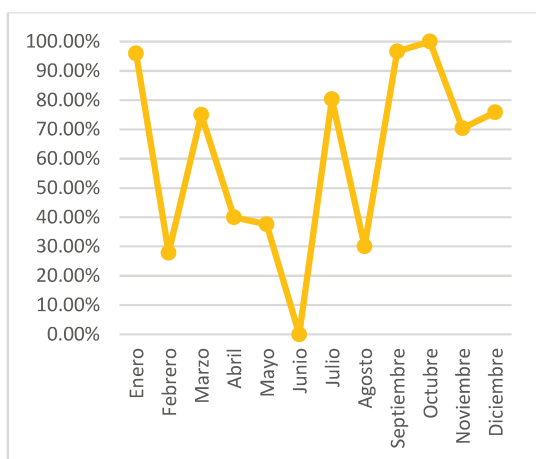
Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Finanzas, 2024

El Ministerio de Finanzas muestra una tendencia creciente en el total de remuneraciones mensuales por puesto a lo largo de los años analizados. El año 2020 muestra el crecimiento menos uniforme, con un primer tercio ascendente, una tendencia decreciente poco notable en el segundo tercio, para luego concluir el año con un mayor margen de crecimiento que el visto en los primeros cuatro meses. 2021 presenta una tendencia creciente constante por sobre el 50% a lo largo del año, salvo por una abrupta caída entre los meses de junio y agosto que alcanzó su punto más bajo en Julio, para luego recuperar la tendencia original de inicios del año. En 2022 y 2023 se puede observar una tendencia creciente mucho más constante que en años previos.

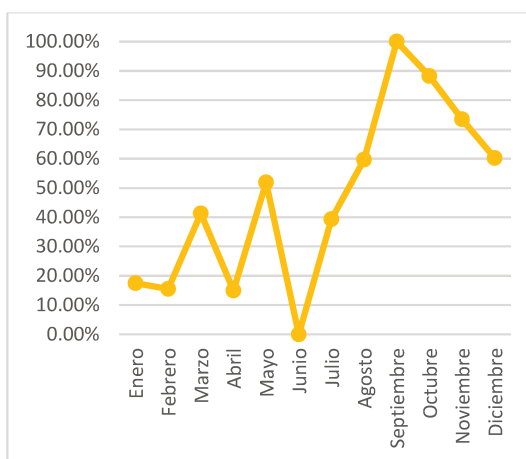
#### 3.1.1.1.7 Servicios que ofrece y formas de acceder a ellos

Servicios ofertados por el Ministerio a ciudadanos solicitantes durante el periodo de tiempo analizado.

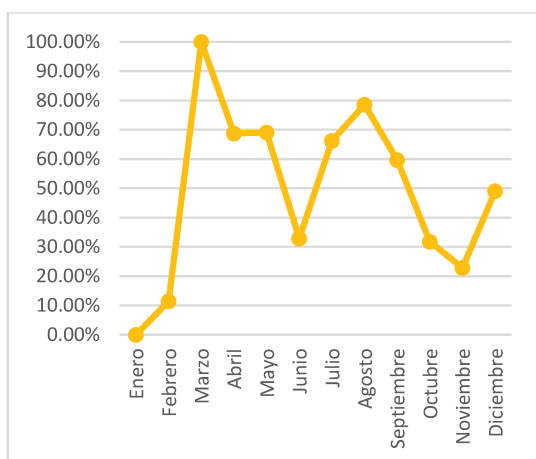
**Gráfico 20.** Servicios y formas de acceder, 2020



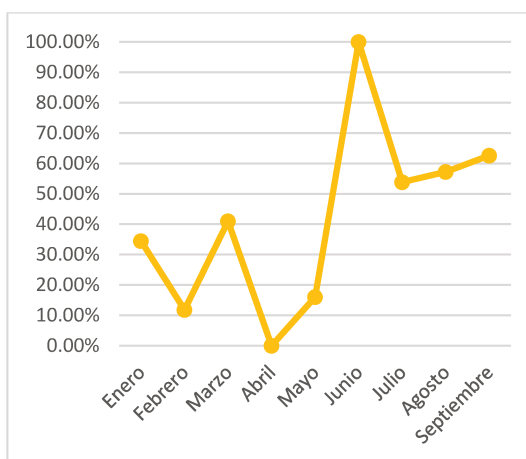
**Gráfico 21.** Servicios y formas de acceder, 2021



**Gráfico 22.** Servicios y formas de acceder, 2022



**Gráfico 23.** Servicios y formas de acceder, 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Finanzas, 2024

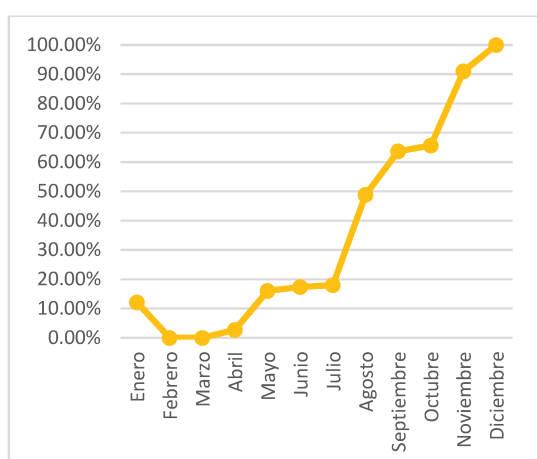
Los servicios ofertados por el Ministerio de Finanzas presentan el comportamiento más irregular de entre los ministerios analizados. En 2020, la tendencia de servicios prestados es decreciente durante la primera mitad del año, para luego ser creciente a partir de junio y volver a ser decreciente a partir de octubre. 2021 empieza con una ligera tendencia decreciente hasta febrero, para luego encontrar una tendencia creciente pero irregular entre febrero y mayo, y luego de una caída considerable en abril, se observa una tendencia creciente hasta septiembre, para luego decrecer en lo que queda de año. En 2022 existen también cambios irregulares en el volumen de servicios prestados, partiendo de un crecimiento hasta el punto más álgido en marzo, un decrecimiento que duraría hasta junio, una nueva subida del número de servicios prestados hasta agosto, que da paso a una segunda caída hasta noviembre. La primera mitad de 2023 año sigue una tendencia decreciente, pero con un incremento en las solicitudes en marzo, y una notable tendencia

creciente a partir de abril, hasta alcanzar el pico en junio, decaer julio y mantener un nivel de solicitudes constante, con tendencia creciente.

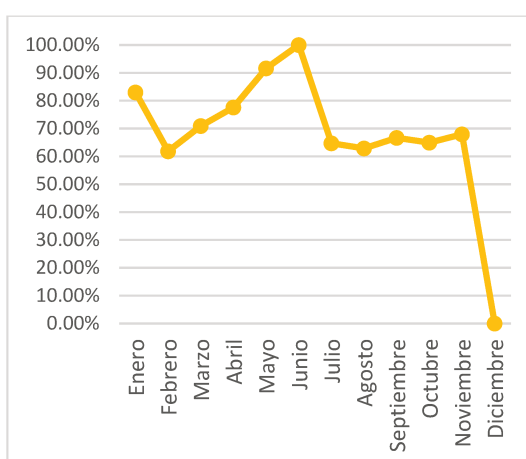
### 3.1.1.1.8 Presupuesto de la institución

Presupuesto del que dispone la institución para la realización de sus actividades operativas a lo largo del periodo analizado.

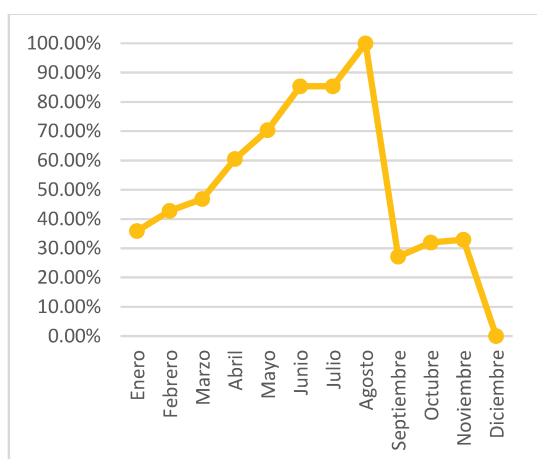
**Gráfico 24.** Presupuesto de la institución, 2020



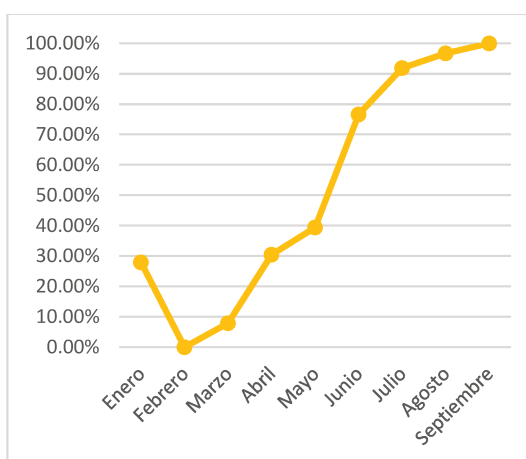
**Gráfico 25.** Presupuesto de la institución, 2021



**Gráfico 26.** Presupuesto de la institución, 2022



**Gráfico 27.** Presupuesto de la institución, 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Finanzas, 2024

Al igual que en los ministerios analizados, el presupuesto del Ministerio de Finanzas muestra una tendencia creciente. Sin embargo, esta se muestra más irregular.

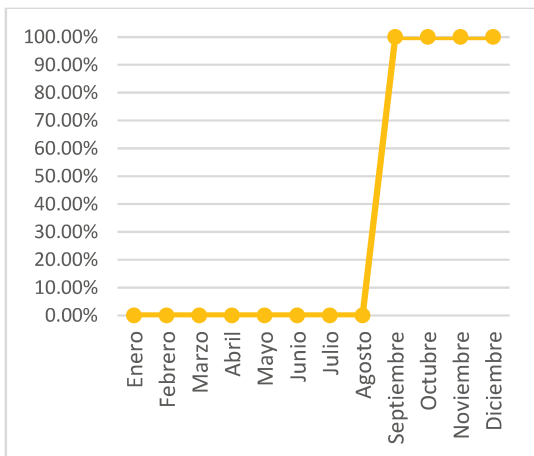
En 2020, la tendencia se mostró positiva, ligeramente al principio entre los meses de febrero y Julio, para luego mostrar una marcada tendencia ascendente, y un ligero decrecimiento a partir de noviembre. En 2021 se observó nuevamente una tendencia

creciente a partir de febrero hasta junio, mientras que, luego de un decrecimiento, se mantuvo un nivel relativamente estable alrededor del 60%, para luego finalizar el año con un decrecimiento notable. 2022 también mostró una tendencia creciente a partir de enero hasta Julio, para luego tener una caída considerable y un cambio de tendencia decreciente. En 2023 se puede observar una tendencia creciente a partir de febrero, cuya magnitud parece aligerarse a partir de junio.

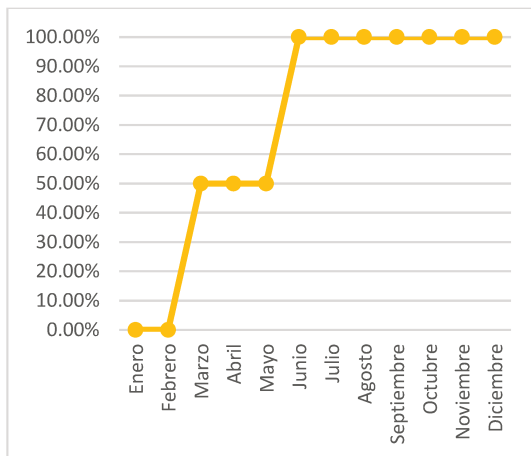
### 3.1.1.1.9 Resultados de auditorías internas y gubernamentales

Revisión de los procedimientos de auditoría, realizados por la propia institución o por entidades externas a esta y supeditadas a otras instancias gubernamentales, durante el periodo analizado.

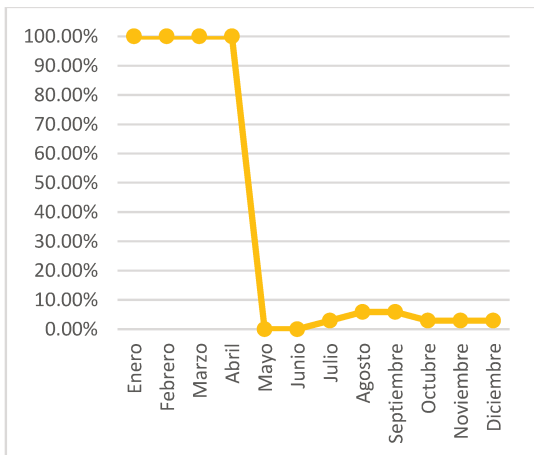
**Gráfico 28.** Resultados de auditorías, 2020



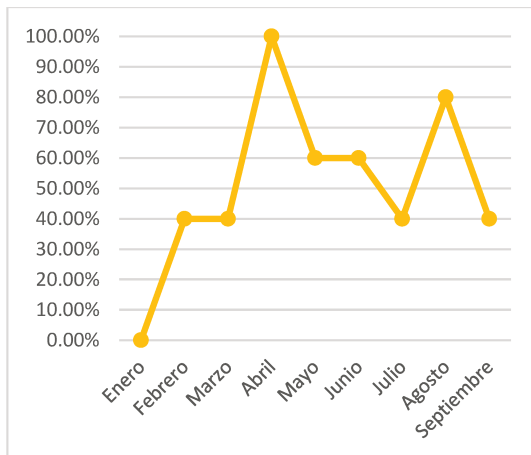
**Gráfico 29.** Resultados de auditorías, 2021



**Gráfico 30.** Resultados de auditorías, 2022



**Gráfico 31.** Resultados de auditorías, 2023



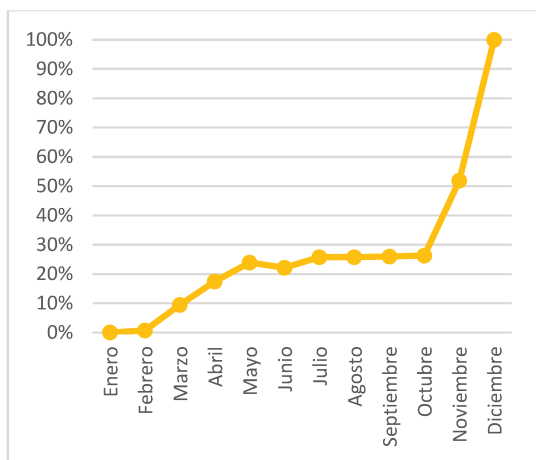
Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Finanzas, 2024

El Ministerio de Finanzas es, de entre los ministerios administrativos analizados, el que mayor número de auditorías atraviesa. En los dos primeros tercios del año 2020 se realizan 42 auditorías mensuales, mientras que en los 4 últimos meses estas aumentan a 43. 2021 inicia el año con 46 auditorías que aumentan a lo largo de la primera mitad año hasta alcanzar las 48 a partir de junio y continuar con este número hasta diciembre. Por otro lado, 2022 es un caso extraño, pues en lugar de presentar el acostumbrado aumento en el número de auditorías realizadas, este decae de 49 en los primeros 4 meses hasta fluctuar entre 15 y 17 en lo que queda de año. 2023 retoma en parte la tendencia creciente, empezando enero con 16 y alcanzando 21 en abril, para luego fluctuar entre 20 y 18 hasta septiembre.

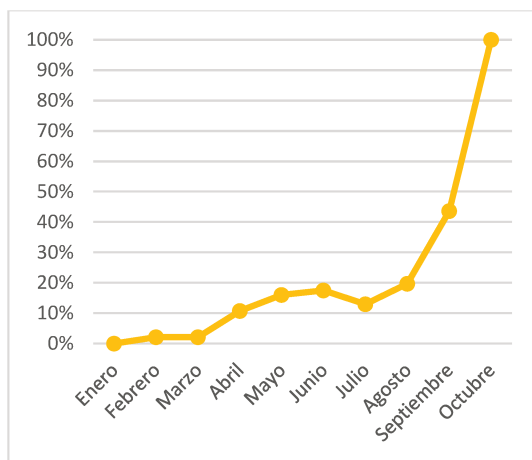
### 3.1.1.1.10 Procesos de Contrataciones

Recopila el número de servicios de diversa índole solicitados por el Ministerio a otras entidades, públicas y privadas, durante el periodo.

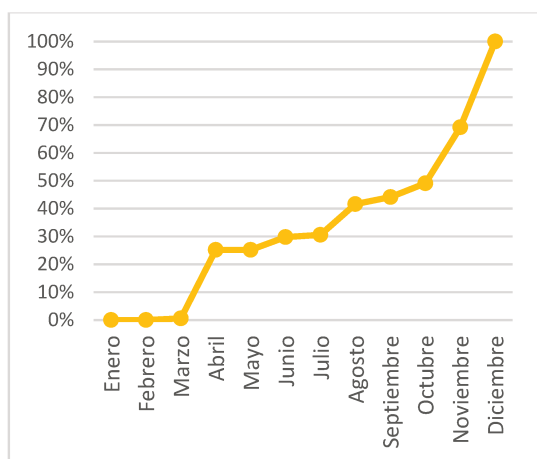
**Gráfico 32.** Procesos de contrataciones, 2020



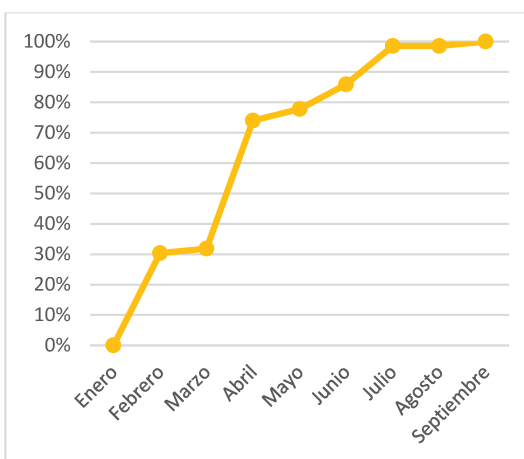
**Gráfico 33.** Procesos de contrataciones, 2021



**Gráfico 34.** Procesos de contrataciones, 2022



**Gráfico 35.** Procesos de contrataciones, 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Finanzas, 2024

Respecto al ministerio de finanzas, este tiene un comportamiento de crecimiento lineal en todos los años analizados, partiendo del 0% en enero hasta alcanzar el 100% en el último mes de cada año. Esto se traduce en que conforme el paso de los meses ha ido incrementando la cantidad de contrataciones respecto al mes. Asimismo, han aumentado la cantidad en valores absolutos respecto al año anterior, por lo que ha habido un aumento del gasto de esta institución.

#### 3.1.1.1.11 Empresas y personas que han incumplido contratos

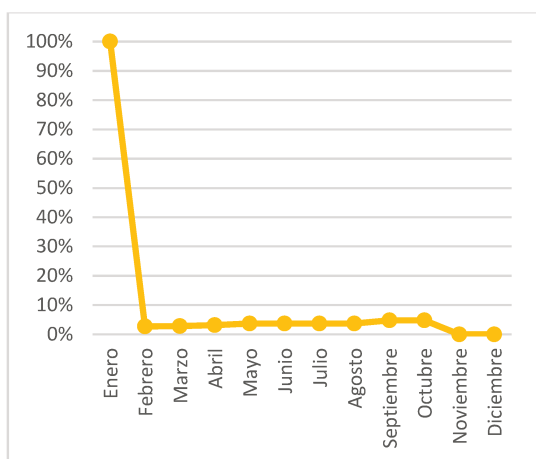
Total de personas y empresas, públicas y privadas, que han incumplido contratos para con el Ministerio.

No se pudo construir los indicadores en este caso porque para el año 2020 no existen casos de empresas y personas que han incumplido en el trabajo. Para 2021, solo se tiene un valor por lo que no se puede generar una comparativa de este período. Finalmente, para 2022 y 2023 aunque existen más datos, se mantiene un solo valor para todos los meses, lo que también imposibilita el cálculo de los indicadores

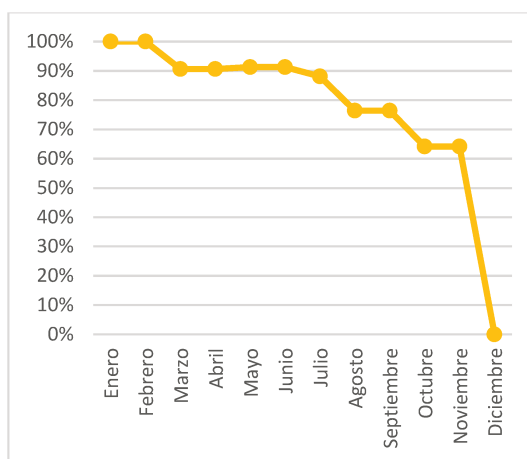
#### 3.1.1.1.12 Planes y programas en ejecución

Número de iniciativas, planes y programas que han sido puestos en marcha por la entidad.

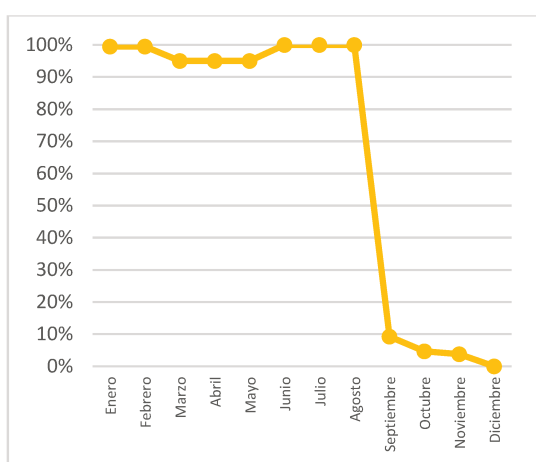
**Gráfico 36.** Planes y programas en ejecución. 2020



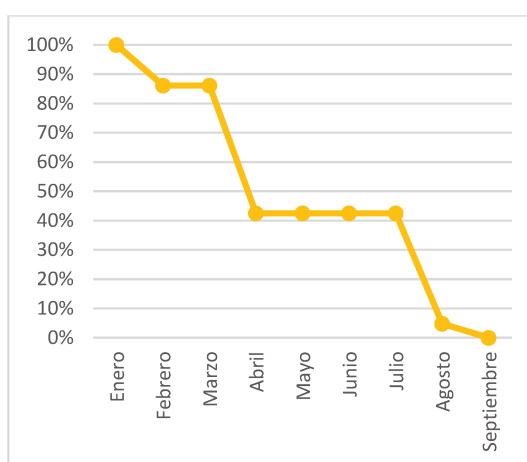
**Gráfico 37.** Planes y programas en ejecución. 2021



**Gráfico 38.** Planes y programas en ejecución. 2022



**Gráfico 39.** Planes y programas en ejecución. 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Finanzas, 2024

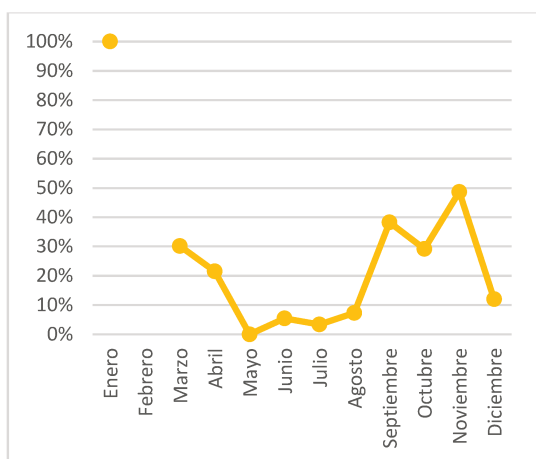
En la situación de este ministerio se aprecia un comportamiento muy parecido para los años 2020 y 2021 a la institución de educación; pero cambia radicalmente en los dos últimos años. En 2022, empieza con el máximo de los planes y programas, además de que se mantiene elevado hasta agosto de 2022 y después de ello decrece hasta llegar al 0% en diciembre. Para concluir, en 2023, se aprecia una tendencia decreciente, no tan marcada como el año previo.

### 3.1.1.1.13 Viáticos, informes de trabajo y justificativos

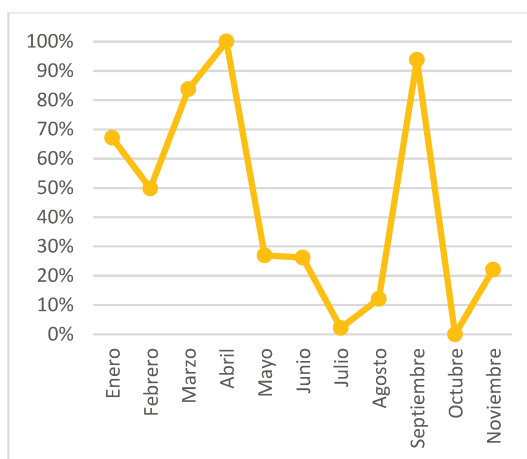
Evolución de egresos en los que han incurrido miembros del personal del Ministerio por motivo de viáticos, o como justificativos por casos fortuitos.



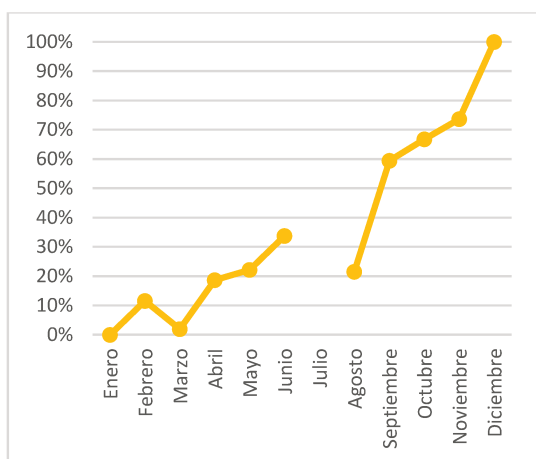
**Gráfico 40.** Viáticos y movilizaciones, 2020



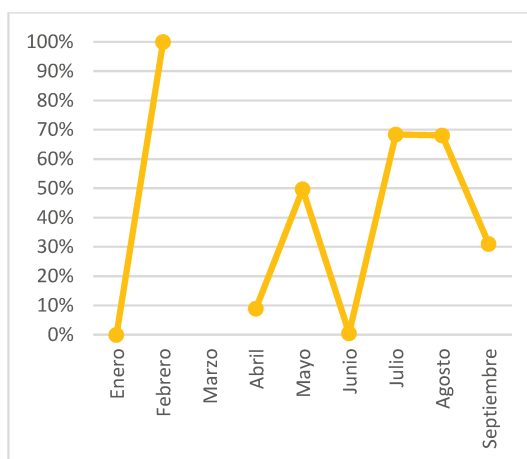
**Gráfico 41.** Viáticos y movilizaciones, 2021



**Gráfico 42.** Viáticos y movilizaciones, 2022



**Gráfico 43.** Viáticos y movilizaciones, 2023



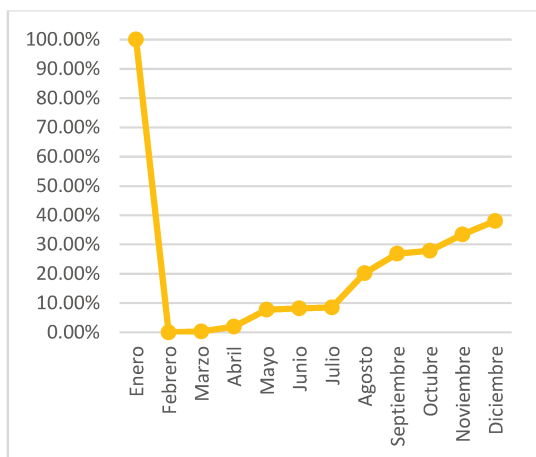
Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Finanzas, 2024

En este ministerio, al igual que en los otros ministerios analizados, se puede apreciar que existe una falta de información en varios años (2020, 2022 y 2023). En este caso, para enero de 2020 muestra una posible tendencia decreciente hasta marzo, que sigue cayendo hasta mayo y después crecería hasta noviembre para volver a decrecer. De igual manera, en enero de 2021 decrece en febrero; sin embargo, tiene una fluctuación marcada, con picos de máximo en abril y septiembre; y, picos de mínimo en julio y octubre. Para 2022, se evidencia una tendencia creciente, que va desde el 0% en enero al 100% en diciembre. En 2023, desde una perspectiva similar al 2021, tiene fluctuaciones sin mostrar una tendencia marcada.

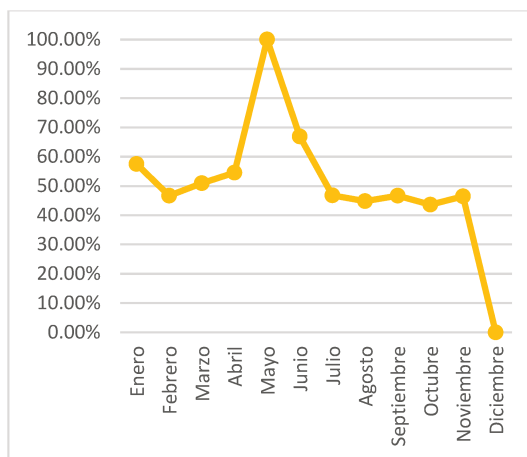
### 3.1.1.2 Índice de eficiencia de gestión pública integral

Índice global que analiza la evolución en conjunto de todas las variables analizadas.

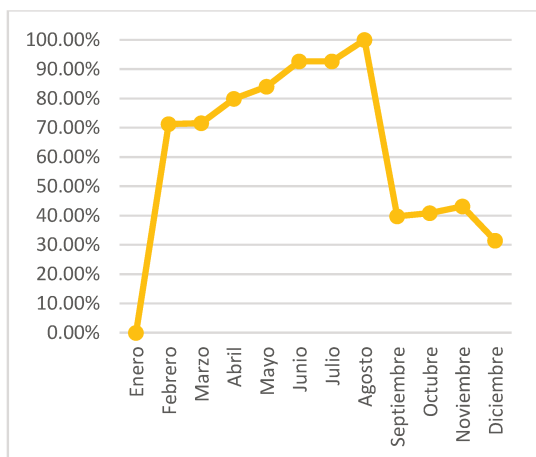
**Gráfico 44.** Índice general, 2020



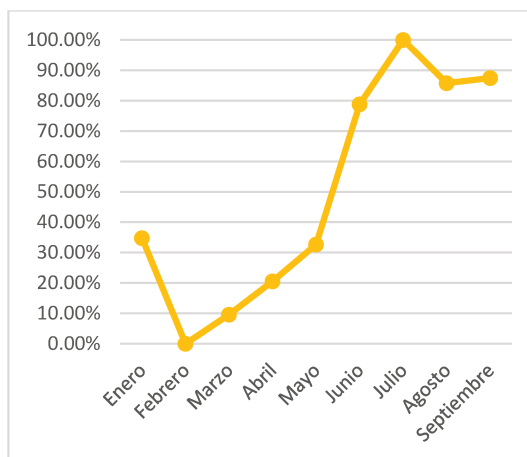
**Gráfico 45.** Índice general, 2021



**Gráfico 46.** Índice general, 2022



**Gráfico 47.** Índice general, 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Finanzas, 2024

El índice general del Ministerio de Finanzas muestra las marcadas fluctuaciones en las tendencias de los años analizados.

2020 parte con una caída considerable en febrero que da paso a una tendencia creciente pero moderada en el resto del año. 2021 es más interesante, al mostrar una tendencia mayormente creciente en los primeros cinco meses del año, con un aumento pronunciado en mayo, para luego dar paso a una tendencia decreciente, que se mantendrá relativamente constante entre julio y noviembre, pero cerrará el año con una caída considerable.

2022 parte con un crecimiento pronunciado en enero, que luego es bastante más moderado en meses venideros hasta agosto, momento en el cual se produce una caída, seguida de una incipiente tendencia creciente. En 2023 la tendencia es también mayoritariamente creciente y lineal, especialmente durante el periodo comprendido entre febrero y julio.

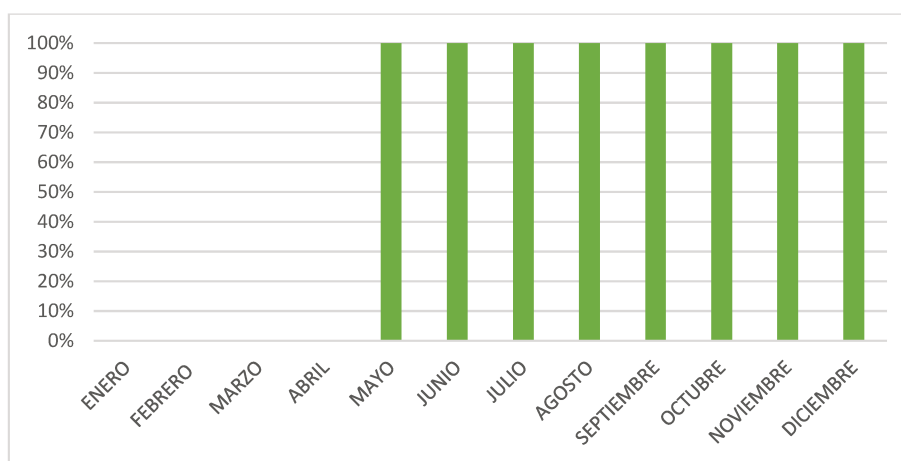
### 3.1.2 Resultados Índice de eficiencia de la gestión organizacional Ministerio de Salud

#### 3.1.2.1 índice de eficiencia de gestión organizacional por componente

##### 3.1.2.1.1 Estructura orgánica funcional

La estructura orgánica funcional muestra de manera clara y concisa la distribución de las distintas unidades administrativas de una organización, en función de su jerarquía y función. Para el presente análisis se contabilizaron las coordinaciones, ministerios, secretarías y direcciones nacionales, supeditadas al despacho ministerial.

**Gráfico 48.** Estructura orgánica funcional, 2020



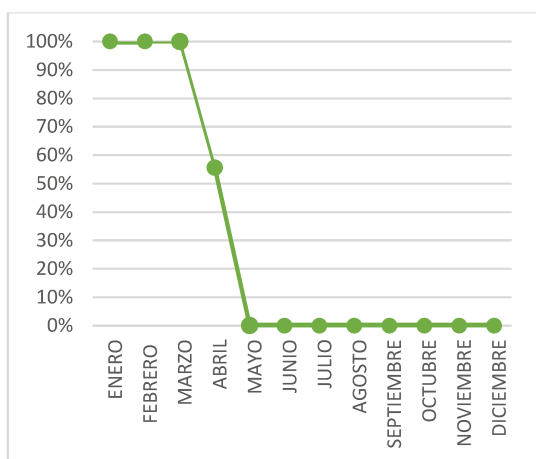
Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Salud, 2024

En la base de datos del Ministerio de Salud, en el apartado de la estructura orgánica funcional, este se caracterizó por una variación mínima pasando de 48 dependencias a 60 en mayo de 2020. Este valor, permanecerá constante en los cuatro años; por lo que, no existe más fluctuaciones porcentuales.

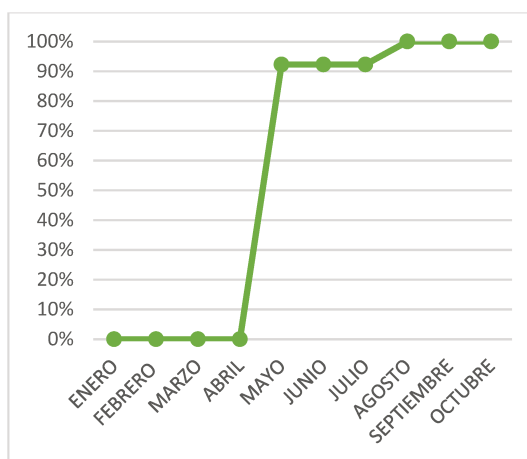
##### 3.1.2.1.2 Base legal que rige la institución

Consiste en el número de leyes que conforman la base legal que rige y dictamina la función y competencias de la institución, incluyendo la Constitución de la República del Ecuador como carta suprema, así como los códigos, leyes orgánicas, reglamentos de leyes y decretos ejecutivos correspondientes.

**Gráfico 49.** Base legal que rige la institución, 2020



**Gráfico 50.** Base legal que rige la institución, 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Salud, 2024

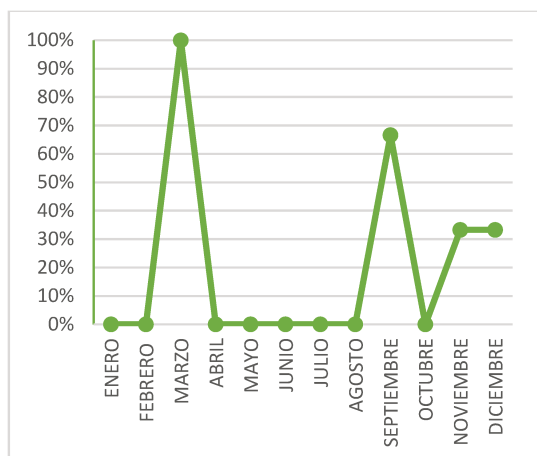
En lo referente al marco legal que rige el Ministerio de Salud, en 2020 empieza con 43 leyes que incluyen: la carta suprema, códigos, reglamentos y decretos. En el mes de abril (56%) y mayo (0%) se produce una reducción de esta cantidad lo que se muestra en la caída de la tendencia en la gráfica, a razón de una reducción de la totalidad de leyes y reglamentos internos que rigen a la entidad.

Posteriormente el número de regulaciones se mantiene constante en 34 durante 2021 y 2022, hasta mayo de 2023, en donde aumentan progresivamente la cantidad de regulaciones, alcanzando 47 en valores absolutos.

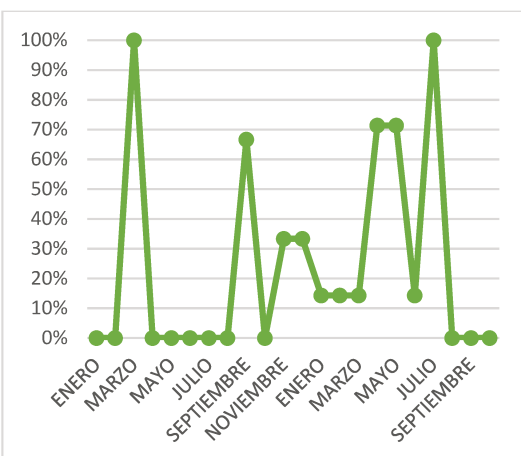
### 3.1.2.1.3 Regulaciones y procedimientos internos aplicables a la entidad

Conjunto de reglas y procesos aplicables en el interior de la entidad y sus unidades administrativas, a fin de garantizar su adecuado funcionamiento en el cumplimiento de sus funciones. Se contabiliza los cambios en el número de regulaciones a lo largo del periodo analizado.

**Gráfico 51.** Regulaciones y procedimientos internos, 2022



**Gráfico 52.** Regulaciones y procedimientos internos, 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Salud, 2024

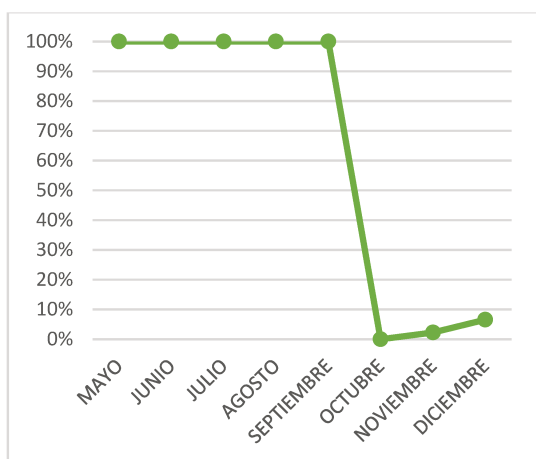
Para la realización de este indicador se consideró la información disponible del último mes (noviembre) del 2023 y cuyos datos empleados para su elaboración se basaron el mínimo y máximo de cada año, sin existir información disponible para 2020 y 2021. Por lo que se trabajó con los años 2022 y 2023, cuyos gráficos muestra en una tendencia fluctuante.

Para 2022, el número de procedimientos es constante, excepto en marzo donde alcanzan el mayor número de regulaciones realizados, seguido por septiembre y noviembre; mientras que, diciembre permanece constante respecto al mes anterior. En lo que refiere a 2023, tiene más fluctuaciones, empezando con más regulaciones desde enero resultado del impacto del año previo. Alcanza el mayor número de regulaciones en los meses de abril, mayo y julio, para que después estos se reduzcan significativamente.

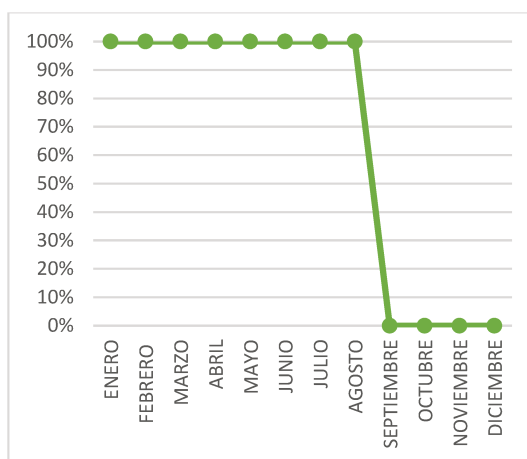
#### 3.1.2.1.4 Metas y objetivos de las unidades administrativas

Metas y objetivos cuya consecución es responsabilidad de las unidades administrativas que conforman la entidad. Se contabiliza todos los objetivos y metas planteados en la entidad, y se hace particular distinción entre los objetivos y metas proyectados en función del nivel jerárquico para el que fueron planteados.

**Gráfico 53.** Metas y objetivos de la institución, 2020



**Gráfico 54.** Metas y objetivos de la institución, 2021

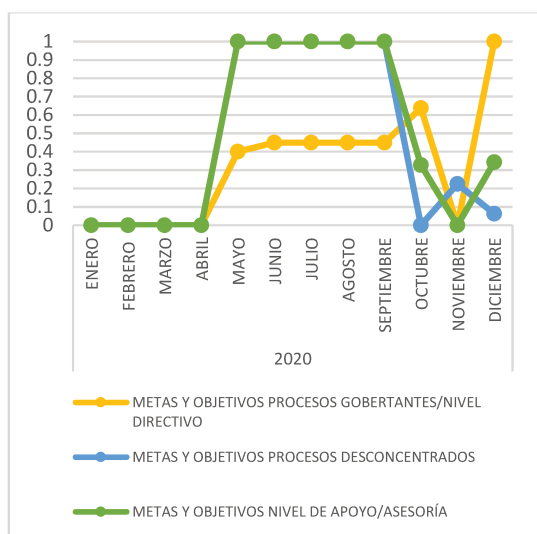


Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Salud, 2024

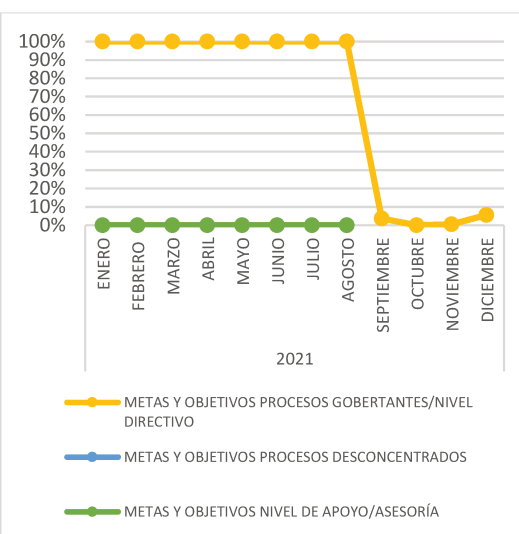
En la elaboración de este componente para el ministerio de Salud, solo se tuvo información disponible desde mayo del 2020 hasta mayo de 2022; sin embargo, desde septiembre de 2021 solo registran datos de las metas y objetivos de procesos gobernantes a nivel directivo muy cercanos al valor cero, por lo que no fueron considerados en el presente gráfico.

Al analizar la gráfica de 2020 se observa una disminución para los meses de octubre, noviembre y diciembre; mientras que, en el resto de los datos han estado cerca del valor máximo. En cambio, para 2021, aunque los datos son expuestos de manera mensual, su cantidad no varía, lo que supondría que se cumplieron las metas. El decremento final es producto de que solo recogen 4 metas e indicadores a nivel directivo y ya no existe más información. En ambos casos, al final del año tienen un cumplimiento menor que al comenzar.

**Gráfico 55.** Metas y objetivos desagregados, 2020



**Gráfico 56.** Metas y objetivos desagregados, 2021



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Salud, 2024

Estas gráficas muestran una comparativa en el cumplimiento de las metas y objetivos a un nivel directivo, de procesos y de apoyo para 2020 y 2021 respectivamente.

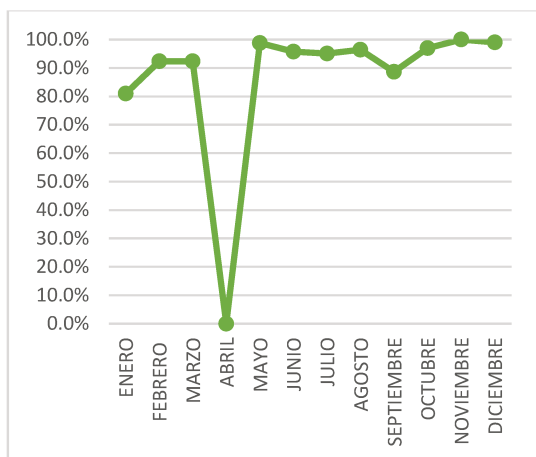
En el año 2020 se puede observar que la tendencia de las metas y objetivos de procesos desconcentrados, y de nivel de apoyo/ asesoría, son exactamente iguales durante buena parte del año, encontrándose superpuestas hasta el mes de octubre, en el cual la tendencia se de ambas se vuelve decreciente y existe una caída que afecta más notablemente a las metas y objetivos de procesos desconcentrados. Por otro lado, la tendencia de los procesos gobernantes/ nivel directivo, se mantiene creciente hasta el mes de octubre, y experimenta una caída en noviembre.

Para el año 2021; en cambio, solo se aprecia cambios a nivel directivo después de agosto porque en la base de información solo contabilizan este indicador con 4 metas. Por otro lado, no existe más variación en los procesos desconcentrados y de asesoría, motivo por el que estos presentan un 0%.

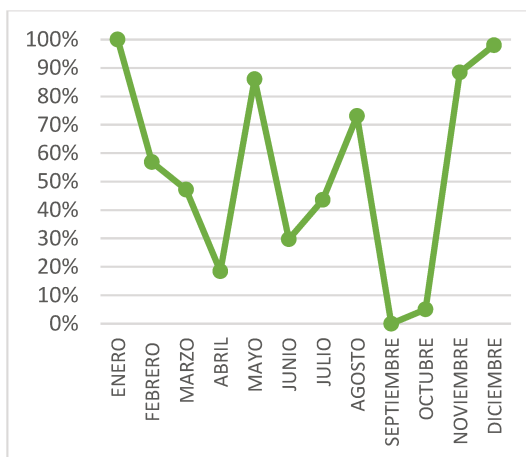
### 3.1.2.1.5 Distributivo de personal

Sumatoria del personal existente en la institución durante un período determinado, contabilizado indistintamente del nivel jerárquico en el que desempeña sus funciones.

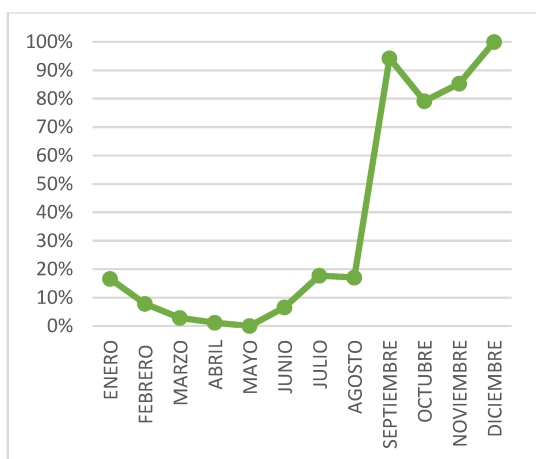
**Gráfico 57.** Distributivo de personal, 2020



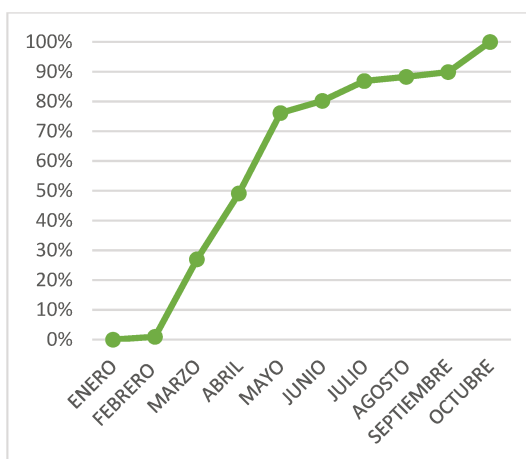
**Gráfico 58.** Distributivo de personal, 2021



**Gráfico 59.** Distributivo de personal, 2022



**Gráfico 60.** Distributivo de personal, 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Salud, 2024

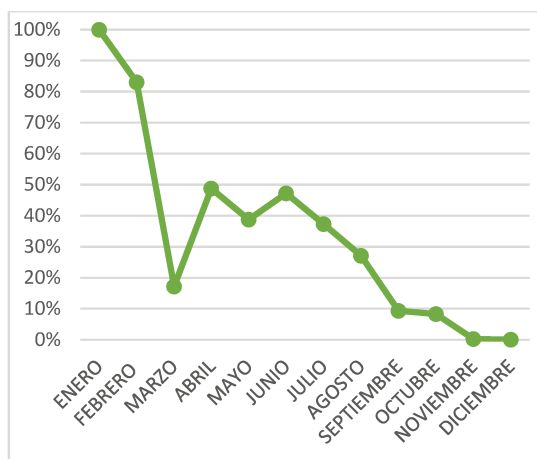
Las variaciones en el distributivo de personal del Ministerio de Salud se muestran constantes durante el año 2020, salvo por una caída notable en el mes de abril. Esta constancia puede atribuirse a la necesidad de personal médico durante el auge de la pandemia del COVID-19. Para el 2021 se pueden notar mayores fluctuaciones, con una tendencia decreciente durante los primeros dos tercios del año, regular y constante durante el primero, pero más fluctuante durante el segundo, con notables picos de contrataciones en los meses de mayo y agosto. El punto más bajo se halla en el mes de septiembre, a partir del cual la tendencia cambia completamente. En el año 2022 existe un nivel bajo de contrataciones, con tendencia decreciente hasta abril, pero luego creciente. Esta tendencia se vuelve más pronunciada a partir del mes de agosto. En el año de 2023 tenemos una tendencia creciente constante y pronunciada luego de los dos primeros meses del año.



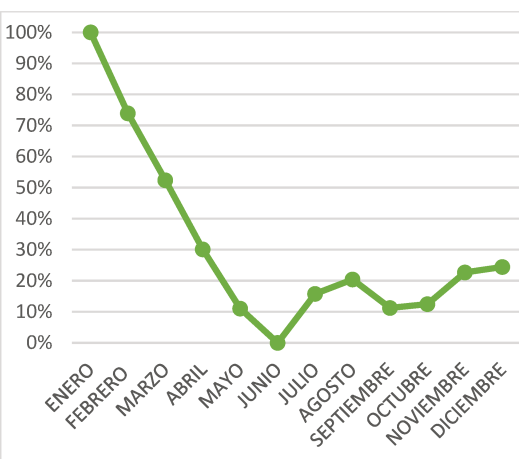
### 3.1.2.1.6 Remuneración mensual por puesto

Sumatoria de la remuneración mensual percibida por el personal ministerial a lo largo de los periodos analizados.

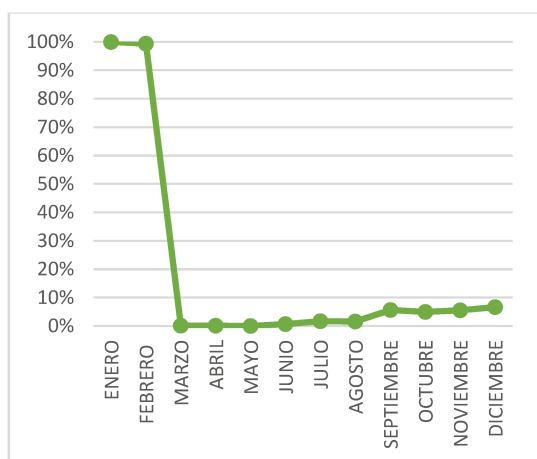
**Gráfico 61.** Total remuneración mensual, 2020



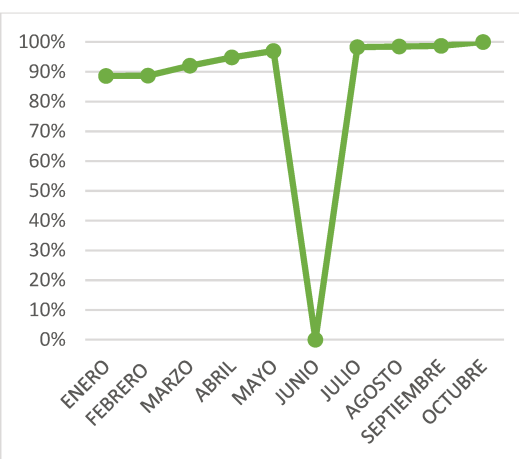
**Gráfico 62.** Total remuneración mensual, 2021



**Gráfico 63.** Total remuneración mensual, 2022



**Gráfico 64.** Total remuneración mensual, 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Salud, 2024

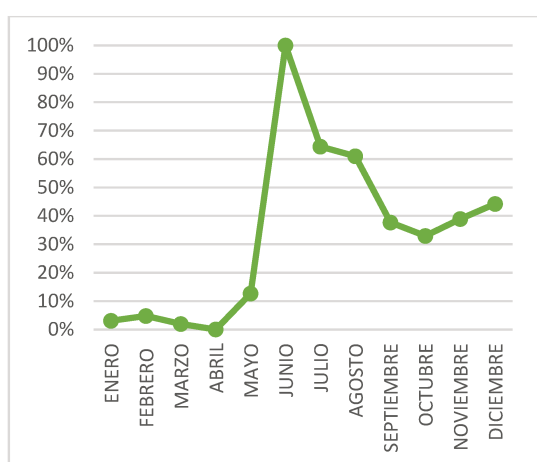
Las remuneraciones mensuales en el Ministerio de Salud muestran una tendencia decreciente y constante en 2020, iniciando el año con un elevado número de remuneraciones, seguido de una fuerte caída en el primer trimestre del año, con una recuperación ligera pero poco duradera que terminaría por volver a decaer en los dos trimestres posteriores y continuar en el último. En 2021 la caída es ininterrumpida durante la primera mitad del año, produciéndose una ligera recuperación en la segunda mitad que da paso a una incipiente tendencia creciente. En 2022 se observa una caída abrupta y considerable entre los meses de febrero y marzo, y si bien existe una tendencia creciente posterior, esta resulta irrelevante pues no supera el 10%. 2023 es un caso interesante, pues

en lugar de producirse una caída durante los primeros meses como en años previos, se mantiene una tendencia de crecimiento ligera pero constante, y si bien se puede observar un decrecimiento fortuito en junio, este es seguido por una rápida recuperación que continua con la tendencia previa.

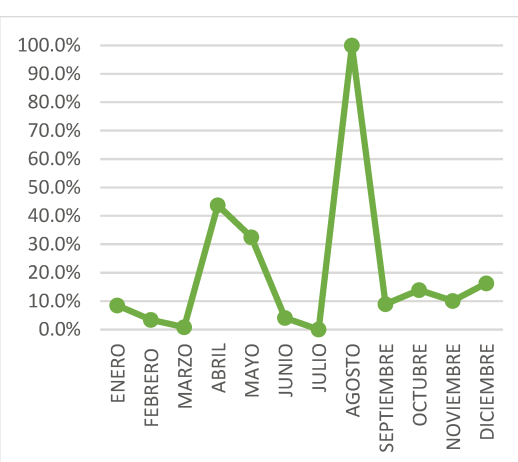
### 3.1.2.1.7 Servicios que ofrece y formas de acceder a ellos

Servicios ofertados por el Ministerio a ciudadanos solicitantes durante el periodo de tiempo analizado.

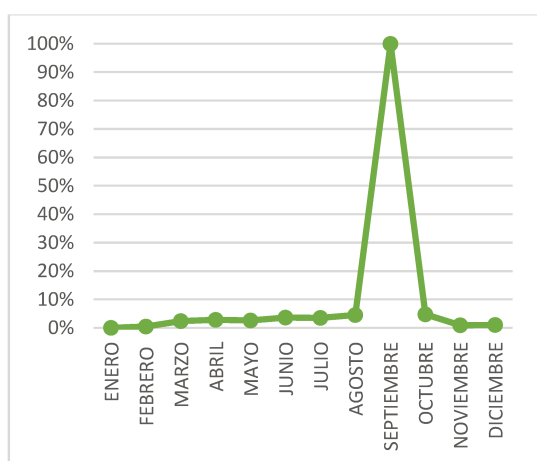
**Gráfico 65.** Servicios y formas de acceder, 2020



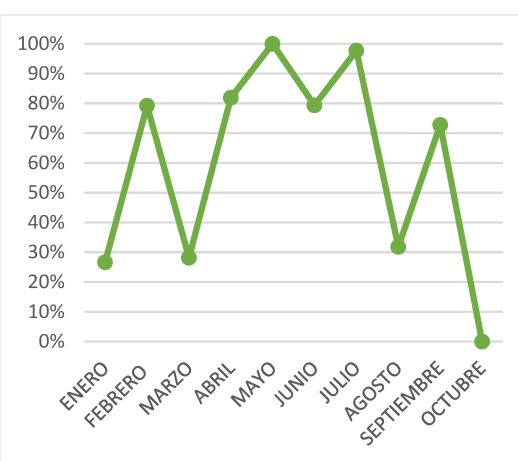
**Gráfico 66.** Servicios y formas de acceder, 2021



**Gráfico 67.** Servicios y formas de acceder, 2022



**Gráfico 68.** Servicios y formas de acceder, 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Salud, 2024

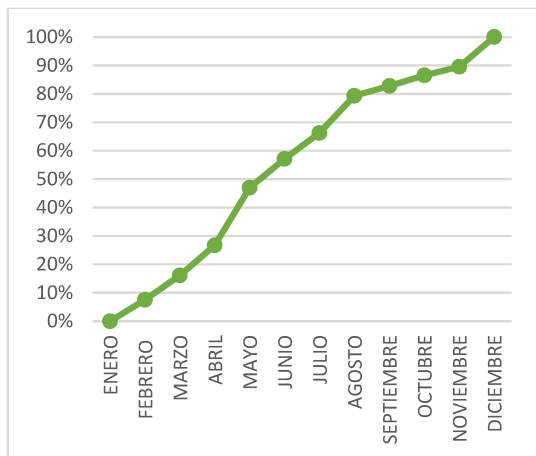
El número de servicios ofrecidos por el Ministerio de Salud observado coincide vagamente con los datos de hospitalizaciones por COVID-19 durante los años analizados. En el año 2020, el crecimiento observado en el mes de marzo coincide con el constante incremento de casos de COVID-19 durante el mismo período. De igual manera, el

incremento de servicios cerca del 50% observado en abril, y el pico observado en agosto coinciden con los puntos más álgidos de la pandemia en el mismo año. La nota discordante se halla en el año 2022, ya que el número de servicios muestra una tendencia creciente pero extremadamente baja durante buena parte del año, que solo se ve interrumpida por un crecimiento fortuito en septiembre. 2023 muestra principalmente una tendencia creciente, si bien irregular, durante la primera mitad del año, seguida de una tendencia a decrecer a partir del mes de julio.

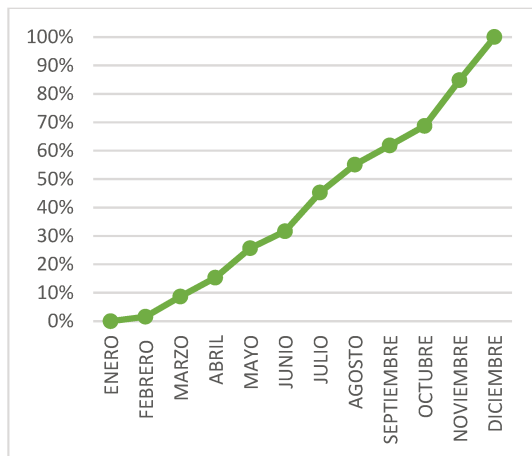
### 3.1.2.1.8 Presupuesto de la institución

Presupuesto del que dispone la institución para la realización de sus actividades operativas a lo largo del periodo analizado.

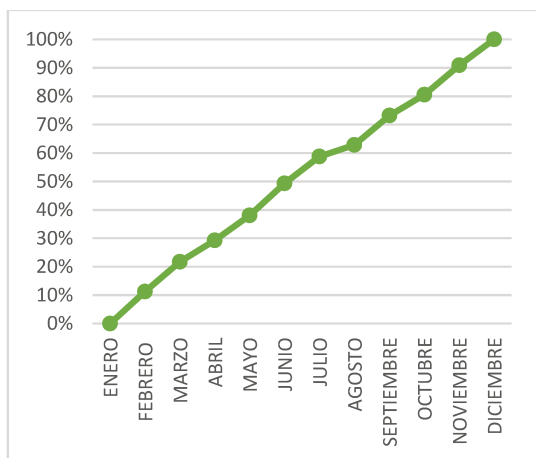
**Gráfico 69.** Presupuesto de la institución, 2020



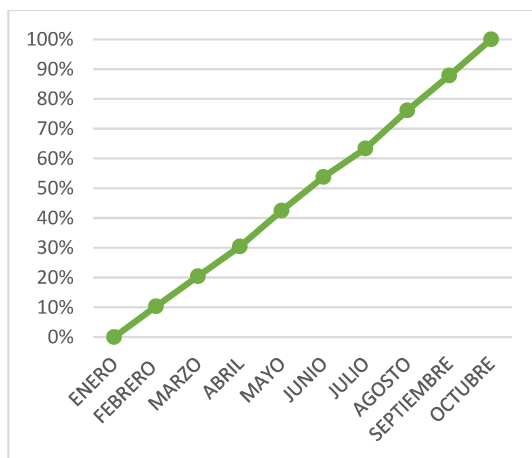
**Gráfico 70.** Presupuesto de la institución, 2021



**Gráfico 71.** Presupuesto de la institución, 2022



**Gráfico 72.** Presupuesto de la institución, 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Salud, 2024

El presupuesto del Ministerio de Salud presenta una tendencia creciente a lo largo de los cuatro años analizados. Salvo por lo que parece ser una disminución del margen de crecimiento (más no un cambio de tendencia) entre agosto y diciembre de 2020, no hay elementos particularmente reseñables en el comportamiento de los datos.

### 3.1.2.1.9 Resultados de auditorías internas y gubernamentales

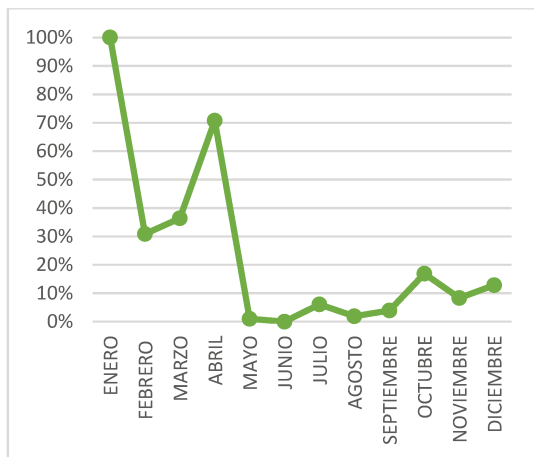
Revisión de los procedimientos de auditoría, realizados por la propia institución o por entidades externas a esta y supeditadas a otras instancias gubernamentales, durante el periodo analizado.

No existe información disponible.

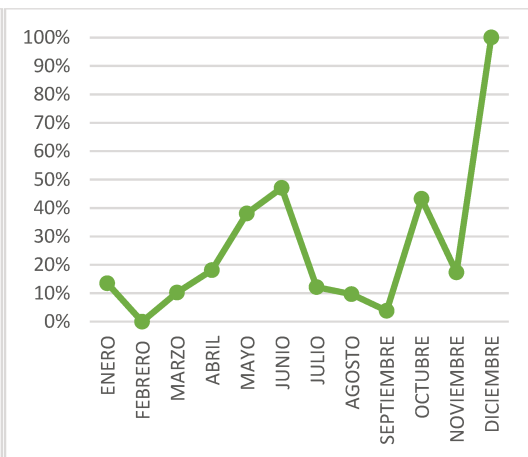
## 1.1. Procesos de Contrataciones

Recopila el número de servicios de diversa índole solicitados por el Ministerio a otras entidades, públicas y privadas, durante el periodo.

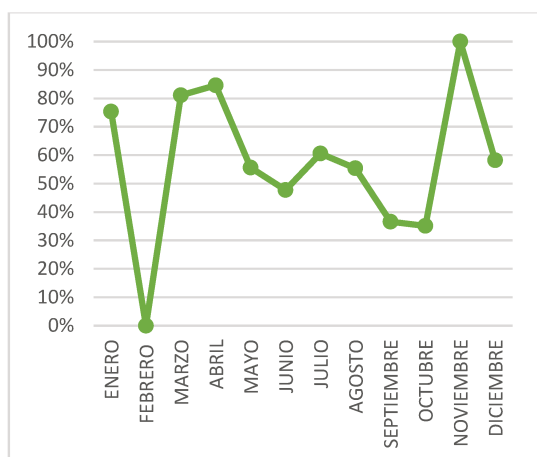
**Gráfico 73.** Procesos de contrataciones, 2020



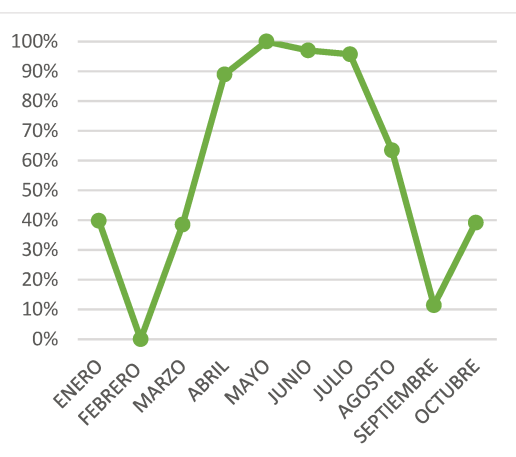
**Gráfico 74.** Procesos de contrataciones, 2021



**Gráfico 75.** Procesos de contrataciones, 2022



**Gráfico 76.** Procesos de contrataciones, 2023



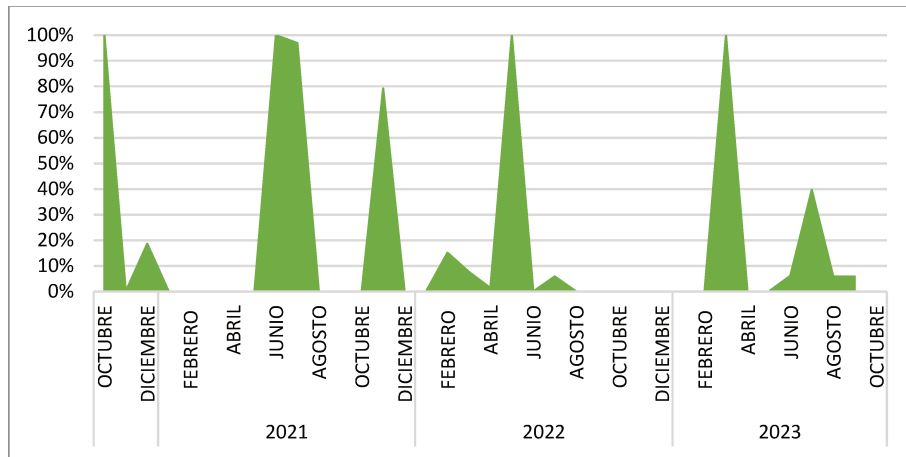
Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Salud, 2024

En el caso de los procesos de contrataciones, para el ministerio de salud se aprecia un comportamiento heterogéneo para los cuatro años analizados. En 2020, se aprecia una tendencia decreciente, pasando del 100% de contrataciones en enero, a después de un pequeño incremento en abril superior al 60%, terminar el año con valores inferiores al 20%. En cambio, para 2021, el comportamiento es al revés; es decir, creciente hasta junio con valores menores al 50%, con un pequeño decremento de julio a septiembre, para alcanzar valores máximos en diciembre. En 2022, los porcentajes son mucho más variados, pero con una tendencia decreciente, por lo que, en este año hubo más procesos de contrataciones con rubros más altos. Para concluir, en 2023 se tiene una curva con forma cóncava, alcanzando el máximo en mayo, y el mínimo en febrero.

#### 3.1.2.1.10 Empresas y personas que han incumplido contratos

Total de personas y empresas, públicas y privadas, que han incumplido contratos para con el Ministerio.

**Gráfico 77.** Empresas y personas que han incumplido contratos, 2020, 2021, 2022 y 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Salud, 2024

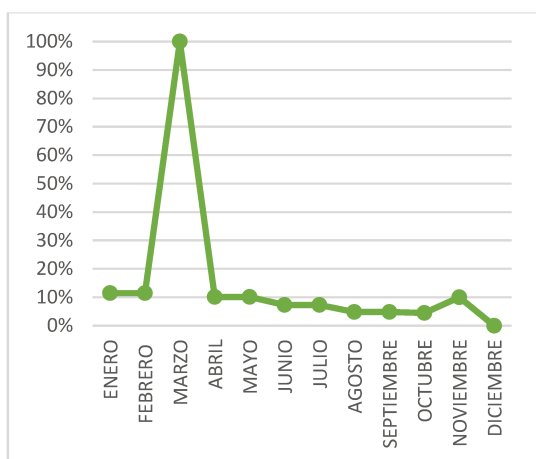
En lo referente a las empresas y personas que han incumplido en el trabajo para el Ministerio de Salud, se aprecia que existe una cantidad mínima de personas y empresas que han incumplido, siendo estos casos puntuales, no superando los cinco para este ministerio.

En relación con la gráfica, se calcularon mínimos y máximos de cada año, pero se grafican los 4 años en conjunto por la escasez de datos. Entonces, para 2020, solo existen casos en octubre y diciembre; es decir, fin de año. En 2021 son más comunes a mediados de año y en noviembre. Por otro lado, en 2022, son más predominantes hasta julio y luego ya no hay casos de personas y empresas que han incumplido. Finalmente, para 2023, se aprecia que el máximo se produjo en marzo, seguido por julio y los meses próximos a estos. Por lo que el incumplimiento, no responde a un patrón fijo, sino que este varía en función de las personas y empresas con las que realizan los acuerdos.

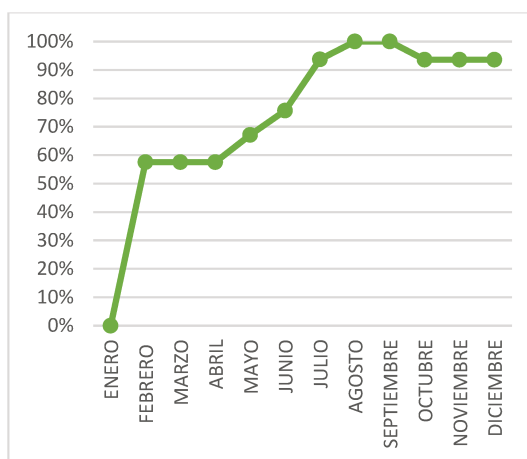
### 3.1.2.1.11 Planes y programas en ejecución

Número de iniciativas, planes y programas que han sido puestos en marcha por la entidad.

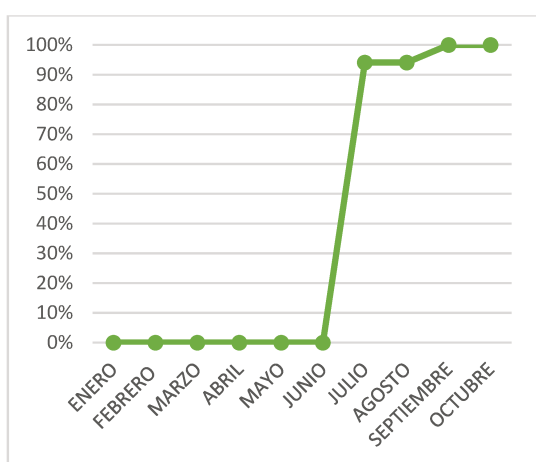
**Gráfico 78.** Planes y programas en ejecución. 2020



**Gráfico 79.** Planes y programas en ejecución. 2021



**Gráfico 80.** Planes y programas en ejecución. 2023



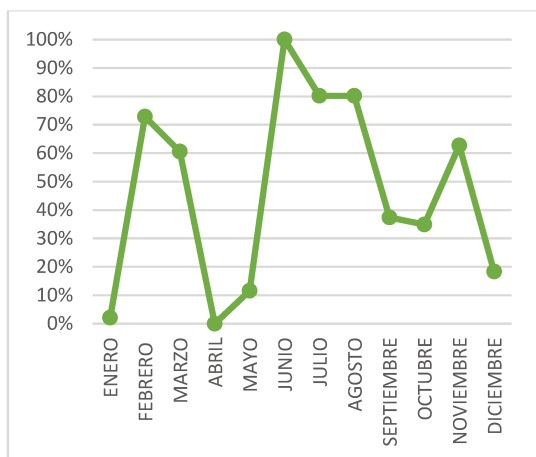
Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Salud, 2024

Para el análisis de este componente en el ministerio de salud, no se consideró el año 2022 porque no existe variación en el número y monto de planes y programas ejecutados por la institución. Ahora bien, en lo que refiere al 2020, se aprecian valores bajos, menores al 20% durante todo el período, excepto en el mes de febrero donde alcanza el máximo. Para 2021, en cambio, se ve una tendencia creciente, alcanzando el pico más alto en agosto y septiembre, para luego descender un porcentaje mínimo. Para concluir, en 2023, no existe una variación en las cantidades por lo que hasta junio se permanece en 0%, posterior a ello, crecen y llegan hasta el máximo (100%).

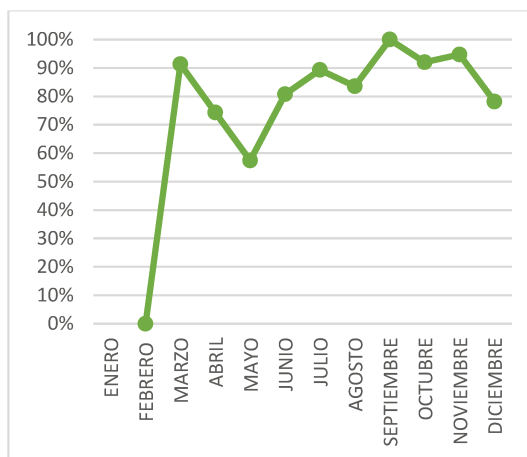
### 3.1.2.1.12 Viáticos, informes de trabajo y justificativos

Evolución de egresos en los que han incurrido miembros del personal del Ministerio por motivo de viáticos, o como justificativos por casos fortuitos.

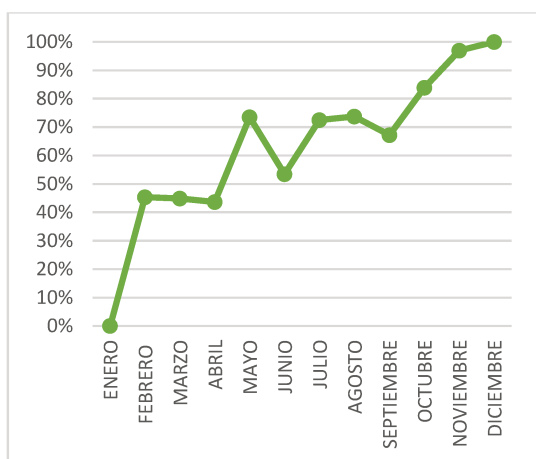
**Gráfico 81.** Viáticos y movilizaciones, 2020



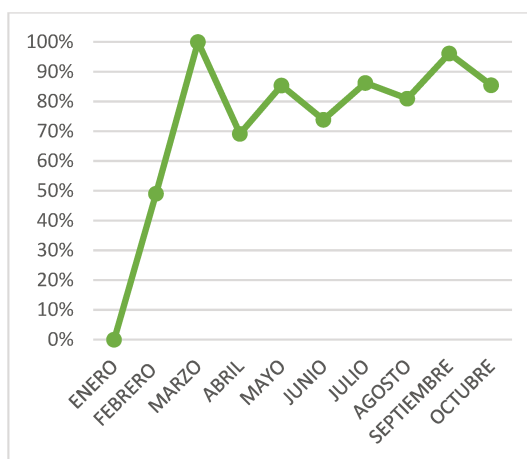
**Gráfico 82.** Viáticos y movilizaciones, 2021



**Gráfico 83.** Viáticos y movilizaciones, 2022



**Gráfico 84.** Viáticos y movilizaciones, 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Salud, 2024

Para concluir el análisis de los componentes de cada institución, se analizó el total de gastos en viáticos y movilizaciones que realizaron. Estos cuatro gráficos muestran el comportamiento de este indicador en cada año.

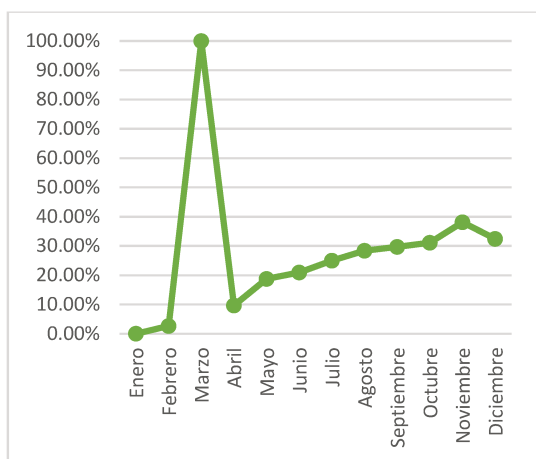
En 2020 es el año con mayores fluctuaciones, teniendo un mínimo en abril, lo que se puede deber al impacto del COVID-19 en el país, posterior a esto crece hasta alcanzar su máximo en junio y de nuevo vuelve a decrecer hasta el 20% en diciembre. Para 2021, no existen datos, para 2020; sin embargo, existe un notorio crecimiento de febrero a marzo y desde entonces el porcentaje de viáticos permanece superior al 55% aún con variaciones. Por otro lado, 2022 muestra una tendencia creciente durante todo su período y para 2023, sucede un comportamiento similar a 2021, donde crece hasta alcanzar el 100% en los tres primeros meses y después, con una oscilación creciente entre el 65% y 96%.



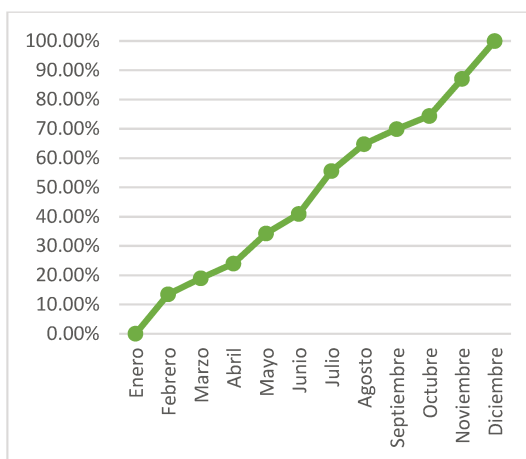
### 3.1.2.2 índice de eficiencia de gestión organizacional integral

Índice global que analiza la evolución en conjunto de todas las variables analizadas.

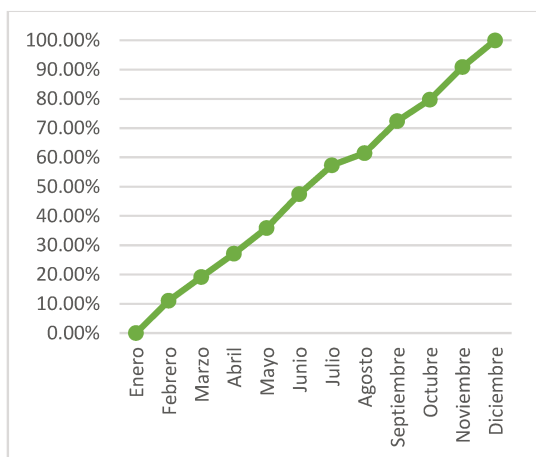
**Gráfico 85.** Índice general, 2020



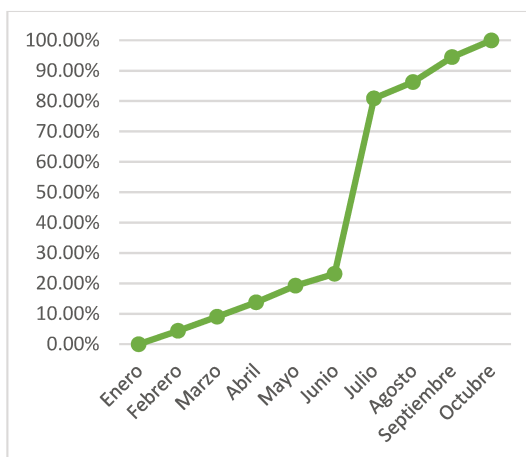
**Gráfico 86.** Índice general, 2021



**Gráfico 87.** Índice general, 2022



**Gráfico 88.** Índice general, 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Salud, 2024

El índice general del Ministerio de Salud muestra una tendencia creciente en todos los años analizados, pero con ligeros matices en cada uno de los periodos correspondientes.

En 2020 existe un aumento fortuito durante el mes de marzo, que rompe una tendencia creciente pero moderada, pues tras este evento, los niveles de crecimiento vuelven a ser similares a los observados previo al pico de marzo. Para 2021 y 2022 observamos un tendencia creciente y lineal, ligeramente más accidentada en 2022, pero sin elementos que requieran especial atención. 2023 muestra una tendencia de crecimiento moderada y lineal durante la primera mitad del año, un crecimiento considerable durante julio, para luego retomar una tendencia similar a la vista anteriormente en lo que resta del año.

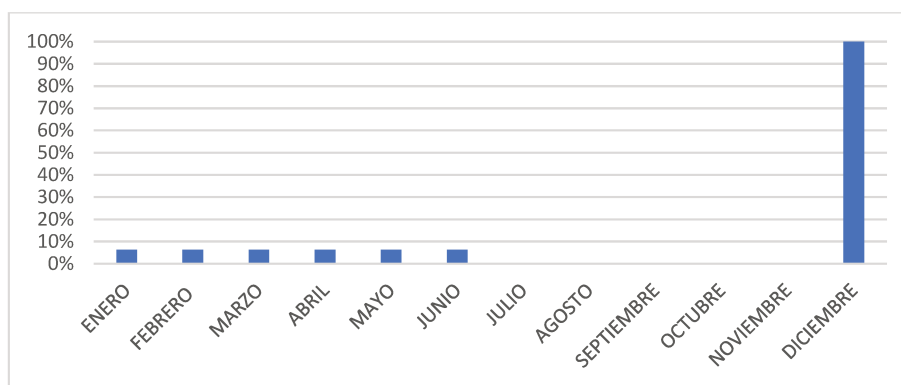
### 3.1.3 Resultados índice de eficiencia de la gestión organizacional Ministerio de Educación

#### 3.1.3.1 índice de eficiencia de gestión organizacional por componente

##### 3.1.3.1.1 Estructura orgánica funcional

La estructura orgánica funcional muestra de manera clara y concisa la distribución de las distintas unidades administrativas de una organización, en función de su jerarquía y función. Para el presente análisis se contabilizaron las coordinaciones, ministerios, secretarías y direcciones nacionales, supeditadas al despacho ministerial.

**Gráfico 89.** Estructura orgánica funcional, 2020



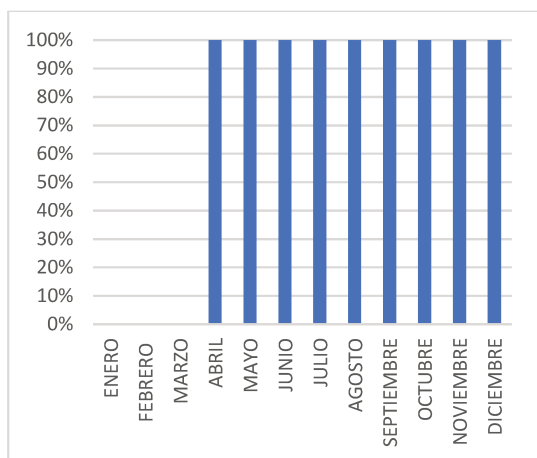
Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Educación, 2024

Desde el Ministerio de Educación sucede lo mismo que en el Ministerio de Salud; puesto que, solo existe variación en sus dependencias en 2020. En este periodo, tienen 45 hasta el mes de junio, de julio a noviembre con 44 y finalmente constituirse con 60 delegaciones durante el período analizado, siendo este el valor máximo que permanecerá constante en los siguientes años.

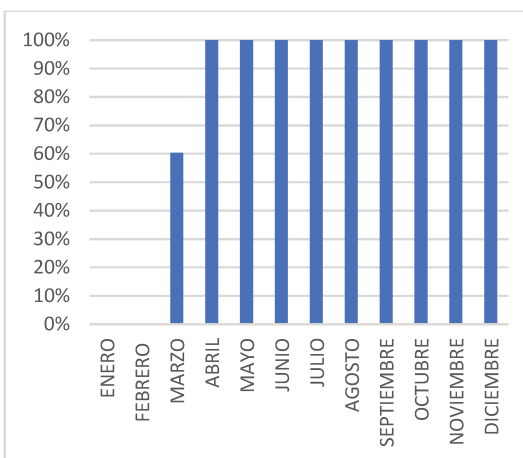
##### 3.1.3.1.2 Base legal que rige la institución

Número de leyes que conforman la base legal que rige y dictamina la función y competencias de la institución, incluyendo la Constitución de la República del Ecuador como carta suprema, así como los códigos, leyes orgánicas, reglamentos de leyes y decretos ejecutivos correspondientes.

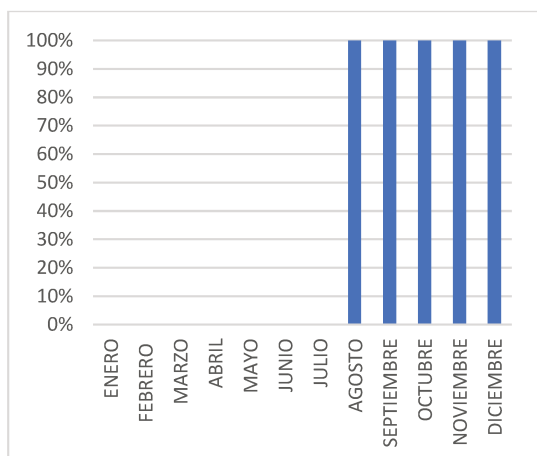
**Gráfico 90.** Base legal que rige la institución, 2020



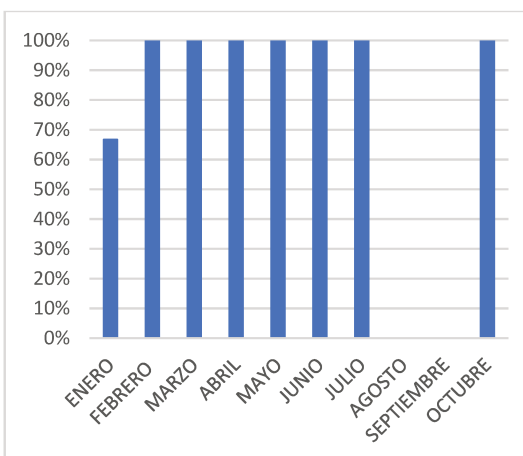
**Gráfico 91.** Base legal que rige la institución, 2021



**Gráfico 92.** Base legal que rige la institución, 2022



**Gráfico 93.** Base legal que rige la institución, 2023



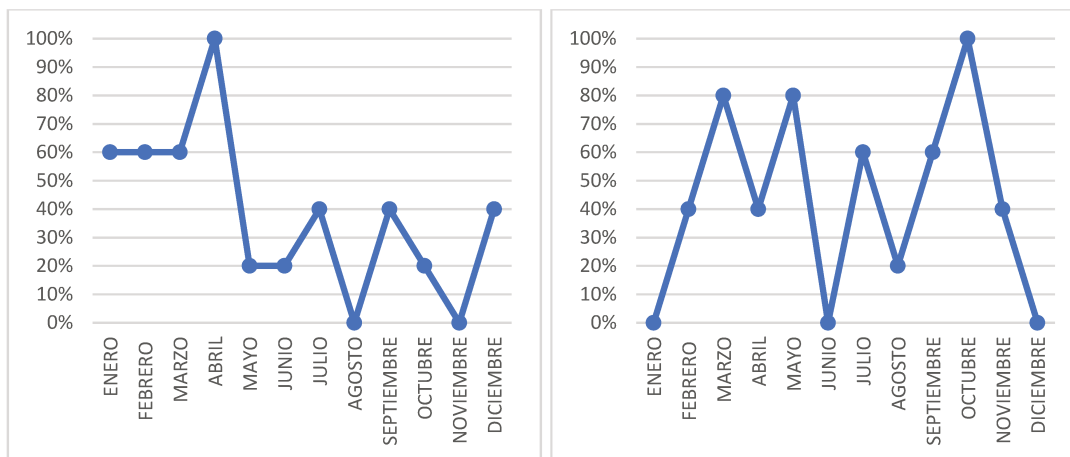
Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Educación, 2024

Por otro lado, en lo que refiere a la base legal del ministerio de educación, se realizó una comparativa mensual en cada año. Al graficar todo el período analizado, se aprecia que, en los primeros meses de 2020, 2021 y 2022 existe una cantidad menor de regulaciones si se compara con el resto de los meses, mismos que incrementan tras marzo, abril y agosto respectivamente. Para el resto de los meses se mantienen constantes. Al analizar en valores absolutos, se aprecia una tendencia creciente durante todo el período; excepto en agosto y septiembre de 2023 que existe una disminución en las leyes ordinarias y reglamentos pasando de 29 a 26 para en octubre volver a crecer a 29 regulaciones.

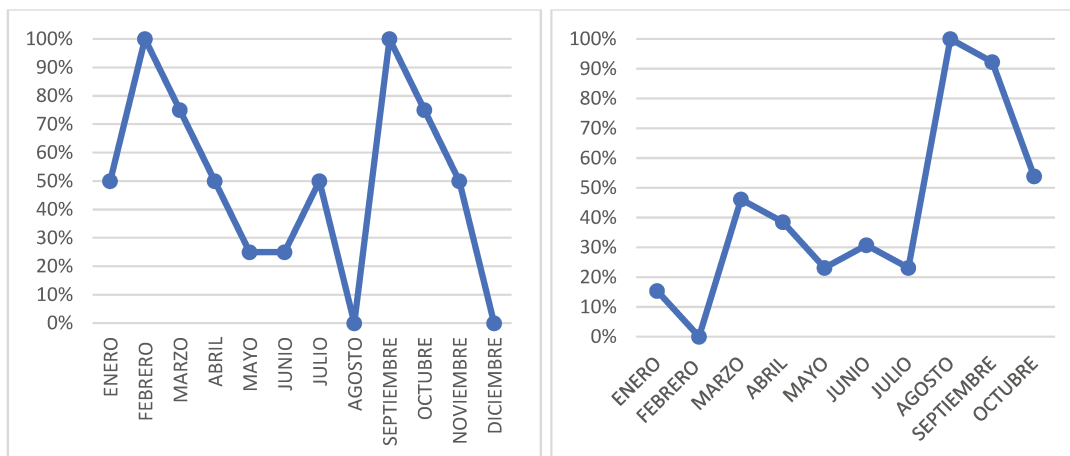
### 3.1.3.1.3 Regulaciones y procedimientos internos aplicables a la entidad

Conjunto de reglas y procesos aplicables en el interior de la entidad y sus unidades administrativas, a fin de garantizar su adecuado funcionamiento en el cumplimiento de sus funciones. Se contabiliza los cambios en el número de regulaciones a lo largo del periodo analizado.

**Gráfico 94.** Regulaciones y procedimientos internos, 2020. **Gráfico 95.** Regulaciones y procedimientos internos, 2021.



**Gráfico 96.** Regulaciones y procedimientos internos, 2022. **Gráfico 97.** Regulaciones y procedimientos internos, 2023.



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Educación, 2024

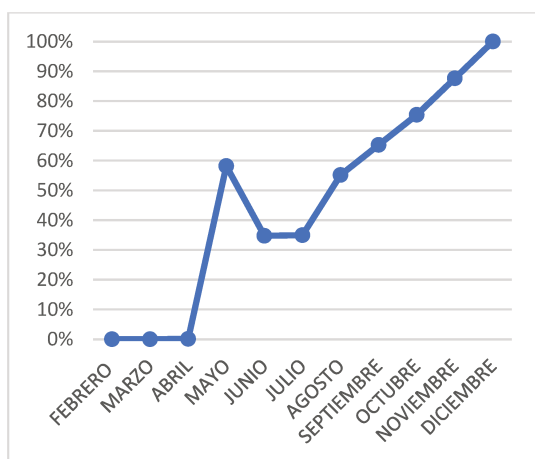
En el caso de las regulaciones y procedimientos implementados al Ministerio de Educación, se observa una tendencia fluctuante durante 2020 y 2021, lo que implica que no existe un crecimiento proporcional de las regulaciones en comparación al número mínimo y máximo mensual de cada año, sino que, estos varían en función del mes y en consecuencia del personal directivo encargado.

Por otro lado, 2022 presenta una tendencia decreciente durante los primeros dos tercios del año, un despunte pronunciado en septiembre, tras el cual se retoma una tendencia negativa, mientras que 2023 presenta una tendencia positiva entre febrero y agosto.

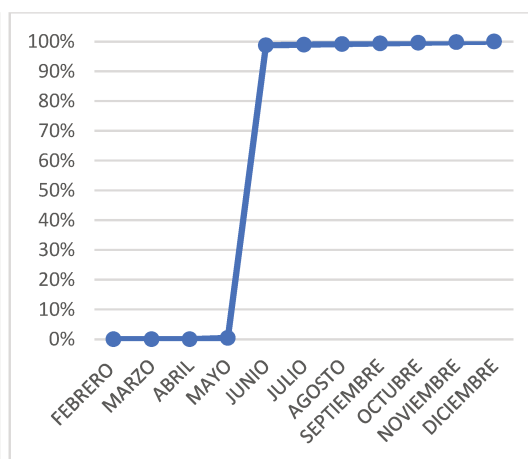
### 3.1.3.1.4 Metas y objetivos de las unidades administrativas

Metas y objetivos cuya consecución es responsabilidad de las unidades administrativas que conforman la entidad. Se contabiliza todos los objetivos y metas planteados en la entidad, y se hace particular distinción entre los objetivos y metas proyectados en función del nivel jerárquico para el que fueron planteados.

**Gráfico 98.** Metas y objetivos de la institución, 2020



**Gráfico 99.** Metas y objetivos de la institución, 2021

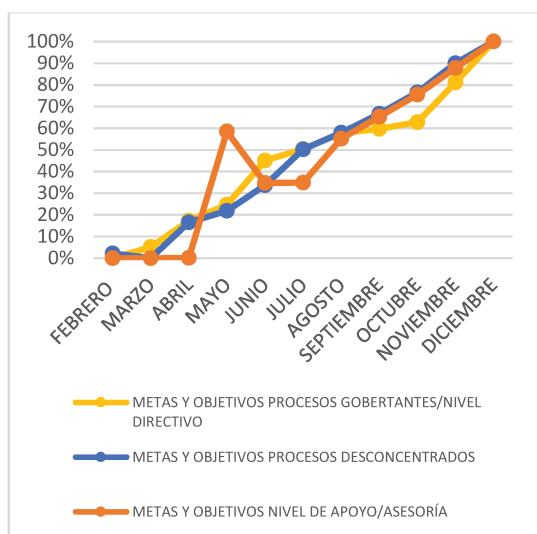


Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Educación, 2024

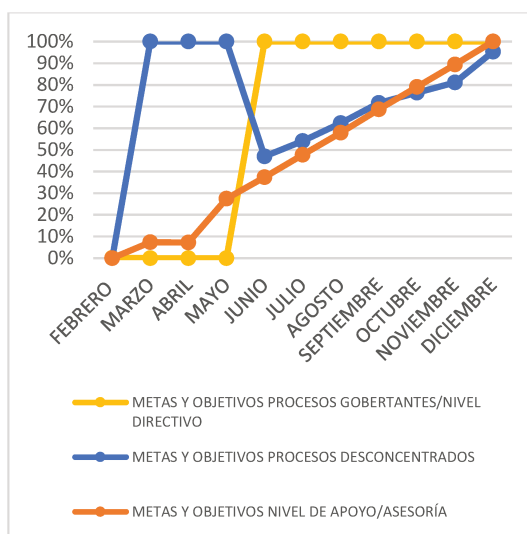
Desde una perspectiva similar, en la recopilación de información para este componente en el ministerio de educación, solo se obtuvo información desde febrero del 2020 hasta febrero del 2022. Sin embargo, para los dos primeros meses de 2022 no existe ninguna variación por lo que no son considerados en el análisis anual de ese año.

Ahora bien, para las metas de este ministerio, se aprecia un efecto contrario al anterior; es decir, en los primeros meses no logran alcanzar los objetivos propuestos, pero con el paso del tiempo los van alcanzando en un crecimiento lineal para 2020. En 2021, los alcanzarían desde junio y se mantendría constante el valor máximo de metas alcanzadas.

**Gráfico 100.** Metas y objetivos desagregados, 2020



**Gráfico 101.** Metas y objetivos desagregados, 2021



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Educación, 2024

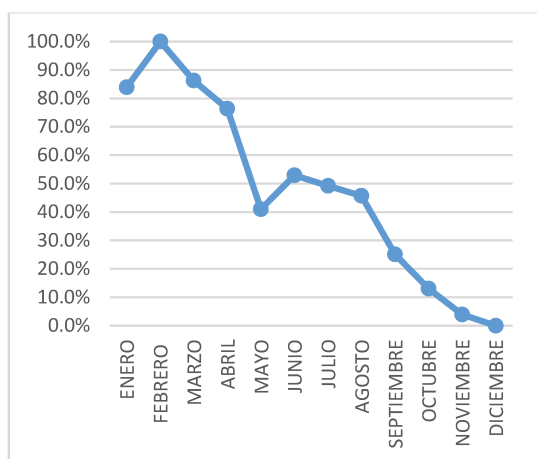
Ahora bien, para el análisis de las metas y objetivos desagregados, a un nivel de apoyo/asesoría tiene un crecimiento lineal, bastante similar en los dos años analizados, salvo por un ligero repunte en el mes de mayo de 2020. La curva de procesos gobernantes/nivel directivo también marca una tendencia creciente, constante y lineal en 2020, no obstante, para 2021 se nota un salto sustancial en abril, pasando de un mínimo constante en los primeros cuatro meses, a un punto máximo que se mantendrá el resto del año. La curva de procesos desconcentrados muestra un crecimiento lineal en 2020, mientras que, en 2021, si bien la tendencia se mantiene, se puede observar un nivel constante entre febrero y abril, seguida de una caída y una recuperación que retoma una tendencia creciente en mayo.

En general, en 2020 se aprecia una tendencia creciente de los tres niveles; mientras que, para 2021 estos se muestran bastante más fluctuantes.

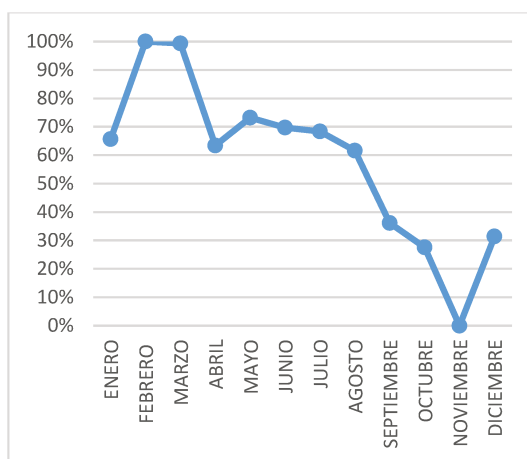
### 3.1.3.1.5 Distributivo de personal

Sumatoria del personal existente en la institución durante un período determinado, contabilizado indistintamente del nivel jerárquico en el que desempeña sus funciones.

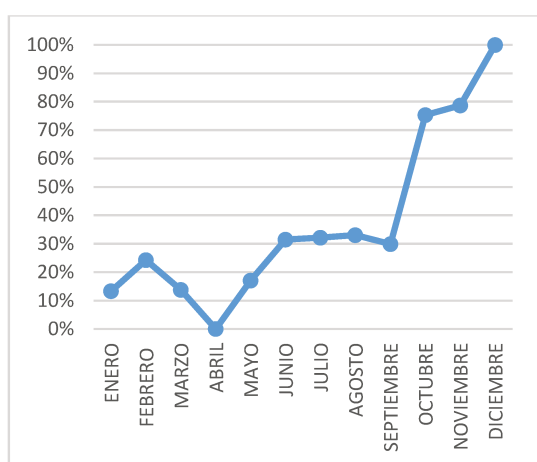
**Gráfico 102.** Distributivo de personal, 2020



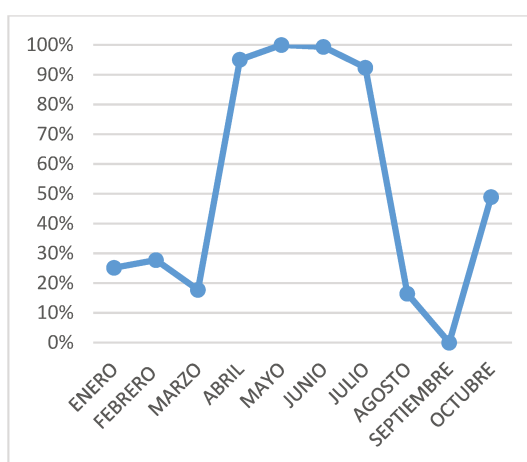
**Gráfico 103.** Distributivo de personal, 2021



**Gráfico 104.** Distributivo de personal, 2022



**Gráfico 105.** Distributivo de personal, 2023



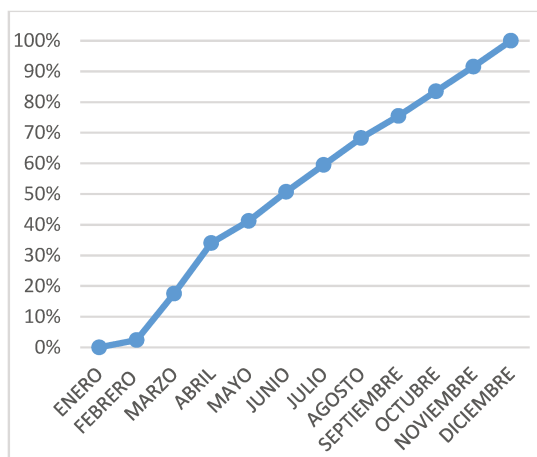
Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Educación, 2024

En el caso del Ministerio de Educación se pueden observar tendencias decrecientes durante el 2020 y 2021, interrumpidas únicamente por un incremento fortuito durante los meses de enero de 2021 hasta marzo del mismo año. El año 2022 muestra parte de un ligero crecimiento hasta febrero y una caída en abril, para dar paso a una tendencia creciente pero moderada que se mantendrá hasta el último tercio del año, a partir del cual se hará más pronunciada. El año 2023 se observa distinto a los años previos, pues se puede observar un decrecimiento hasta marzo, que da paso a un crecimiento pronunciado en abril, mismo que será constante durante buena parte del año, hasta julio, con una notable caída que da seguida de lo que se puede asumir será el acostumbrado crecimiento a partir de septiembre.

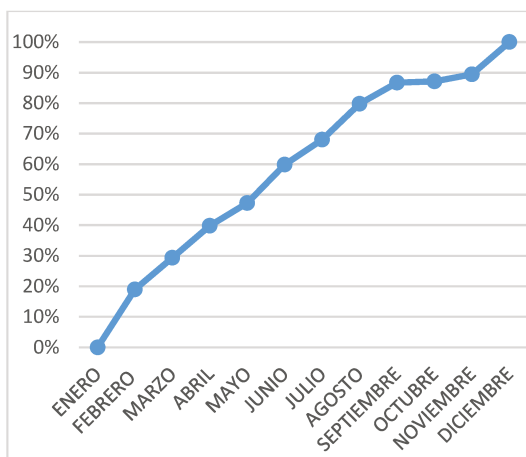
### 3.1.3.1.6 Remuneración mensual por puesto

Sumatoria de la remuneración mensual percibida por el personal ministerial a lo largo de los periodos analizados.

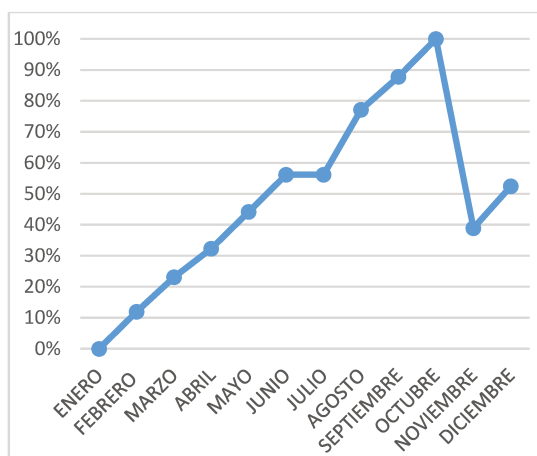
**Gráfico 106.** Total remuneración mensual, 2020



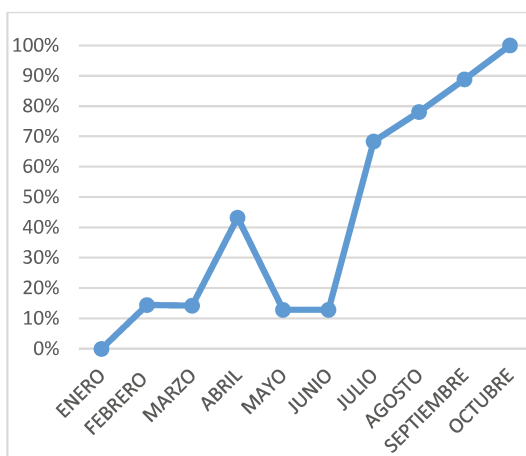
**Gráfico 107.** Total remuneración mensual, 2021



**Gráfico 108.** Total remuneración mensual, 2022



**Gráfico 109.** Total remuneración mensual, 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Educación, 2024

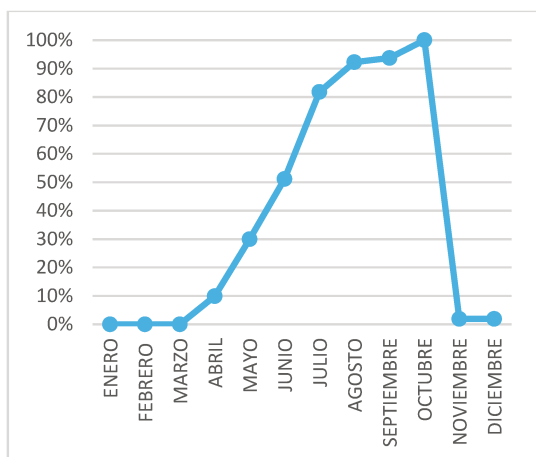
Las remuneraciones mensuales del Ministerio de Educación muestran una tendencia creciente y uniforme durante 2020 y 2021, en contraste con lo observado en el Ministerio de Salud. En 2022 esta tendencia continuaría hasta el mes de octubre, a partir del cual se produciría un rápido y evidenciable decrecimiento. La tendencia creciente se retomaría en 2023, pero esta es notablemente más fluctuante. Salvo un pico creciente en el mes de abril, la primera mitad del año parece mantener un nivel bajo en las remuneraciones, y no es sino hasta la segunda mitad del año que se puede observar una tendencia creciente similar a la existente en años previos.



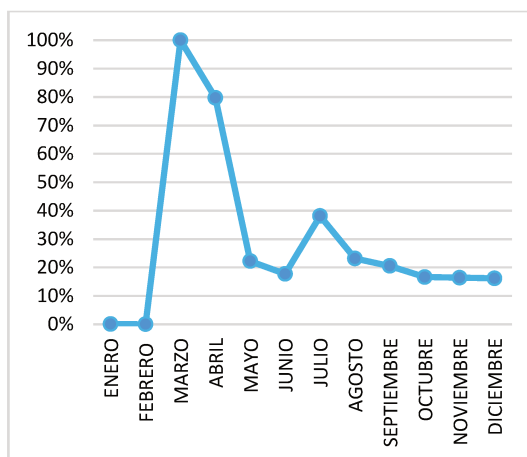
### 3.1.3.1.7 Servicios que ofrece y formas de acceder a ellos

Servicios ofertados por el Ministerio a ciudadanos solicitantes durante el periodo de tiempo analizado.

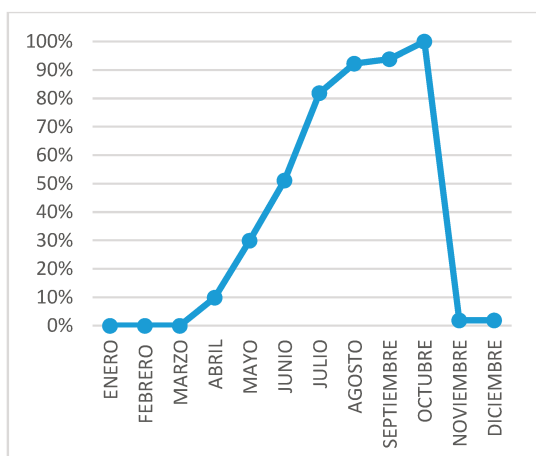
**Gráfico 110.** Servicios y formas de acceder, 2020



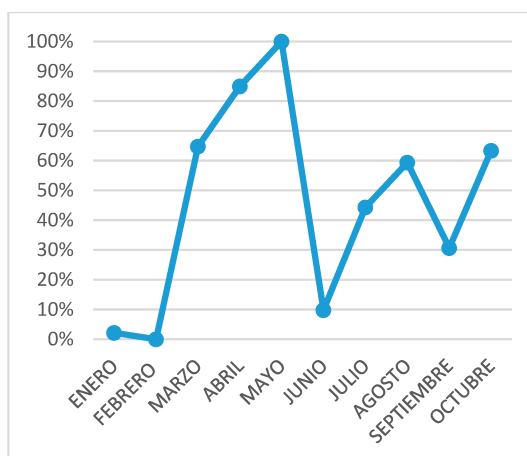
**Gráfico 111.** Servicios y formas de acceder, 2021



**Gráfico 112.** Servicios y formas de acceder, 2022



**Gráfico 113.** Servicios y formas de acceder, 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Educación, 2024

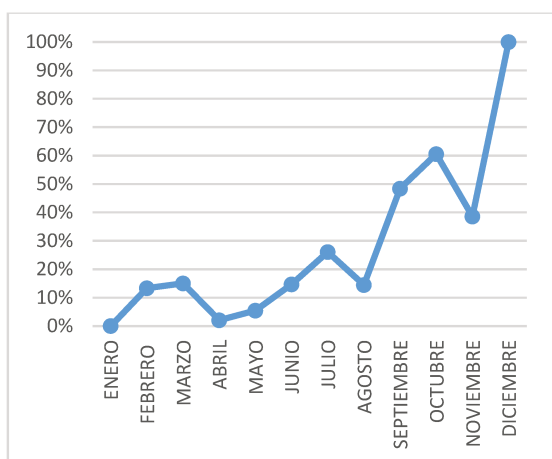
Los servicios ofertados por el Ministerio de Educación muestran una tendencia creciente a lo largo de 2020, con un menor margen de crecimiento entre los meses de julio y octubre, para posteriormente mostrar un fuerte decrecimiento en noviembre. 2021 parte con un crecimiento fortuito y pronunciado en el mes de febrero, hasta alcanzar el máximo de servicios ofertados en marzo, seguidos de una tendencia decreciente en el número, fuerte primero entre marzo y mayo, para luego más sosegada. 2022 muestra una tendencia creciente regular a lo largo del año, con un margen de crecimiento más reducido a partir de julio y una caída notable y pronunciada en noviembre. 2023 muestra una tendencia de

crecimiento irregular, con una caída fuerte en junio, para luego volver a crecer hasta finalizar el año.

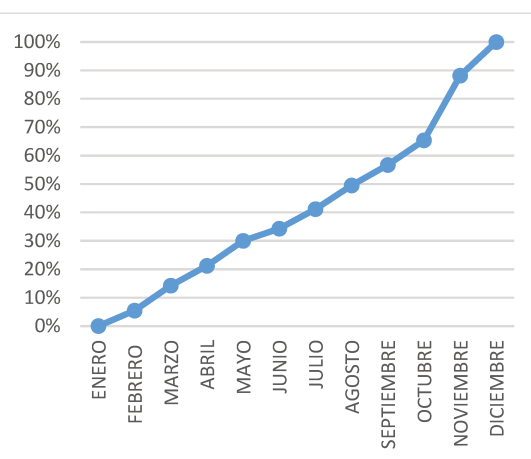
### 3.1.3.1.8 Presupuesto de la institución

Presupuesto del que dispone la institución para la realización de sus actividades operativas a lo largo del periodo analizado.

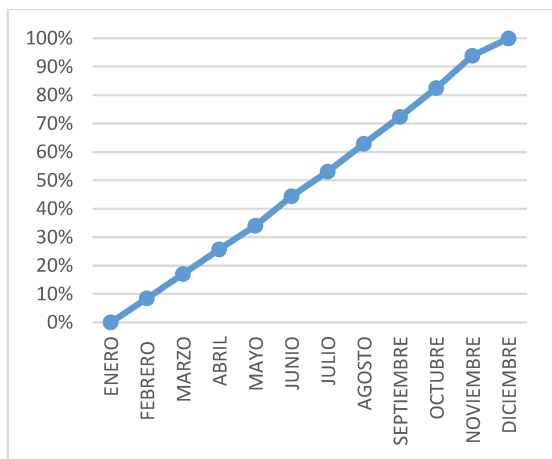
**Gráfico 114.** Presupuesto de la institución, 2020



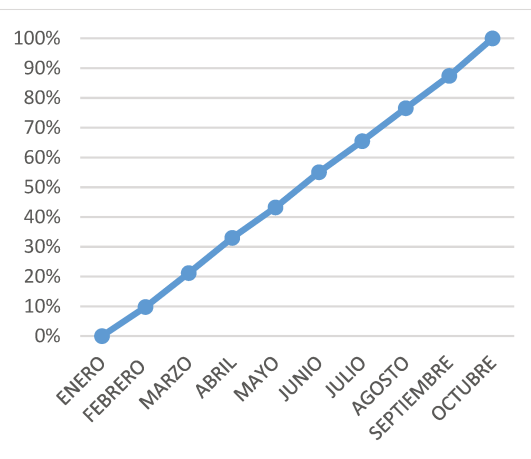
**Gráfico 115.** Presupuesto de la institución, 2021



**Gráfico 116.** Presupuesto de la institución, 2022



**Gráfico 117.** Presupuesto de la institución, 2023



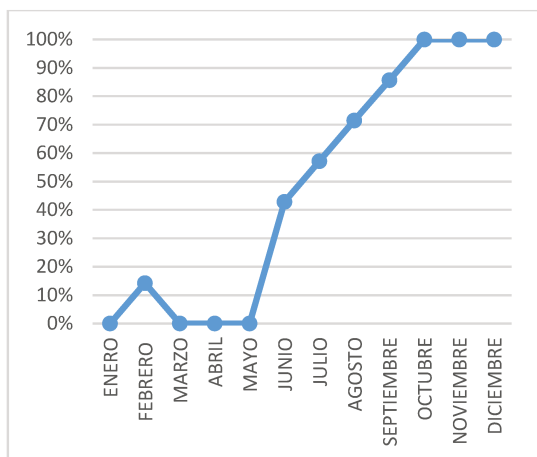
Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Educación, 2024

De igual manera, las entradas presupuestales del Ministerio de Educación presentan una tendencia creciente en todos los años analizadas, siendo reseñable que en 2020 existió una tendencia creciente bastante menor a años posteriores, que abarco los meses de enero a agosto, a partir del cual se puede ver un aumento considerable en la tendencia creciente del presupuesto ministerial. 2021 presenta una tendencia más uniforme, que aumentó ligeramente en octubre. 2022 y 2023 no presentan elementos destacables.

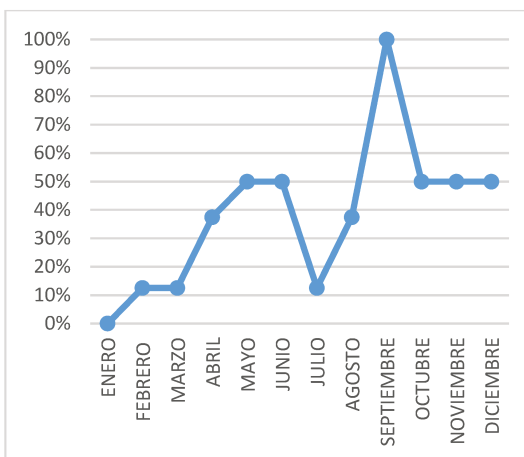
### 3.1.3.1.9 Resultados de auditorías internas y gubernamentales

Revisión de los procedimientos de auditoría, realizados por la propia institución o por entidades externas a esta y supeditadas a otras instancias gubernamentales, durante el periodo analizado.

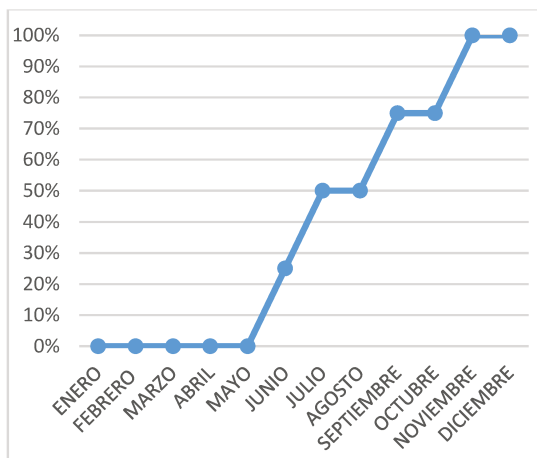
**Gráfico 118.** Resultados de auditorías, 2020



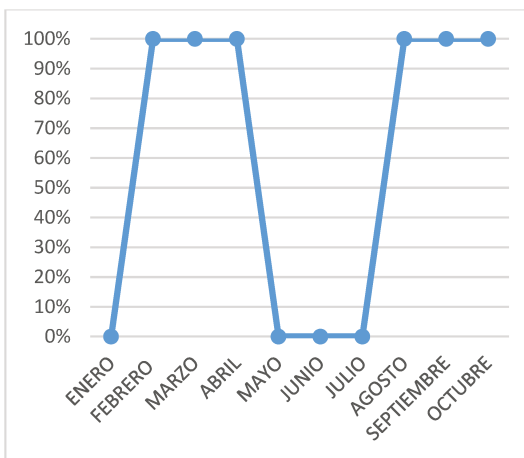
**Gráfico 119.** Resultados de auditorías, 2021



**Gráfico 120.** Resultados de auditorías, 2022



**Gráfico 121.** Resultados de auditorías, 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Educación, 2024

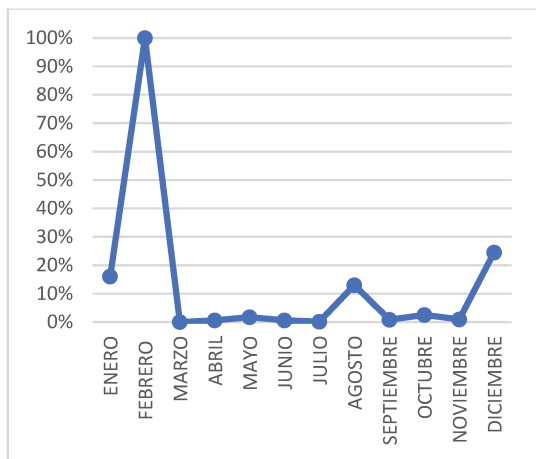
Siendo que el número máximo de auditorías realizadas al Ministerio de Educación en 2020 fueron 7, es notable un aumento gradual a partir del mes de junio. En 2021, este número máximo aumentó a 16, por lo que se puede observar que en la primera mitad del año las auditorías realizadas avanzaron hasta 8 en junio, pero que en la segunda mitad se incrementaron hasta el doble en el mes de septiembre. Esta tendencia de incrementar el número de auditorías se observa también en 2022, empezando con 14 en febrero, pero incrementando con el pasar de los meses a 15 en junio, 16 en julio y agosto, 17 septiembre

y octubre y 18 en noviembre y diciembre. 2023 es distinto, pues el número de auditorías fluctúa entre 20 y 21 a lo largo del año.

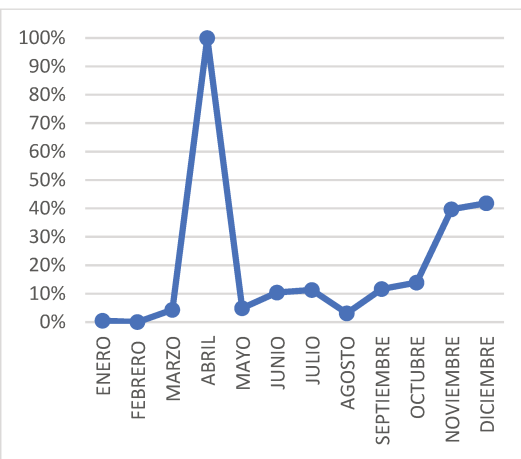
### 3.1.3.1.10 Procesos de Contrataciones

Recopila el número de servicios de diversa índole solicitados por el Ministerio a otras entidades, públicas y privadas, durante el periodo.

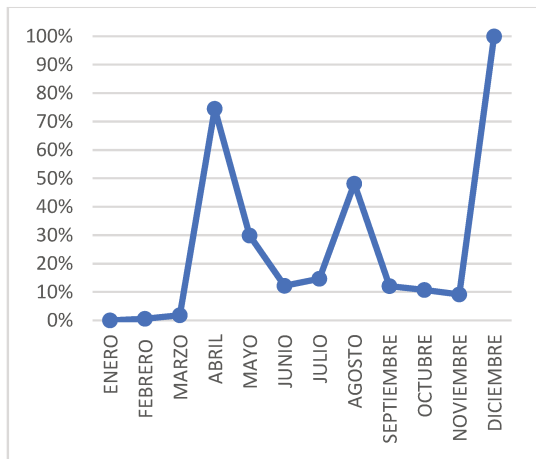
**Gráfico 122.** Procesos de contrataciones, 2020



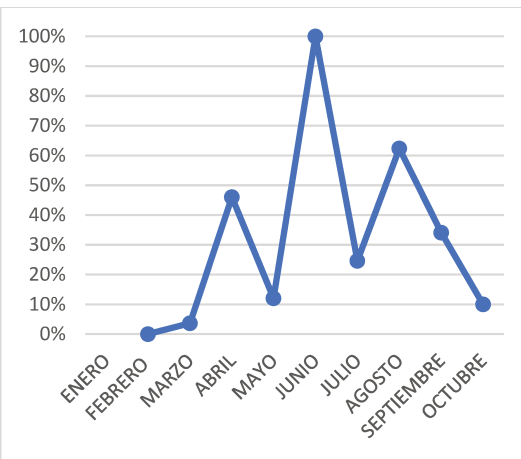
**Gráfico 123.** Procesos de contrataciones, 2021



**Gráfico 124.** Procesos de contrataciones, 2022



**Gráfico 125.** Procesos de contrataciones, 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Educación, 2024

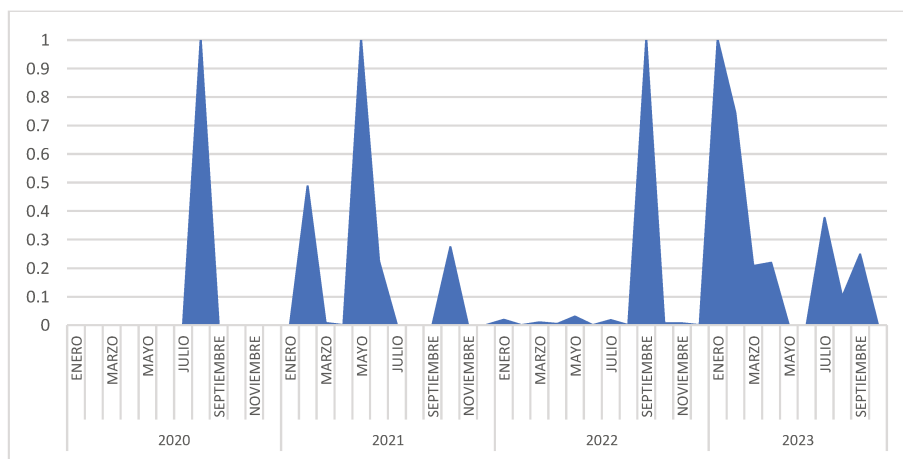
Ahora bien, en relación con el proceso de contrataciones de la institución de educación, se aprecia un comportamiento heterogéneo en los cuatros años analizados. En el 2020, se alcanza el pico más elevado en febrero y no remontan hasta diciembre, donde superan el 20% con un margen pequeño. Esto puede ser resultado del efecto de la pandemia, haciendo que se reduzcan los procesos de contrataciones por las medidas implementadas, entre ellas, las clases en modalidad on-line. Para el 2021; en cambio, el pico se tiene en

abril, para posterior a ello, tener una tendencia creciente hasta diciembre, superando en este caso el 40%. Por otro lado, tanto en 2022 y 2023 tienen más oscilaciones, acabando en diciembre de 2022 con un 100%; mientras que, en octubre de 2023 alcanza un valor más cercano a 0%.

### 3.1.3.1.11 Empresas y personas que han incumplido contratos

Total de personas y empresas, públicas y privadas, que han incumplido contratos para con el Ministerio.

**Gráfico 126.** Empresas y personas que han incumplido contratos, 2020, 2021, 2022 y 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Educación, 2024

En el caso del Ministerio de Educación, podemos observar que en 2020 la única instancia de incumplimiento de contratos se suscitó en el mes de agosto. En 2021 el número de instancias de incumplimientos aumentó, produciéndose en febrero y noviembre, y alcanzando su punto álgido en mayo.

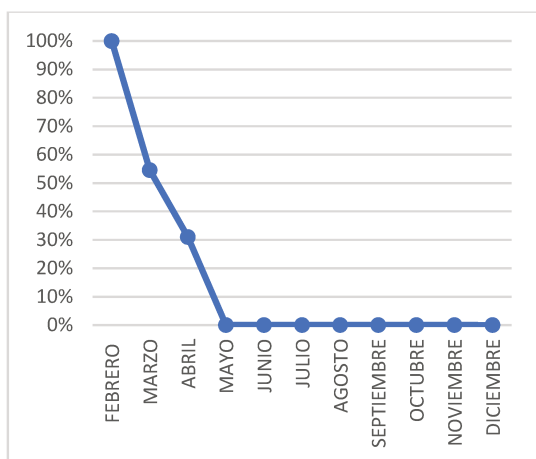
2022 es un caso especial, puesto que, si bien existieron casos de incumpliendo a lo largo del año, el mayor número de estos se registró en septiembre, superando por completo los casos previos.

En 2023 el número de incumplimientos parece decrecer a lo largo del año, partiendo del mes de enero con el número más alto de casos, que luego disminuirán en meses posteriores.

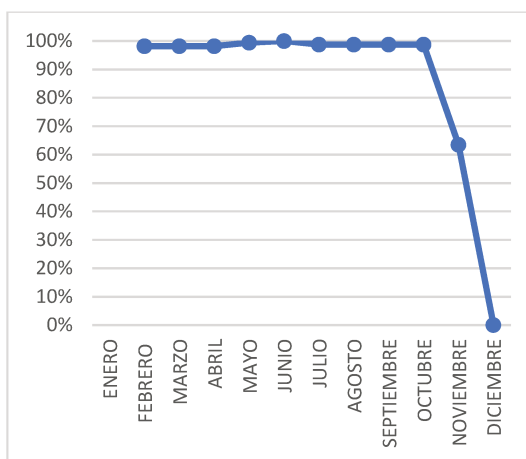
### 3.1.3.1.12 Planes y programas en ejecución

Número de iniciativas, planes y programas que han sido puestos en marcha por la entidad.

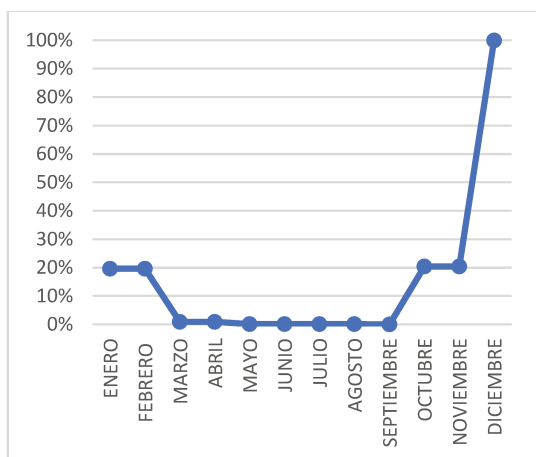
**Gráfico 127.** Planes y programas en ejecución. 2020



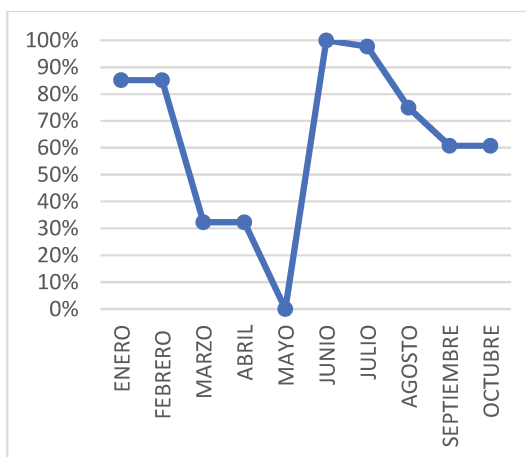
**Gráfico 128.** Planes y programas en ejecución. 2021



**Gráfico 129.** Planes y programas en ejecución. 2022



**Gráfico 130.** Planes y programas en ejecución. 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Educación, 2024

Los planes y programas en ejecución del ministerio de educación muestran tendencias no comunes en estos cuatro años. Para empezar en enero de 2020 no se tiene datos y desde febrero dónde alcanza su máximo, decae hasta mayo donde permanecerá en una cantidad y monto igual de programas ejecutados en este año. Desde una perspectiva similar, en 2021, también se comienza con el 100% de planes y programas ejecutados hasta octubre, finalizando en diciembre con el 0%.

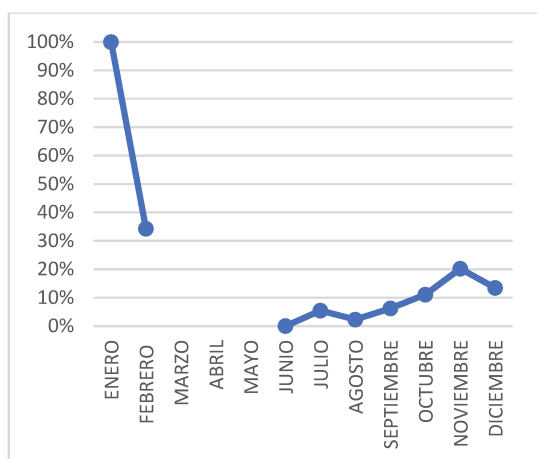
En 2022, ocurre lo contrario; es decir, empieza con el 20%, desciende y se mantiene en el 0% hasta que en septiembre crece exponencialmente y así alcanza el 100% de programas realizados por la institución. Finalmente, para 2023, las fluctuaciones tienen

forman de “S” porque comienzan con un nivel elevado, superior al 80%, disminuyendo en mayo para volver a crecer en junio y volver a decrecer.

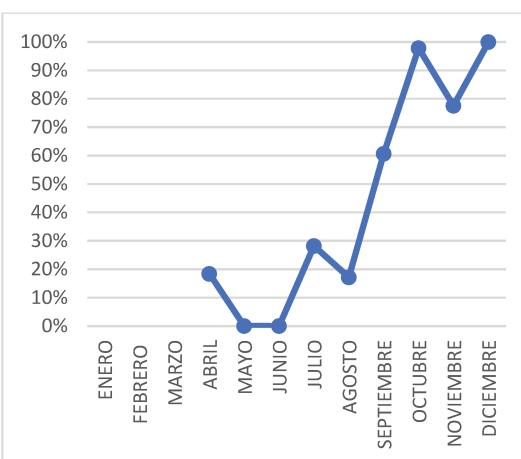
### 3.1.3.1.13 Viáticos, informes de trabajo y justificativos

Evolución de egresos en los que han incurrido miembros del personal del Ministerio por motivo de viáticos, o como justificativos por casos fortuitos.

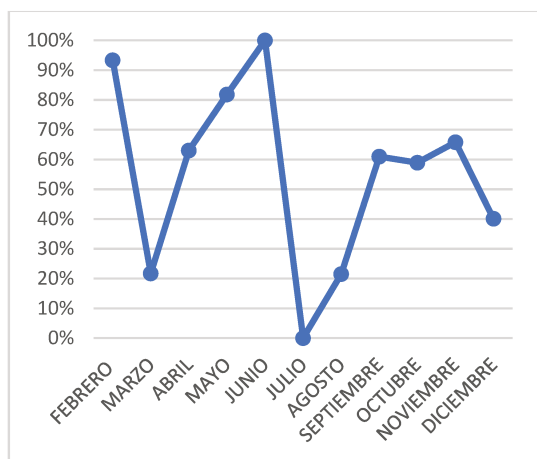
**Gráfico 131.** Viáticos y movilizaciones, 2020



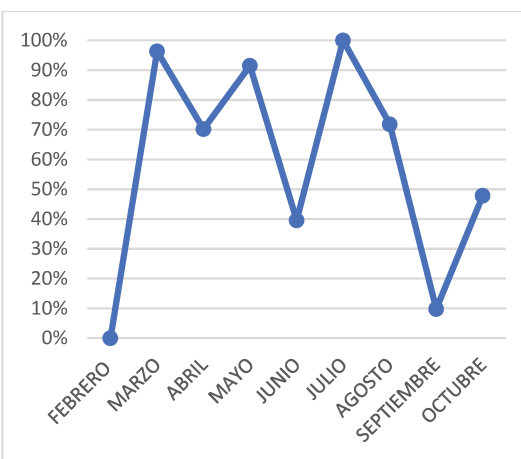
**Gráfico 132.** Viáticos y movilizaciones, 2021



**Gráfico 133.** Viáticos y movilizaciones, 2022



**Gráfico 134.** Viáticos y movilizaciones, 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Educación, 2024

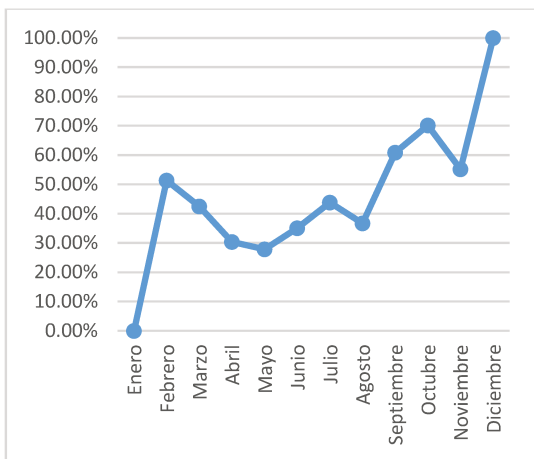
En esta institución, para el año de 2020 no se tiene información disponible para los meses de marzo, abril y mayo seguramente por la pandemia; no obstante, quitando estos datos, se aprecia una tendencia decreciente, para posterior a ello crecer hasta noviembre. De igual manera, no hay información de enero a marzo de 2021 y en los datos que sí se pudieron recolectar tuvieron una tendencia creciente. Para 2022 y 2023, no existen datos para enero, pero en general se aprecia fluctuaciones en forma de “S”, sin una tendencia

marcada. Para concluir, en lo que respecta al último año, muestra que en este año los gastos en movilización fueron más elevados en proporción de los otros (superiores al 40%), hasta que en agosto se reducen y en octubre vuelven a crecer.

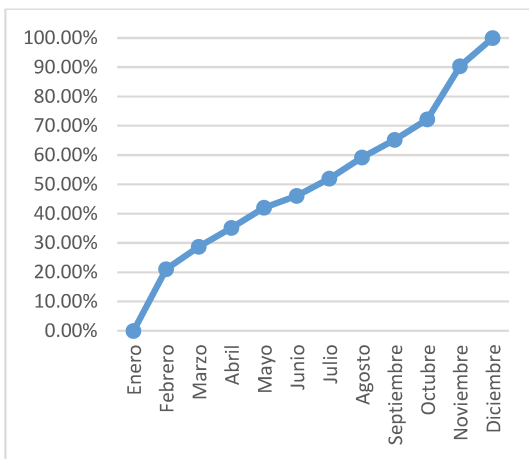
### 3.1.3.2 índice de eficiencia de gestión organizacional integral

Índice global que analiza la evolución en conjunto de todas las variables analizadas.

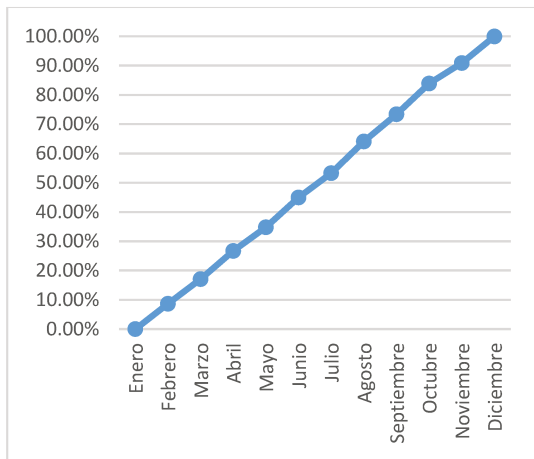
**Gráfico 135.** Índice general, 2020



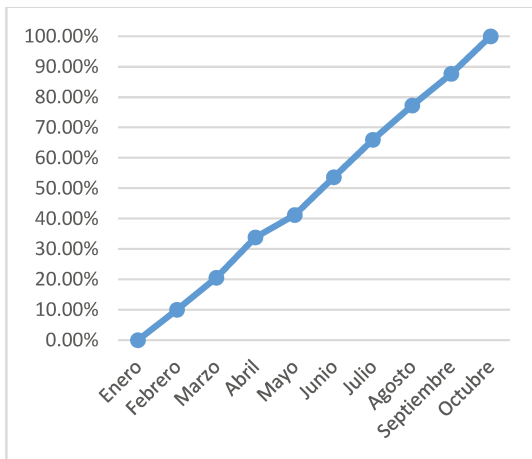
**Gráfico 136.** Índice general, 2021



**Gráfico 137.** Índice general, 2022



**Gráfico 138.** Índice general, 2023



Elaboración propia. Fuente: Portal de transparencia del Ministerio de Educación, 2024

El índice general para el Ministerio de Educación muestra una tendencia creciente en los cuatro años analizados. Destaca particularmente lo fluctuante que resulta el 2020, con una tendencia decreciente moderada desde febrero a mayo, así como un par de decrecimientos adicionales los meses de agosto y noviembre. En 2022, la tendencia existente se vuelve ligeramente más pronunciada durante los meses de febrero y noviembre. Por otro lado, 2022 y 2023 no muestran fluctuaciones reseñables.



## Capítulo IV. Discusión de resultados

### 4.1 Discusión de los resultados con relación a la gestión pública organizacional

La Administración pública, aunque es específica, obedece ciertos principios generales de organización, como: centralización, jerarquía, especialización de competencias (González, 2020). Principios regulados en la Constitución de la República del Ecuador (2008) (eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización) (CRE, 2008) que son obligatorios para el engranaje estatal. En tal sentido, las entidades gubernamentales involucran actores (papeles distintivos, criterios para ser miembro, identidad), relaciones (frecuencia de interacción, patrones de comunicación, redes), actividades (tareas, rutinas, plática) y criterios legales y normativos (propiedad, contratos, derechos de control legítimos) (Soto, 2008), que son transparentados a través de la rendición de cuentas y el acceso a la información pública.

Estos principios son acogidos en las diferentes instancias del sector gubernamental ecuatoriano, tal es el caso del Ministerio de Finanzas, de Salud y de Educación que dentro de su quehacer cuentan con una estructura premeditada, en muchos de los casos diseñada con fines específicos, y oficializada a partir de puestos y funciones establecidas, como una fusión sistemática de personas y grupos destinados a alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos, que de acuerdo con López y Arias (2006) demandan de la coordinación como el medio para velar por la óptima armonía del conjunto.

Con respecto a la estructura consolidada por cada uno de los Ministerios analizados, esta tiene un comportamiento creciente (2020-2023), es decir con un incremento de dependencias subordinadas a la máxima autoridad, ello da razón al ensanchamiento del sector público, quien incrementó su capacidad para absorber fuerza de trabajo a partir del 2020, en medio de un contexto de creciente subutilización de fuerza laboral (Poy et al., 2023).

A más de ello, en muchos casos latinoamericanos este crecimiento se lo atribuye a decisiones basadas en politiquería que irrumpe la tecnificación de las administraciones públicas (Romero Rueda, 2020), razón por la cual la cantidad de delegaciones no se traduce esencialmente en una mejora de la calidad y eficiencia de los servicios brindados.

Este actuar va en contra de lo aseverado por Toledo Rosales (2018), quien señala que las alteraciones estructurales organizacionales deben ser diseñadas en base a una división que delimite las funciones y actividades en pro de una mayor precisión, eficiencia y especialización, lo que conlleve a una simplificación de los procesos y el trabajo (Toledo Rosales, 2018); de tal manera que los puestos de trabajo sean definidos de conformidad a lo verdaderamente requerido por una entidad, independientemente de la voluntad de las administraciones de turno.

Al notar un engrosamiento en las dependencias subordinadas a la alta dirección, se podría estar hablando de un crecimiento a nivel directivo (niveles jerárquicos), discrepando de lo recomendado por Catuto y Beatriz (2019), quienes aluden que los niveles jerárquicos deben ser los mínimos posibles y los que sean realmente imprescindibles para la organización (Catuto & Beatriz, 2019); de modo que, se fomente la creación de organizaciones planas (Cagliano, 2019).

Otros aspecto de gran trascendencia dentro del espectro público son las leyes y regulaciones que lo rigen, mismas que en el Ministerio de Salud son duplicadas en número en relación a los Ministerios de Finanzas y Educación, ello se sustenta en el hecho de que la salud constituye uno de los derechos más preciados y delicados para los seres humanos, y por su propia naturaleza demanda un marco legal más fortificado que cualquier otra cartera de estado; tornándose una obligación para los estados garantizarlos con la calidad y seriedad requerida (González et al., 2021). Entre las leyes y regulaciones interpuestas por los diferentes Ministerios encontramos en común, las referentes al presupuesto, tratados internacionales, contratación pública, administración y gestión pública, normas de contabilidad, regulaciones sobre el manejo de los impuestos, entre otras. Sin dejar de lado las que regulan acciones que impidan el fraude y la corrupción gubernamental, que tanto aqueja al patrimonio público nacional (Toctaquiza Narváez & Peñaloza López, 2021).

Es importante mencionar al respecto, tomando lo indicado por Hage y Aiketí (1967), que todo extremo reglamentario es perjudicial para una organización, tanto la conformidad estricta como el establecimiento de normas totalmente formalizadas acarrear un impacto contrario de promover la descentralización, lo que incita una mayor flexibilidad, generándose constantemente situaciones de conflicto, no únicamente entre individuos y subunidades, sino también entre procesos y estructuras que integran la organización, así

como al interior de ambos aspectos (Castillo, 1997; Alvites Carhuatanta, 2021; Pucheu, 2021); por lo cual el país debe evaluar la reglamentación sumamente requerida y fundamentada para el cabal funcionamiento de las diferentes entidades públicas.

Para garantizar un servicio de calidad satisfactorio para el ciudadano, el país ha optado por un modelo de Gestión por Procesos que involucra reglas y procedimientos internos (Motta Bustos, 2020), mismo que a partir del 2003 fue forjando su marco normativo que coadyuvaría a la Administración por Procesos y la Planificación del Recurso Humano en las instituciones de la administración pública central, institucional y adscritas a la Función Ejecutiva del país (Oviedo Pozo, 2019); a través del Reglamento a la LOSCCA (2005), la Norma Técnica de Diseño de Reglamentos o Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos. Pese a ello, hoy en día en los Ministerios analizados no se ha aplicado este modelo con la seriedad del caso, proyectando una tendencia fluctuante en la cantidad de procedimientos incorporados en lo que va de los años 2020 al 2023, lo que muestra una falta de planificación y enfoque para cumplir con los estamentos dispuestos en una Organización y Gestión por Procesos promulgados por el estado.

Para Kaplan y Norton (2021), son de los procesos de donde deben desprenderse los servicios prestados por el sector públicos a los usuarios externos, para lo cual, la estrategia debe estar asociada a la naturaleza de la misión institucional y orientada a conceder valor agregado a los/as ciudadanos/as. Según los resultados, los tres ministerios varían en la oferta de servicios. Ello siguiendo los preceptos de Kaplan y Norton (2021), puede atribuirse a la carencia de una estrategia de procesos que aterrice y se descomponga en operaciones principales que generen productos o servicios finales para el ciudadano en función de los objetivos y razón de ser de cada uno de los organismos públicos.

La Gestión Pública por Resultados (Procesos) aplicada en el Ecuador, demanda como complemento un modelo de evaluación de la gestión que mida los resultados de la gestión (Kaplan & Norton, 2009), ello es empleado en el país a través de auditorías. De acuerdo con los resultados de la presente investigación, el Ministerio de Finanzas, es la entidad que mayor número de auditorías ha realizado (alrededor de 40) desde el 2020, en virtud de que a partir de este año el Ministerio estableció la obligatoriedad de la aplicación de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público (NICSP) en las entidades del sector público (Reyes, 2022), lo que conlleva a un mayor control del andamiaje gubernamental. Por su parte en el Ministerio de Educación, en el 2020 se realizaron 7

auditorias, debido a la pandemia por el COVID 2019 que disminuyó los niveles de calidad educativa y atrasó los procesos de auditoría (Cabrera-Pinargote & Palma-Macías, 2022); mientras que para el 2023 esta cantidad se triplicó a 21, una vez superada la pandemia.

Para Toctaquiza Narváez y Peñaloza López (2021), estas auditorias deben abarcar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales. Habitualmente se ha reconocido el control aplicado sobre el Sector Público como un control de legalidad, restringido exclusivamente a supervisar que los actos de las administraciones públicas se ajusten a las disposiciones legales vigentes (Moreno, 2021). Sin embargo, al parecer, en los últimos tiempos se está evolucionando tal planteamiento, estrenándose la implementación dentro del andamiaje público de sistemas de control propios del sector privado (Martín & González, 1994; Mejía Lara, 2022). Para lo que la Contraloría General del Estado (control externo) evalúa parámetros de eficiencia o economía debiendo verificar el grado de objetivos del sistema público al mínimo coste posible (Mamani Chambi, 2018; Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Para cualquier iniciativa sea pública o privada se exige la planificación como el punto de partida de cualquier proceso administrativo (Galindo, 2018; Arnoletto, 2014), misma que incluye la implementación de objetivos y metas aplicados a todo nivel organizacional. Para su consecución, Lahera (2002) señala que, en un primer momento, es imprescindible realizar una clara definición y cuantificación de estos, para lo cual deben ser factibles y acordes con los resultados tecnológicos, económicos y humanos existentes. Ante ello conviene fijar un objetivo modesto, pero concretarlo con los medios disponibles (Hurtado, 2008). Aspecto que como se verá a continuación, no ha acontecido en los Ministerios analizados, entre una de las razones, por las limitaciones presupuestarias y los fenómenos epidemiológicos que transfiguraron cualquier tipo de proyección del estado.

Para el Ministerio de Finanzas se muestran resultados desalentadores para los años 2020 y 2021, sobre todo para los meses de noviembre 2020 y marzo 2021, a causa de las expectativas negativas sobre la situación económica, los cambios normativos en materia tributaria que afectaron los ingresos fiscales, y los efectos colaterales de la pandemia COVID-19 (King, 2020). Por su parte, los periodos 2022 y 2023 se muestran algo alentadores con crecimientos lineales, dados los esfuerzos del Ministerio de Finanzas por

instaurar una reclasificación de gastos con el propósito de ordenar las finanzas públicas (Aguilar et al., 2023); sin embargo, ello no significó un cumplimiento satisfactorio de objetivos y metas planteadas por la entidad.

En el Ministerio de Salud acontece algo disímil, para el 2020 durante los primeros meses del año la entidad no logra alcanzar los objetivos planteados, como consecuencia de la pandemia que supuso menores recursos para la salud pública (King, 2020). Mientras que para el 2021 la tendencia se revierte, con el 100% de cumplimiento de objetivos durante los primeros dos cuatrimestres del año, ello puede dar razón a la posesión del nuevo presidente del Ecuador, Guillermo Laso, quien priorizó y tomó acciones inmediatas para mejorar la situación del sistema de salud (Sacoto, 2021).

Por su parte el Ministerio de Educación, va materializando sus objetivos con el pasar del tiempo hasta culminar los años fiscales, no obstante, el sector educativo tuvo que pasar por grandes desafíos durante y pos pandemia, desde una inadecuada infraestructura en las escuelas hasta docentes poco capacitados para la utilización de la tecnología. Así también, el acompañamiento a los estudiantes en la modalidad mixta que se vivió postpandemia, y los presupuestos deficientes que se atribuyeron a este sector (Romero & Molina, 2023).

En cuanto a los objetivos del nivel jerárquico, se advierte una tendencia creciente en el nivel gobernante excepto el Ministerio de Finanzas, que muestra una tendencia decreciente a lineal durante los tres primeros años de análisis. En el nivel de apoyo / asesoría, se muestra una tendencia sumamente fluctuante que va desde crecimientos acelerados a decrecimientos abruptos para los Ministerios de Finanzas y Salud; para el Ministerio de Educación se muestran crecimientos lineales. Y por último en los procesos desconcentrados en todos los Ministerios la tendencia es mayormente creciente lineal.

Esta situación puede ser una muestra de la carente integralidad de toda la estructura jerárquica organizacional, cumpliendo cada nivel de manera independiente sus objetivos trazados, lo que limitaría la materialización de los objetivos organizacionales como un todo. Además, al ser una estructura vertical, da cuentas que la responsabilidad de supervisión desde la alta dirección a mandos medios y operativos (Gallardo et al., 2016) no está siendo la más eficiente, al diferir en gran medida los resultados alcanzados en cada nivel. A palabras de Hoyes (2016), se debería apuntalar hacia una gestión que

dependa menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, con ello se lograría alcanzar mejores indicadores de gestión.

En lo que respecta al número de funcionarios de cada entidad, se pudo observar una tendencia variable en todos los ministerios, salvo el caso del Ministerio de Salud que muestra un comportamiento constante prácticamente durante todo el periodo 2020, ello puede deberse a la pandemia COVID-19 en la que se tuvo que contratar mayor personal de salud para hacer frente a esta catástrofe de índole mundial (Tibanquiza Sánchez, 2023). El ministerio más afectado en términos de cantidad de funcionarios públicos ha sido el de educación, con propensión mayoritariamente hacia el decrecimiento o ligeros crecimientos, ello es el resultado de al encontrarse las instituciones educativas cerradas no existía la necesidad de ingresar o contratar personal docente, así mismo los contratos y nombramientos provisionales que se encontraban vigentes y ya estaban por fenecer no se renovaron, por lo que se procedió a desvincular al personal quedando prohibido su reemplazo (Pino Cuenca, 2022).

Este panorama muestra una gestión de recursos humanos deficiente en donde no se cuenta con bases sólidas, y sobre la cual, cualquier circunstancia interna o externa desequilibra la concepción de un servicio civil a la altura del estado, reafirmando las debilidades institucionales, el rechazo a los servidores públicos, las restricciones presupuestales y la desinformación y prejuicios ante la meritocracia gubernamental (Panduro & Flores, 2022). Situación algo similar a lo acontecido a lo largo de la historia peruana, misma que ha estado llena de golpes de Estado y quiebres del orden democrático que han impedido el desarrollo de una carrera de servicio público eficiente que pueda ser adyacente a las instituciones y sucesoria a través del tiempo (Salazar, 2018).

Lo contrario ha ocurrido en Chile, en donde se da un valor sustancial a la gestión de los recursos humanos (Faune Silva, 2019) con un Servicio Civil acogido a un modelo racional, en donde la toma de decisiones se encausa a metas, y las reglas se forjan muy por debajo de la racionalidad de operación del sistema económico (Quiñones, 2020). En donde, es imprescindible la implementación de una carrera funcionaria supeditada al mérito, la antigüedad y la idoneidad, para lo cual la herramienta de ingreso y promoción es el concurso, la igualdad de oportunidades y la existencia de un sistema de capacitación y formación para los funcionarios (Civil, 2017).

Otro aspecto a considerar dentro del sector público son las remuneraciones, quienes han sufrido incrementos a lo largo de los últimos años en los Ministerios de Finanzas y de Educación, salvo el Ministerio de Salud que muestra decrecimientos en este indicador entre los años 2020-2022, con una ligera recuperación para el 2023. Al respecto, la legislación ecuatoriana ha sido susceptible a cambios a lo largo de la historia, desplegando diferentes estándares económicos para que hoy en día las remuneraciones de los trabajadores sean justas y amparadas legalmente (Guamán & Medina, 2022) a través de una normativa que incluya como derecho fundamental una remuneración digna, incorporando las diferentes recomendaciones de organizaciones internacionales (Cañarejo Amaguaña, 2022). De tal manera, que la remuneración ecuatoriana es una de las mejores de América Latina, gracias a la adopción de una moneda local que no le es propia, sino adoptada de los Estados Unidos de América (Fajardo-Ronquillo, 2020).

El de Salud y de Educación manifiestan una tendencia creciente respecto al presupuesto de cada ministerio; puede ser el resultado de que, en el país cuando se planifica y realiza la programación presupuestaria, esta se realiza según el presupuesto definido en años anteriores y solo se incrementa el porcentaje de inflación del año en que se planifica, haciendo evidente la insignificante relevancia que se le da a la planificación presupuestaria (Caicedo Puma, 2020). Sumado a ello, ninguna institución pública dispone de un plan maestro de ejecución de proyectos que perdure en el tiempo, ya que, en su lugar, la visión al construir el presupuesto de la institución cada año, está dada por el criterio de las autoridades que se encuentren al mando, ignorando por completo las necesidades institucionales (Bonilla Perez & Cardenas Muje, 2021).

Esta falta de seriedad y tecnificación al elaborar los presupuestos instituciones en el Ecuador da razón a los problemas acordes a la política económica del país, al no tener como principal herramienta un presupuesto bien definido, impidiendo contar una planificación que encause la acción del sector público (Villa et al., 2018). Tal fue el caso de lo acontecido en América Latina, con la crisis de los ochenta, en donde los diferentes países de la región se han visto exigidos a tomar conciencia sobre la inminente necesidad de construir Presupuestos Sostenibles desde el Estado, en los cuales los gobiernos fomenten políticas cuyos objetivos principales sean reconfortar el proceso de acumulación, restituir la capacidad de crecimiento y alcanzar el desarrollo a partir de la

generación de condiciones político-económicas para garantizar la sostenibilidad de los territorios (de Desarrollo, 2018).

En lo referente a contrataciones públicas, el único ministerio que muestra una tendencia creciente lineal en la cantidad de contrataciones realizadas es el de Finanzas, mientras que los Ministerios de Salud y Educación se muestran mayormente fluctuantes. Ello en consecuencia de la declaratoria de estado de emergencia, que transmutó el escenario de programación de las compras públicas de cada entidad, facultando la contratación directa con determinado proveedor (Gabriel, 2020). A palabras de Tapia, (2021) esta situación emergente congeló las contrataciones en beneficio de la sociedad, poniendo en total vulneración al Ecuador, por lo que se ha visto afectado al sistema de contratación debido a la corrupción en sobrepuestos y desgastes al Estado sin justificación alguna; recibiendo constantes críticas y siendo objeto de estudio en múltiples investigaciones que se han llevado a cabo desde las ciencias jurídicas (Baquerizo Andrade, 2019; Díaz Colmachi, 2019; Trujillo Alvarez, 2019; Cabezas Albán & Paredes Aulestia, 2020).

Es por ello por lo que, para Morala Gómez y Fernández Fernández (1993), más allá del número de contrataciones que realice una entidad, es importante fijar los objetivos a conseguir y determinar con exactitud las necesidades públicas que se requieran satisfacer, para poder posterior a ello, cotejarlas con el servicio que se brinda. Estas adquisiciones de acuerdo con el artículo 288 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) deberían cumplir con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social.

Por último, el análisis global de la gestión pública organizacional de los tres ministerios señala que en su mayoría se presenta un comportamiento creciente en el índice de gestión pública organizacional ecuatoriana, en términos de eficiencia. Para nuestro sector público resulta algo alentador, ya que permite mejorar la capacidad de gobernar, producir valor agregado a los ciudadanos, aportar eficazmente en el mejoramiento de sus condiciones de vida y convivencia, y aportar sustancialmente en la resolución de los magnos problemas sociales y económicos (Duque, 2023). Justamente Moore (1998) enfatiza que el principal resultado de la gestión pública debe ser la generación de “valor público” entendida como el valor promovido por el Estado a través de la calidad de los bienes y servicios que confiere a los usuarios o población objeto de las políticas. Desde esta perspectiva, la gestión pública debe tender a tratar a los individuos como ciudadanos y no tan solo como



clientes, y en ese sentido, la satisfacción ciudadana es la mejor manera de evaluar el valor público (Samaniego-Eraza et al., 2023).

Un ejemplo claro del enfoque eficientista lo podemos encontrar en los procesos modernizadores en la Administración española, mismos que se han basados en la nueva gestión pública: la simplicidad y rapidez en los trámites administrativos; funcionarios más motivados y amables; dotación de información válida y accesible al ciudadano (Rodríguez Rojas, 2017). Estrategias que, hoy en día, son complementadas con el uso de sistemas de información omnicanal apoyados en las TIC más avanzadas a fin de lograr una cercanía con los ciudadanos (Ramos Ortiz de Zárate, 2021). Estas estrategias recaen en la gestión interna de la administración pública y no alteran su naturaleza política (Abellán López, 2018).

Sumado a este ejemplo está el caso de Chile, con una administración pública que se ha ido ajustando a los cambios recurrentes del ambiente a través de diseños de estrategias, estructuras y procesos que se aproximan a los empleados por organizaciones del sector privado (Raineri, 1998), mismos que involucran además una administración abierta proyectada en una nueva legislación e institucionalidad (Rodríguez et al., 2020); un mejoramiento de los resultados del sector público bajo la utilización de instrumentos vinculados a la estructuración de planes y mecanismos de control de gestión como de evaluación de impacto y evaluación en profundidad (Farah Fuentes et al., 2021; Villa Benítez et al., 2020); y, una modernización de los sistemas de responsabilidad y control (Calderón Vargas, 2022). El accionar de las instituciones públicas chilenas está sentado en la orientación subsidiaria del Estado, incitando desde allí la acción del mercado y desarrollando políticas públicas consistentes con ello (Rivera Tobar, 2022).

Mientras lo contrario acontece en América Latina, que más que organizaciones orientadas a la eficiencia y productividad, lo que se va consolidando son perfiles organizacionales con corpulentas inclinaciones burocráticas y clientelares más próximas a los modelos estatales (González, 2022) que a las modernas organizaciones industriales (Ayala Mondragón, 2023). Tal es el caso de México, en el cual los esfuerzos emprendidos obedecieron más a la inercia institucional que a un Programa de modernización; dicho en otras palabras, los cambios que se han promovido han repercutido en una necesidad de renovación del aparato gubernamental (Garza Montemayor et al., 2018; Vilchis, 2005). Es importante mencionar que la modernización de la administración pública y la

partidización no han alcanzado los fines esperados en América Latina, ello puede imputarse a la carencia de un marco teórico propio de gestión pública que responda al contexto latinoamericano (Ospina, 1993).

## 4.2 Discusión de la injerencia de las políticas en la gestión organizacional pública ecuatoriana

### 4.2.1 Ministerio de Finanzas

La Constitución de la República dictamina al Ecuador como un Estado social de derecho, soberano, unitario, democrático, pluricultural y multiétnico, que se regenta en normas y leyes; y, en acciones públicas y privadas, enfocadas en los derechos humanos que forjan el bien común (Constitucional, 2008). Es así como se conduce un estado que está gobernado bajo la Constitución de la República del Ecuador que circunscribe el poder político, teniendo como primicia el bienestar de los ciudadanos (Zamora et al., 2018).

De conformidad con este señalamiento, se puede calificar al estado ecuatoriano como el responsable de administrar sus recursos y en base a ello aplicar leyes que están destinadas a alcanzar el bienestar general de la Nación (Escudero Bué, 2020). En este sentido, debe garantizar el manejo eficiente de sus finanzas públicas, contemplándose para ello, la administración de los recursos públicos por parte de sus instituciones, la distribución del presupuesto general del estado y la generación del bienestar sostenible sobre la población (Calle García et al., 2018). Al respecto, el país adopta un sistema económico, social y solidario, en el que reconoce al ser humano como sujeto y fin; y a través del cual, implanta una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y con el propósito de garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que viabilicen el buen vivir (Saltos Cruz et al., 2016).

Se entiende a través de estos preceptos, que las políticas económicas encaminan los objetivos para alcanzar una economía sostenible por medio de sus ingresos y su riqueza nacional, afianzando de tal manera la participación de la empresa y microempresa en el mercado nacional; y a su vez, potenciando la matriz productiva como futuro propulsor de economía del país (Coraggio, 2014). El sistema económico se constituirá según las

formas de organización económica, según lo establecido en la Constitución 2008 (Saltos Cruz et al., 2016). Esta transformación de matriz productiva se la ideó con la intención de que sea el dispositivo que posibilite al Ecuador generar mayor valor agregado a su producción conforme la construcción de una sociedad del conocimiento; por ello, alcanzar transformar la matriz productiva ha sido uno de los grandes desafíos del país, ya que a través de ella se pretendía superar el modelo de generación de riquezas: concentrador, excluyente y basado en recursos naturales; por un modelo democrático, incluyente y cimentado en el conocimiento y las capacidades de los ecuatorianos (Díaz Rodríguez et al., 2019).

Esta política económica incluye los siguientes objetivos alineados a la recaudación tributaria, de acuerdo con lo estipulado en la Constitución, Art. 284:

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
3. Asegurar la soberanía alimentaria y energética.
4. Promocionar la incorporación del valor agregado con máxima eficiencia, dentro de los límites biofísicos de la naturaleza y el respeto a la vida y a las culturas.
5. Lograr un desarrollo equilibrado del territorio nacional, la integración entre regiones, en el campo, entre el campo y la ciudad, en lo económico, social y cultural.
6. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo, con respeto a los derechos laborales.
7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.
8. Propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes.
9. Impulsar un consumo social y ambientalmente responsable (Ecuador, Ministerio de Finanzas, 2010; Constitucional, 2008).

Estas políticas son las herramientas del Estado para dar seguimiento al capital nacional y alcanzar objetivos propios, que se fundamentan en el crecimiento y sostenibilidad

económica, y que intervienen directamente en el empleo y la estabilidad en los precios (Morales-Noriega et al., 2020). Estas políticas económicas se basan en el PIB y sus indicadores, manifestándose la intervención intrínseca del estado con las políticas económicas, a fin de administrar recursos tangibles e intangibles en función de los mandatos gubernamentales (Supe Camino, 2018).

A lo largo de los años, se ha visto una tendencia progresiva hacia la disociación entre la economía moderna comercial y la economía tradicional (Lefebber, 2015); en tal sentido, la magnitud y complejidad de la economía ecuatoriana se da, ya sea dentro de una economía de mercado basada en la empresa privada, o bien dentro de una organización política y económica socialista (Zamora et al., 2018).

En lo referente a las finanzas públicas, la economía actuará de manera integrada con respecto a las diferentes formas de organización económica: pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine (Pleno, 2011). De cualquiera de los casos, la economía popular y solidaria se reglamentará en razón de la ley y contendrá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios (Constitucional, 2008; Obando, 2009). De ahí emerge la problemática constante entorno al desarrollo de la economía ecuatoriana y el manejo de la política fiscal, que de acuerdo con Santillán Ospina (2018), durante las últimas décadas ha reflejado una gran deuda pública con indicadores (FMI) que manifiestan, si bien una participación de cooperación, también una baja en el promotor de la economía del Ecuador que es el petróleo.

La rectoría de la economía y finanzas públicas ecuatorianas, según lo establece el artículo 284, está bajo el Ministerio de Finanzas, quien propenderá las debidas normas técnicas con la finalidad de alcanzar una adecuada distribución de la riqueza nacional, estimulando el crecimiento económico como primicia de la matriz productiva (Zamora et al., 2018). De tal manera que la soberanía alimentaria y energética sea asegurada y que la promoción del desarrollo equilibrado nacional entre el campo y la ciudad conduzca a una cultura cargada de valores y estabilidad (Cruz & Guanolema, 2018).

La política fiscal ecuatoriana está encaminada hacia las finanzas del ecuatoriano, con el propósito de alcanzar el crecimiento socioeconómico en colaboración de la inversión extranjera (Zamora et al., 2018), como también impulsar la matriz productiva, considerando para ello, las instituciones públicas permitidas, las cuales podrán financiarse

bajo tasas de contribuciones independientemente del presupuesto que ellas generen al estado ecuatoriano. Estos rubros se generan mediando la obtención de recursos financieros según el pago de impuesto y otros ingresos como los procedentes de la venta del petróleo (Cifuentes Quisirumbay & Muñoz Pincay, 2023).

Con el paso del tiempo, Ecuador ha ido incrementando su participación de los impuestos directos en su estructura tributaria, como es común denominador de la región, cuestión que se ha visto reflejada en un aumento en la recaudación tributaria de los últimos periodos fiscales (Betancourt Bonilla, 2017). A pesar de estos indicadores esperanzadores para la economía, el país también ha asumido grandes niveles de gasto público en los rubros de capital y compra de bienes y servicios en la última década (Urgilés & Urgilés, 2017), que dan como resultado una estructura de gastos inflexible a la baja, la cual quebranta la sostenibilidad de rubros estratégicos para alcanzar un mayor desarrollo humano, como la infraestructura y la inversión social (Toala Mindiola, 2014).

El Art. 285 de la Carta Magna, establece como objetivos de la política fiscal:

1. El financiamiento de servicios, inversión y bienes públicos.
2. La redistribución del ingreso por medio de transferencias, tributos y subsidios adecuados.
3. La generación de incentivos para la inversión en los diferentes sectores de la economía y para la producción de bienes y servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables (Constitucional, 2008; Salgado et al., 2018).

En virtud de ello, es el Estado el encargado de promover el desarrollo de la política fiscal en Ecuador, siendo una de las entidades principales para cumplir con este cometido, la Administración Tributaria Central Servicio de Rentas Internas (SRI), quién dentro de sus políticas sectoriales plasmadas en el Plan Estratégico Institucional 2016-2019 tiene: “d. Optimizar la cobertura y la aplicación de incentivos tributarios como instrumentos de apoyo efectivo a la política productiva” (de Rentas Internas, 2016). En cumplimiento de esta política, el SRI pone en conocimiento de la ciudadanía los incentivos tributarios a través de la “Matriz de Incentivos Fiscales”, misma que posibilita la compilación por tipo de impuesto, por su naturaleza (si es beneficio o incentivo), y por el objetivo de política fiscal con el que está alineado (Gutiérrez et al., 2019). Así también, de acuerdo con el Art. 287 se establece que toda norma que genere una obligación financiada con recursos

públicos determinará la fuente de financiamiento correspondiente (únicamente las instituciones de derecho público podrán financiarse con tasas y contribuciones especiales establecidas por ley) (Constitucional, 2008).

Los dispositivos establecidos para la gestión de las políticas fiscales son los siguientes:

*Tabla 6 Herramientas para la gestión de las finanzas públicas ecuatorianas*

Presupuesto General del Estado	<p>Instrumento crucial para la determinación y gestión de los ingresos y egresos del Estado.</p> <p>Involucra todos los ingresos y egresos del sector público, salvo los pertenecientes a la seguridad social, la banca pública, las empresas públicas y los gobiernos autónomos descentralizados.</p>
Programación Institucional	<p>Involucra la especificación de objetivos, políticas y metas de corto, mediano y largo plazo de conformidad con los planes estratégicos y plurianuales institucionales y con los planes nacionales, sobre cuya base se formulan los planes operativos a través de la correspondiente programación anual, en la que se definen las actividades y proyectos con sus respectivas metas e indicadores de gestión.</p> <p>La responsabilidad incurre en las unidades de planificación y programación institucional.</p>
Programación Presupuestaria	<p>Fase del proceso presupuestario en la que, sobre la base de los planes de desarrollo y las políticas gubernamentales, sectoriales e institucionales se establecen las propuestas de gestión de corto plazo, revelándolas en actividades y proyectos que busquen concretar los objetivos de la planificación.</p>
Presupuesto	<p>Representa una previsión de ingresos, financiamiento, gastos y amortizaciones.</p> <p>Instancia en donde se determinan y proyectan las fuentes de recursos que facultarán financiar las autorizaciones máximas de gastos para un período anual, con el propósito de poner en marcha los programas de gobierno y alcanzar sus objetivos y</p>

	metas, todo ello encauzado a satisfacer las necesidades básicas de la población, favoreciendo de esta manera al buen vivir.
--	---

Elaboración propia en base a Zambrano y Dávila (2018); Núñez Zamora (2015); Rivadeneira, (1995); del Presupuesto, (2018).

El financiamiento ecuatoriano viene dado por tres factores muy significativos, en los cuales se confinan la parte mayor de recaudación, generándose de tal manera los recursos para solventar los gastos públicos. En primer lugar, la recaudación tributaria, siendo la más eficiente (Macón, 2017); seguido por la recaudación procedente de los altos precios del petróleo en su debido momento; y, por último, el financiamiento resultante del endeudamiento, interno y externo. En cuanto a financiamiento interno, el principal financiero del Gobierno ha sido el IESS y en cuanto a deuda externa, China, la CAF y el BID (Meneses, 2014), esta deuda ha crecido cerca del 48 % entre 2018 y 2019, lo que revela una mayor dependencia de fuentes externas para financiar el gasto público. Adicionalmente, según Anda (2016), se presenta un cambio en la estructura del endeudamiento, con focalización de deuda en operaciones de plazos cortos y altos costos.

Con estos precedentes se puede identificar que la deuda pública incide severamente en la Economía ecuatoriana, tanto por su grado de insolvencia y baja productividad, como por la comercialización, misma que figura en el crecimiento del PIB, y este a la vez es quien le posibilita al país generar los ingresos necesarios para cubrir con necesidades actuales y pago de la deuda pública. Se afirma que la evolución de la deuda pública de Ecuador desde los 90 ha sido agresiva con un 80.9% del PIB, sin reducción hasta el 2000, incluso conservando un crecimiento que bordeaba los 5 puntos. Tras la dolarización hasta el 2009, Ecuador disminuye la deuda pública a un 16,4% del PIB, desafío retador para país; y, a partir del 2010 incrementa la deuda pública hasta el 2019, llegando al 48.59% del PIB. Ante este contexto, de acuerdo con Apolo Feijoo y Herrera Álvarez (2020), la economía ecuatoriana ha mostrado un débil desempeño en los últimos años.

Esta deuda pública exige urgentemente una renegociación y/o reestructuración antes de entrar a la insolvencia financiera (riesgo país incontrolable), estimulando los impactos de liquidez del Banco Central y retomándolos activamente bajo el escenario actual post pandemia (MEF, 2020; Salazar & Salazar, 2022). Así también, a palabras de Cáceres Romero (2018), el país requiere de una coordinación constante entre los Gobiernos

Autónomos Descentralizados en términos de comercialización de los productos de primera necesidad bajo la consigna “consume lo nuestro”, para lo cual deberá fortalecer al sector productivo campesino, otorgarles las condiciones de seguridad necesarias a productores y consumidores, y garantizarles el acceso a los sectores más pobres y vulnerables del país dotándoles de alimento en tiempos de escases.

En lo relativo al gasto público, Ecuador se distingue como el país que más ha incrementado su gasto en rubros de capital y compra de bienes y servicios (Sánchez Cruz, 2015; SENPLADES, 2012). Años han transcurrido de bonanza en el país, sobre todo petrolera, sin embargo, la deficiente administración de recursos ha enclaustrado al país en una crisis devastadora que ha venido respaldada de una disminución en el precio del petróleo y una recesión económica por el gasto público en los rubros de capital, producto de las inversiones no sujetas a un estudio técnico con un elevado margen de error, repercutiendo directamente en el estado ecuatoriano que disminuyó su deuda externa en apenas un 0,1 % para el 2018 (Zamora et al., 2018).

En definitiva, ante lo expuesto y tomando el trabajo de Ekos (2017), se evidencia que las finanzas públicas en Ecuador se encuentran limitadas, tanto por la desaceleración de la economía como por la caída del precio del petróleo. Esta complicada realidad que ha acontecido al país, no solo es resultado de contracciones externas económicas actuales, sino que también son el efecto de la debilidad de la política económica gubernamental focalizada en la consolidación fiscal desde el 2010 y con mayor énfasis a partir del 2015, consignando profundos recortes de inversión pública entre el 2008 y 2018, más del 70% de la inversión pública incidió en seis sectores: comunicaciones, 21%; recursos naturales, 15%; educación, 13%; desarrollo urbano y vivienda, 11%; tesoro nacional, 7%; salud, 6% (CEPAL, 2020). Se constató un limitado fortalecimiento del sector salud en tiempo de emergencia sanitaria, alcanzando un incremento minúsculo de aproximadamente el 5,9% para afrontar esta catástrofe mundial y reduciendo el presupuesto de todos los niveles educativos (Altamirano et al., 2020).

El panorama sumamente delicado que tuvo que afrontar el país en términos económicos ante la llegada de la pandemia COVID 19 demostró una vez más la indigente volatilidad de los precios de los productos a causa de la carencia de comercialización, alcanzando una inflación del 0,17% (Índice del Predio del Consumidor); así también, la caída del precio internacional del petróleo afectó directamente a la economía ecuatoriana siendo su



principal financiador (Huilca & Carvajal, 2021); y, el aplazamiento y desempleo se hicieron cada vez más visibles en la vida cotidiana de los ecuatorianos tornándose sumamente complicada la reactivación de la economía de la nación (Cañarte & Castro, 2021). Dicho en otras palabras, la crisis del COVID-19 ha penetrado en la recesión económica originaria desde el 2015, y ha desencadenado una ruptura de las principales secuencias productivas, poniendo en riesgo la cadena de pagos y la disponibilidad de liquidez interna; y, por tanto, elevando el riesgo país (ESPOL-CIEC, 2020).

Otras de las condiciones deplorables de la economía ecuatoriana es la solvencia financiera, es decir, el riesgo país, que llegó en promedio anual a 995 puntos en 2016; 621 en 2017; 641 en 2018 y 693 en 2019, y se situó en 4.111 puntos el 20 de mayo de 2020, de acuerdo con las estadísticas de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2020). Para el 2020 la desconfianza de la ciudadanía alertaba al gobierno de turno por su bajo nivel de aprobación en la gestión de sus autoridades (Arévalo & López, 2020; Cedatos, 2019; Cedeño Gallardo & Orozco Cusme, 2019); siendo el factor corrupción el mayor determinante sobre la legitimidad del accionar gubernamental, y el aumento de la insatisfacción ciudadana su resultado evidente (Alcántara, 1995). Así que, las crisis económicas registradas en el país se han desarrollado bajo escenarios cercanos a política y economía (Arévalo, 2014; Montúfar Mancheno, 2023).

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía ecuatoriana en 2020 se contrajo en un 6,3 % y el desempleo aumentó a un 6,5 % (Arévalo & López, 2020), evidenciándose una deplorable situación en las finanzas públicas: once años consecutivos de déficit fiscal, falta de ahorro público, bajo nivel de reservas internacionales, dificultad para acceder a financiamiento internacional y una deuda externa insostenible e imposible de saldar en medio de la crisis sanitaria y social.

Ecuador ha tenido que asumir un déficit fiscal durante los últimos 10 años, en donde la recaudación de impuestos por exportación del crudo y otras fuentes no alcanzan a cubrir los gastos del Estado; las exportaciones de bienes y servicios se han venido abajo con mayor intensidad en los últimos años, con un impacto más agresivo en el 2020 a efectos de la pandemia de COVID-19 (Ramón Sánchez & Villafuerte Mora, 2020). La recaudación de impuestos netos sobre productos a lo largo de los últimos 30 años no ha sobrepasado el 8,4% del PIB, presentando una fuerte caída a partir del 2015 hasta el 2020, esto da razón de la desaceleración de la productividad y en cierta manera la evasión y

elusión fiscal. Esta situación, según Arévalo y López (2020) clama una reforma tributaria integral con autoridad, que vigorice la recaudación impositiva y unifique la dispersión de tributos, promueva la eficiencia recaudatoria, y fomente la progresividad impositiva frente a la igualdad de pago basada en la renta y la riqueza.

El mismo comportamiento se ha experimentado en lo que refiere al crecimiento del PIB a lo largo de los últimos 30 años presentando tres caídas deficitarias:

*Tabla 7 Causas de caídas deficitarias en los últimos 30 años*

<b>Periodo</b>	<b>Causa caída deficitaria</b>
1999	- Devaluación de la moneda y su efecto en la producción, migración, y comercialización.
2016	- Caída del precio del petróleo. - Apreciación del dólar. - Terremoto del 16 de abril de 2015. - Contingentes legales que afectaron al desempeño de la actividad económica del periodo.
2020	- Crisis sanitaria con sus efectos sobre el sector real interno. - Caída del producto interno bruto, de -6,0% a -9,6% al final del año 2020.

Elaboración propia en base al Banco Mundial (2020); Fondo Monetario Internacional (2020); Torres (2022); Samudio (2024).

A resumidas cuentas, Ecuador es una economía pequeña con un déficit de balanza de pagos; sin fondos de ahorro público; con una creciente necesidad de financiamiento para sufragar el déficit fiscal; con escasos niveles de valor agregado a la producción primaria exportadora; con una debilidad apta a shocks exógenos, particularmente aquellos que influyen en los precios de sus principales productos de exportación (Solís Peñafiel & Bustos Roble, 2019). Esta balanza de pagos, en su cuenta corriente (CC) ha manifestado fluctuaciones con mayor efecto de déficit debido a que los bienes y servicios han caído con mayor repercusión en los ingresos primarios y secundarios; la cuenta de capital (CK) se ha mantenido aplanada lo que implica una limitada compra y venta de activos y pasivos en acciones, bonos, tierras, depósitos bancarios, y otros activos que no ejerce la economía ecuatoriana (Solís Peñafiel & Bustos Roble, 2019). Y, por último, la cuenta financiera

(CF) que es muy voluble, lo que ha generado variaciones de los activos y pasivos financieros que se celebran entre residentes y no residente de la economía frente al resto del mundo, proyectando caídas profundas a causa del déficit fiscal y su efecto en la balanza de pagos (Arévalo & López, 2020).

Bajo estas situaciones, la economía ecuatoriana demanda la generación de una agenda económica-política emergente y consensuada que faculte la reorganización de los ingresos y egresos, y direcciona el gasto público a los sectores más estratégicos que impulsen la sostenibilidad económica y social (Ulloa-Tapia et al., 2021). Para tal fin, la Asamblea del Sistema de Educación Superior, ASESEC (2020), precisa que es crucial identificar componentes de la agenda que determinen el efecto a corto, mediano y largo plazo partiendo de la atención a las complicaciones económicas y sociales a las que se ha visto afectado el país, y la transformación y cambio económico, político y social y su incidencia en el crecimiento económico a largo plazo.

Además, es necesario superar la insostenibilidad fiscal, que para Sigüenza Moran (2023) se lograría a través de la incorporación de reglas de austeridad, de administración eficiente y asignación de los recursos públicos a los sectores más estratégicos: salud; educación; producción y comercialización; y empleo, a fin de que incentiven el desarrollo económico y social del país. Sinérgicamente, el accionar gubernamental debe abordar la evaluación en materia financiera en lo que respecta al presupuesto devengado en la calidad del gasto con proyección a atenuar la corrupción (Loayza Puma, 2022). Otros factores que considerar también para hacer frente a los colapsos económicos-financieros son: el uso y extracción de los recursos y energías limpias disponibles para minimizar el impacto de contaminante ambiental; el aprovechamiento de la capacidad instalada en energía hidroeléctrica; y, la promoción del turismo sostenible que coadyube a generar y racionar adecuadamente los ingresos entre sus actores (MAE, 2016; Universidad Central del Ecuador UCE, 2020; Vargas et al., 2022).

Así también, de acuerdo con Arévalo y López (2020), el país requiere focalizar la capacidad impositiva recaudatoria sobre los ingresos y la riqueza a través de una reforma tributaria concienzuda, que combata el esparcimiento de tributos y promueva la eficiencia recaudatoria y la progresividad impositiva para exterminar la evasión y elución fiscal. Ulloa-Tapia et al. (2019) añaden que una adecuada cobertura integrada a la inserción social privilegiando la inversión en componentes de esta índole, sobre todo en aquellos

con mayor enfoque hacia las necesidades sociales y económicas, garantizaría el bienestar de las personas ejerciendo sus derechos y obligaciones, y por ende de la nación.

De igual manera, la consolidación del sector productivo y comercial; la generación de valor agregado con conocimientos científicos y los cambios tecnológicos bajo el emblema de la promoción del emprendimiento a través de la disminución de la tasa de interés; la apertura de nuevas líneas de crédito contingente; y, la declaratoria de un plazo de gracia que difiera temporalmente las obligaciones de pago y la generación de intereses de créditos productivos, hipotecarios y de consumo vigentes que prioricen la liquidez de las personas, los hogares y las empresas sobre las utilidades de las entidades financieras, ayudarían a lidiar con la constante inestabilidad de la economía ecuatoriana (Fernández Mora & Mideros Mora, 2020; PUCE-IIE, 2020).

Y, por último, y sumamente relevante es la determinación del rol que ejerce el Estado, destacándose la importancia de la figura Estado- Nación, es decir, instituciones públicas con la capacidad de regular el comportamiento de la sociedad, en general, con la finalidad de brindarle seguridad (Alcántara, 2020). Bajo este propósito, de acuerdo con Bavaresco (2003), la tarea retadora para la política de los Estados en la actualidad se fundamenta en los principios tradicionales que promulga la Teoría del Estado y que se vincula con el ejercicio de la soberanía interna como garantía de la seguridad nacional. Así también, el país debe estar consciente que las crisis económicas se edifican con límites muy cercanos hacia las crisis democráticas (Castells, 2016), lo que suscita el dilema entre legitimidad y estabilidad, para lo cual es necesario admitir la necesidad de nuevos Estados con la capacidad de reinventarse con grados más altos de independencia, ajustando las medidas económicas, pero manteniendo la esfera política abierta a la posibilidad de alcanzar nuevos niveles de confianza ciudadana que pueda paralelamente controlar la incertidumbre (Annino, 2015). Todo ello para promover el desarrollo socioeconómico bajo condiciones necesarias para mantener o recuperar los niveles de gobernabilidad afectados (Alcántara, 1995).

#### 4.2.2 Ministerio de Salud

Tras años de inestabilidad, ocho cambios de mandatos presidenciales en una década, incertidumbre económica, crisis financiera y seguida dolarización de la economía; la llegada de Rafael Correa a la presidencia en el 2007 se dio en medio de un panorama

inmerso en levantamientos de los movimientos sociales ante las reformas neoliberales de los 90 e inicios de siglo y las presunciones sociales por una regeneración de la clase política (Gallegos, 2011; Centeno & Vera, 2019; Lara Ponce, 2018). Este nuevo mandato presidencial supuso el inicio de una etapa de estabilidad democrática que reivindicaba el rol del Estado como garante de la sostenibilidad y promoción de derechos humanos para toda la población (Trávez Trávez, 2021). Así también, el Estado ejerció como formulador y guía de la planificación para el desarrollo progresivo de la salud, bajo la titularidad del Ministerio de Salud que, en cumplimiento de sus competencias debería utilizar al máximo los recursos disponibles a fin de materializar las propuestas planteadas en el Buen Vivir (Umpiérrez & Riera, 2021).

Las políticas públicas en salud han partido de acuerdos internacionales refrendados por el Estado, que apenas adquirieron marco constitucional con la Constitución del 2008, misma que no solo valida la salud como un derecho y la obligación del Estado para garantizarla, sino que por primera vez en este nivel de marco jurídico se especifica que ese derecho a la salud no puede estar garantizado si no se garantizan otros derechos, es decir, el reconocimiento de la salud depende de determinantes fuera del sector (Cedeño et al., 2024). A este respecto, el artículo 32 de la Carta Magna manifiesta: "La salud es un derecho que garantiza el Estado, cuya realización se vincula al ejercicio de otros derechos, entre ellos el derecho al agua, la alimentación, la educación, la cultura física, el trabajo, la seguridad social, los ambientes sanos y otros que sustentan el buen vivir" (Constitucional, 2008).

Esta mirada intersectorial alude al hecho de que el accionar del gobierno venía dado por los preceptos del "Plan Nacional del Buen Vivir", cuya aplicación exigía determinados mecanismos de gestión para combatir las problemáticas multisectoriales que requerían de una la articulación de las políticas sectoriales para su cabal cumplimiento (Malo-Serrano & Malo-Corral, 2014; Armas Vilatuña, 2021). De tal manera que la configuración institucional del Estado a través de los ministerios coordinadores incita la intersectorialidad, promoviendo en la práctica, la articulación de la salud en todas las políticas; y, por tanto, transfigurando profundamente el funcionamiento del Estado ecuatoriano y la dirección de sus políticas públicas (Acevedo et al., 2016; Escobar-Díaz & Rodríguez Corredor, 2023).

Tras la promulgación de la carta magna (2008), las políticas públicas de salud asumían un enfoque de intervención para alcanzar el mejoramiento de la calidad de vida, partiendo de cumplir con los Objetivos de Desarrollo del Milenio en un primer momento, y luego con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que abanderan las Naciones Unidas y que en Ecuador se materializan en instrumentos legales como la Constitución del 2008, la Ley Orgánica de la Salud y el caso particular de la Ley de Maternidad Gratuita y Atención a la Infancia o el Plan Nacional del Buen Vivir.

Entre algunas políticas públicas de salud asumidas por el Estado Ecuatoriano están:

- Incorporación de mecanismos que permitan acrecentar la cobertura de servicios de tratamiento para los trastornos mentales y los trastornos debidos al consumo de sustancias psicoactivas (Suárez, 2017).
- Aplicación de programas de seguridad vial y movilidad de todas las personas, especialmente de aquellas que corren mayor peligro, adolescentes y adultos jóvenes (de 15 a 24 años), con la intención de evitar los traumatismos infantiles y la violencia contra los niños, las mujeres y los jóvenes (Montero Moretta, 2018).
- Implementación de estrategias y métodos de planificación familiar y educativas para enfrentar el problema de los embarazos adolescentes (Dalila & Freire, 2017).
- Fomento de actividades investigativas, que abarca desde el desarrollo de nuevas vacunas y medicamentos para el tratamiento de enfermedades infectocontagiosas y no transmisibles, hasta el aseguramiento del acceso a vacunas, medicamentos y tecnologías sanitarias para todos, de sobre manera para los recién nacidos y los menores de 1 año (Bonilla et al., 2017).

Todas ellas con la finalidad de lograr una mejora en la calidad de vida en el Ecuador a través de la redistribución de la riqueza con un enfoque fuertemente social (Cruz & Guanolema, 2018). A partir del 2007, el Estado ecuatoriano renovó sus prioridades destinando más recursos a la inversión social que al pago de la deuda (Chele Quimis, 2014). En el 2013, el Ecuador asignó 4,5 veces más en gasto social que en el 2006, año en el que la inversión pública representaba el 4,2% del PIB, mientras que para el 2012 la cifra se triplicó, constituyendo el 12,6% (Barragán et al., 2019); lo que significa pasar de un per cápita de inversión social de 147 USD en el 2006 a 446 USD en el 2011 (Malo-Serrano & Malo-Corral, 2014).

El sector de salud a más de la perturbación nacional que afrontaba el país, se vio enredado en mecanismos denominados de autogestión que involucraban cobro directo por los servicios al usuario, traspaso sin financiamiento de servicios para municipios, carencia de inversión en infraestructura, en recurso humano y pérdida de rectoría, que desembocaba en una limitada cobertura y calidad de los servicios públicos, con el consecuente incremento de gasto de bolsillo, que repercutió principalmente en la población más pobre (Monje Vargas, 2018). La intervención en el sector Salud consistía, entonces, en el redención de una institución en profunda crisis, que ha demandado dos condiciones imprescindibles: un gran esfuerzo fiscal para intentar cerrar las brechas de calidad y accesibilidad en la atención; y, una vasta firmeza política para recuperar la gobernabilidad del sector, reformando los marcos normativos e institucionales para recuperar la autoridad sanitaria del Estado y en particular el Ministerio de Salud Pública (MSP) (Collaguazo Guevara, 2015).

Al respecto, la Ley Orgánica de la Salud tomada como referencia en el cumplimiento del MAIS-FCI, en su Art. 6. determina, “Es responsabilidad del Ministerio de Salud Pública:

1. Diseñar e implementar programas de atención integral y de calidad a las personas durante todas las etapas de vida y de acuerdo con sus condiciones particulares.
2. Ejercer la rectoría del Sistema nacional de Salud.
3. Regular y vigilar la aplicación de las normas técnicas para la detección, prevención, atención integral y rehabilitación de enfermedades transmisibles, no transmisibles, crónico-degenerativas, discapacidades y problemas de salud pública declarados prioritarios, y determinar las enfermedades transmisibles de notificación obligatoria garantizando la confidencialidad de la información.
4. Formular e implementar políticas, programas y acciones de promoción, prevención y atención integral de salud sexual y reproductiva de acuerdo con el ciclo de vida.
5. Establecer políticas para desarrollar, promover y potenciar la práctica de la medicina tradicional, ancestral y alternativa, así como la investigación para su buena práctica” (de Salud, 2012).

En lo que concierne a la inversión en salud, esta representó la adecuación, ampliación y renovación integral de la red hospitalaria en su infraestructura y equipamiento, y la construcción de 18 nuevos hospitales, 6 de los cuales se finalizaron en 2013 (Ramírez et

al., 2013). Esta inversión ha sido encaminada a su vez a garantizar de manera equitativa la atención prehospitalaria, minimizando la tasa de 115 000 a 35 000 habitantes por ambulancia, y su vinculación al Servicio Integrado de Seguridad (SIS) ECU-911 que gestiona en todo el territorio la atención de las situaciones de emergencia (Malo-Serrano & Malo-Corral, 2014). Siguiendo esta línea, a más del incremento consciente del gasto corriente para cubrir el aumento salarial y la ampliación de personal, un fuerte rubro de inversión ha sido atribuido a la formación del recurso humano (González & Gely, 2015) a través, por ejemplo, de becas para los diferentes profesionales de salud (Witt et al., 2023). Toda esta inversión ha significado regenerar radicalmente el acceso de la población a los servicios públicos (Trujillo Duque, 2021).

En lo referente a la rectoría del Ministerio de Salud Pública la intención del gobierno de la época Correista (2007-2017) radicaba en que ésta no solamente se refería a la prestación de servicios de salud, sino también al quehacer sobre los determinantes de la salud (Mera Sánchez, 2021). Por lo tanto, la autoridad sanitaria nacional debería constituirse como una estructura de Estado que garantice en el largo plazo el predominio del interés público sobre el privado (Pinos Silva, 2010). Esto ha conllevado un proceso de liberación de la rectoría del sector por parte del MSP, mismo que se ha formulado desde dos ámbitos: la adecuación del marco jurídico-normativo y la institucionalidad que posibilite sostener e implementar ese marco normativo (Torres Jiménez, 2016).

Otro aspecto a considerar dentro del gran paraguas que envuelve al sector de salud, es la red integral de salud pública (SNS), misma que como en muchos de los países de la región ha sido fraccionada, compuesta por servicios de salud pública del MSP, del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Instituto de Seguridad Social de la Policía (ISSPOL), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) y algunos servicios de menor cobertura de gobiernos locales y otros ministerios, cada uno operando de manera autónoma, con su propio sistema de financiamiento, política de recursos humanos, compras, etc. (Campos, 2017).

Si bien, a inicios de los 2000 se dieron lugar ciertos avances hacia la construcción del Sistema Nacional de Salud, como La Ley del Sistema Nacional de Salud (2002) y luego la Ley Orgánica de Salud en el 2006, no se obtuvo el suficiente respaldo político para su implementación (Aguilar Gaibor, 2016). Sin embargo, a raíz de la Constitución del 2008 se acogen estos avances incorporando en el artículo 360 que: "La red pública integral de



salud será parte del sistema nacional de salud y estará conformada por el conjunto articulado de establecimientos estatales, de la seguridad social y con otros proveedores que pertenecen al Estado" (Calderón Layedra, 2022). Sin lugar a duda, el marco normativo constitucional adherido a la decisión política del más alto nivel, ha facultado que, el funcionamiento de la RPIS esté plenamente definido y se respete el rol de autoridad del MSP con la subordinación correspondiente de los otros actores de la red, tanto públicos como privados (De la Torre Ayora, 2015).

Para la aplicación de esta rectoría ha sido fundamental el fortalecimiento institucional del MSP, con la creación del Viceministerio de Gobernanza y Vigilancia de la Salud, cuya Subsecretaría de Gobernanza cuenta con una dirección nacional directamente responsable del funcionamiento de la RPIS, denominada Dirección Nacional de Articulación de la Red Pública y Complementaria de Salud. Además, cuenta con la Dirección Nacional de Políticas y Modelamiento del SNS, responsable de establecer el marco político para ese funcionamiento (Interinstitucional & Superior, 2014). Siguiendo esta línea otro avance de la RPIS ha sido, por primera vez en el país, la planificación colectiva de la oferta de servicios en función de las necesidades de salud, de conformidad con el perfil epidemiológico de un territorio con su adscripción poblacional establecida (Paredes Arce & Sánchez Jara, 2016). Esto conlleva que el usuario, independiente de su situación de afiliado o no a un seguro, pueda ser atendido por el prestador cercano a su casa, o en el caso que lo amerite, ser referenciado al hospital de cualquiera de los prestadores que corresponda a la red de su territorio (Amaguaya Adriano, 2018).

Bajo este esquema de operatividad en red es necesario el pago de servicios entre prestadores, puesto que habrá usuarios asegurados que se atiendan en el MSP, o viceversa (Merchán Noblecilla, 2021). En tal sentido, otro logro alcanzado es la puesta en vigencia de un tarifario único de prestaciones que, además, regula el pago en la compra de servicios a los proveedores privados (Campaña, 2023). Así también, el MSP ha consolidado su rectoría progresando en la normatización de varios aspectos del funcionamiento de la red, que van admitiendo el modelamiento del SNS (Castillo Morocho, 2015); entre ellos, la tipología y licenciamiento de las unidades de salud, la preparación de las Guías de Práctica Clínica para condiciones de salud priorizadas, el proceso de definición del conjunto de prestaciones para una cartera única de servicios en cada nivel del sistema, y

los parámetros para la planificación conjunta de compras de medicamentos e insumos (Malo-Serrano & Malo-Corral, 2014).

Adicionalmente, se hicieron evidentes los avances en torno al control de los servicios de recuperación de adicciones, muchos de los cuales, incluso, vulneraban derechos humanos fundamentales (Pérez, 2014); y grandes progresos relativos a la elaboración de Instrumentos para la gestión homologada de los sistemas de información (Oviedo & Fernández, 2010).

Por último, uno de los mayores desafíos para rescatar la salud ecuatoriana ha sido hacer frente al deterioro del recurso humano en la red pública, pero de manera especial del MSP (Carranza Barona & Cisneros, 2014). Deterioro que se vio marcado por grandes brechas en el número de profesionales requeridos en todos los niveles del sistema, bajos salarios y falta de estabilidad laboral; exigiéndose de inmediato una formación del recurso humano (Giovanella et al., 2012), tanto a nivel técnico de atención primaria en salud (TAPS) como en profesionales de diferentes especializaciones (Malo-Serrano & Malo-Corral, 2014). A propósito de los salarios, estos se han acrecentado sustancialmente para todo el personal de salud; por citar un ejemplo, en el caso de los médicos ha ascendido en un 80% aproximadamente desde el 2007 (Malo-Serrano & Malo-Corral, 2014).

Además, la política laboral se ha dirigido a velar por una distribución más equitativa del recurso humano en el territorio nacional, y ha implementado la homologación de salarios en el sector público en amparo de la Ley Orgánica del Servicio Público. Ley que ha puesto freno a la migración de personal entre los prestadores públicos a través de la formulación de incentivos salariales para zonas geográficas de difícil acceso (de Servicio Público, 2010). Una clara ilustración de esta dinámica lo refleja el programa “Ecuador Saludable, Vuelvo por ti” que ha logrado incorporar a más de 760 profesionales de la salud provenientes de su retorno del exterior (2012 al 2013) (Gustavo, 2014).

Otro hito emprendido en la década pasada fue la reorientación de la inversión pública hacia la infraestructura y el recurso humano de los servicios de salud hacia el primer nivel (APS) (Mayorga Ortiz, 2016). Ello, por un lado, con la integración de Técnicos de Atención Primaria en Salud (TAPS) al equipo de primer nivel y cuyo perfil técnico obedece a competencias afines a la prevención y promoción, no a lo curativo (Anrrango Salazar, 2021); y por otro lado, con la profesionalización de personal de salud en áreas de

salud familiar y comunitaria (En Ecuador, 2014), para lo cual el MSP trabajó con nueve facultades de medicina a nivel nacional; y, por primera vez en el país, constituyó un currículo único basado en la necesidad de la red pública (Mayorga Ortiz, 2016).

Otro elemento que contribuyó con el fortalecimiento de la APS y que es parte del Modelo de Atención Integral del Sistema Nacional de Salud (MAIS) es la inserción en el primer nivel de atención de los servicios de: salud mental, rehabilitación y cuidados paliativos. Este fortalecimiento se debe al diseño institucional que permite extender la rectoría del MSP a las dimensiones determinantes de la salud basadas en las acciones de otros sectores o niveles de gobierno, tanto nacionales como locales (Malo-Serrano & Malo-Corral, 2014). En tal sentido, la oportunidad del MSP, como la autoridad sanitaria nacional de accionar sobre los determinantes de la salud está apoyada en tres aspectos:

*Tabla 8 Accionar del Ministerio de Salud Pública Ecuador*

<b>Aspecto</b>	<b>Acciones</b>
Capacidad institucional de generar, recoger y sistematizar información necesaria para la toma de decisiones tanto dentro como fuera del sector	Fortalecimiento a nivel institucional del MSP en tres áreas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de información epidemiológica y estadística.</li> <li>- Creación de una Dirección Nacional de Economía de la Salud.</li> <li>- Creación del Instituto Nacional de Investigación en Salud Pública.</li> </ul>
Fortalecimiento institucional en la capacidad del MSP para regulación y control	Creación de la Agencia para Regulación y Control Sanitario (ARCOSA) Creación de la Agencia para Control de la Calidad de Servicios de Salud (ACCESS) Asignación de recursos para fortalecer la eficiencia en la entrega de servicios por medio de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos informatizados y la actualización y modernización del marco normativo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliación y renovación de laboratorios y procesos de control con afianzamiento del recurso humano.</li> </ul>
Garantizar el adecuado proceso de desconcentración	<p>Construcción de unidades territoriales desconcentradas con mayores posibilidades de planificación y desarrollo, mejorando la capacidad resolutoria de los territorios.</p> <p>Aplicación de un nivel de interlocución apropiado con los gobiernos locales en el momento de contribuir definiciones de políticas que intervienen sobre los determinantes de la salud.</p> <p>Todo ello dentro del marco de la rectoría estatal de planificación para la desconcentración de todos los servicios públicos, en zonas, distritos y circuitos.</p>

Elaboración propia en base a: Sánchez et al. (2018); De Comunicación y Barrezueta (2013); Reyes Mejía (2017); Guevara Reyes (2021); Tamayo (2023).

En el ámbito de salud, ha sido la sostenibilidad financiera necesaria para responder a las políticas públicas impuestas en las últimas décadas, cuya discusión de acuerdo con Trujillo Duque (2021) admite que: la salud es un derecho garantizado por el Estado, por tanto, tienen que encontrarse los mecanismos necesarios para garantizar su financiamiento; que el control de costos se resguardará en una oferta de servicios pública, fusionado con la consolidación de la autoridad sanitaria nacional para controlar la eficiencia de los procesos en la entrega de servicios, primando los aspectos preventivos y promocionales.

A este respecto, la intención del MSP radica en aumentar la cobertura del conjunto de prestaciones establecidas para la RPIS (Castillo Morocho, 2015) a través de un financiamiento proveniente de fuentes afines a las cotizaciones para salud de los trabajadores afiliados a los seguros públicos (Rathe & Suero, 2017). Con este porcentaje de gasto, como con la introducción de una serie de prestaciones para toda la RPIS, y la mejora de la calidad del servicio conseguida hasta el momento, se aseguraría un acceso efectivo, equitativo y de calidad para todo ciudadano, independiente de que sea o no afiliado a un seguro. Esto compromete, inevitablemente, diseñar una nueva ingeniería financiera para salud, que promueva el desempeño de un fondo mancomunado para

racionalizar el pago y transferencia de recursos a los prestadores, tomando en consideración la adscripción territorial, incentivos financieros por calidad y cumplimiento de metas. En la práctica, esto consentiría equiparar el per cápita de los proveedores públicos (Bonilla Mina & Chalarca García, 2022).

Algunas políticas incorporadas para cumplir con esta visión fueron: la promoción de la salud, prevención de la enfermedad y nuevas normativas como el reglamento para fijación de precios de medicamentos que bajaría significativamente el precio de los medicamentos en el mercado del país; y, el fortalecimiento de ENFARMA (Empresa Pública de Fármacos) como proveedora de la RIPS, que incidiría favorablemente para los precios en el mercado de medicamentos. En definitiva, todos los procesos orientados a mejorar la calidad de la atención llevarían al control de costos de la atención.

A resumidas cuentas, las reformas de salud implantadas en Ecuador han tenido un proceso, aunque muy significativo, con grandes avances gracias a la decisión política para potenciar las reformas en un corto plazo (Trujillo Duque, 2021). No obstante, su sostenibilidad va a ser garantizada solamente cuando se convierta en una política de Estado que supere el margen de tiempo de un gobierno determinado (Tassara, 2016). Para ello, a palabras de Pérez Osejos (2021) se deben considerar para su fortalecimiento tres cuestiones:

1. Completar la reestructuración del marco jurídico, que, en el caso ecuatoriano, significa la aprobación del nuevo Código Orgánico de la Salud, así como aprobar las reformas pertinentes a la Ley de Seguridad Social, conciliando de una vez estas leyes, actualmente vigentes, con la Constitución de la República.
2. Profundizar el trabajo con el recurso humano de la RPIS para robustecer los cambios actitudinales y las condiciones laborales que faculten revalorizar el servicio público hacia la generación de una cultura de calidad y eficiencia.
3. Ampliar y profundizar los mecanismos de participación ciudadana que posibiliten velar por los apropiados y eficientes niveles de control social en la gestión de la salud, pero, de sobre manera, que propicien condiciones para que los ciudadanos se involucren críticamente en la discusión de la política y se planteen, de ser pertinente, reivindicarla ante cualquier gobierno.

Además, es de gran relevancia mencionar la incidencia de la salud en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en donde los países siguen impulsando sistemas de salud sólidos, resilientes, además de orientados a las personas, a fin de continuar intensificando el accionar intersectorial centrado en las áreas no comprendidas en el sector de la salud, para de tal manera, perfeccionar la equidad, la salud y el bienestar (Korc et al., 2016). El Objetivo 3 de este plan, considera al respecto, que para materia de Salud y Bienestar se busca para el 2030 “Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades” (CEPAL, 2020); una de las principales metas es reducir la tasa mundial de mortalidad materna a menos de 70 por cada 100.000 nacidos vivos (Yépez et al., 2020).

De acuerdo con este instrumento de incidencia mundial, desde la educación de las mujeres y las niñas hasta la implementación de impuestos a los alimentos no nutritivos, desde los espacios de vivienda saludables hasta el financiamiento de la salud, la salud universal solo se alcanzará a través de un esfuerzo convenido para lidiar con los determinantes sociales de la salud, por medio de la creación de alianzas estratégicas claves que comprendan también actores que no participen del sector de la salud (Centeno & Vera, 2019; García-Ramírez & Vélez-Álvarez, 2013). Estos acuerdos internacionales juntamente con las prerrogativas constitucionales han sido el insumo principal para la construcción del Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021 "Toda una Vida", instrumento crucial ecuatoriano para el diseño de la política pública, mismo que comprende y desarrolla una visión integradora de la planificación (Bonilla et al., 2017).

Este plan se formuló desde la presidencia de Lenin Moreno Garces e incluye una estructura integradora que contempla lograr el desarrollo territorial y sostenibilidad ambiental mediante la ejecución de su contenido en 3 ejes:

Eje 1: Derechos para todos durante toda la vida;

Eje 2: Economía al servicio de la sociedad

Eje 3: Más sociedad, mejor Estado.

Lo respectivo a salud se encuentra contemplado en el Eje 1 en su Objetivo 1 que busca “Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas”, y entre las acciones afines a este sector incluye las destinadas a incorporar aspectos prioritarios

que se pueda materializar hasta el año 2021 (De Desarrollo, E. L. G. P., La Programación, Y. L. F. Y. & Ejecución, 2017). Con estos planes, el país pretende trascender en salud, con una visión integral que involucra temas de: promoción de la salud; mala nutrición, prevención, control y eliminación de enfermedades transmisibles; y, desarrollo de redes de servicios de salud enfocados en los requerimientos de la población ecuatoriana durante el curso de vida (León Alonso, 2020). Para lo cual desde el Estado se genera un sistema de salud que, a partir de las directrices del Ministerio de Salud, diseñe planes y programas que lleguen a toda la población de forma descentralizada y con enfoque territorial y de pertinencia cultural (Jalkh Rodríguez, 2023).

Por último, es sustancial referir que, a lo largo de los años, indiferentemente del gobierno de turno, uno de los indicadores en los que se refleja el ejercicio estatal del país es el de inversión, plasmándose una gran inversión del presupuesto ecuatoriano en el sector social y en particular en el sector de la salud en el que alcanzo cifras récord (Guevara Paredes, 2020). Esta inversión se ha direccionado a la aplicación de las políticas públicas de salud, que en el Ecuador se consignan en estrategias, programas y proyectos que faculten la disminución de las enfermedades prevenibles (transmisibles), la atención de calidad en los servicios de salud, la atención prioritaria a grupos vulnerables, en sí la satisfacción de las demandas y necesidades identificadas y priorizadas para el mejoramiento de la calidad de vida de la población (Andrade Pulles, 2014). Para lo cual, se han considerado planes de implementación del Modelo de Atención Integral de Salud con enfoque Familiar, Comunitario e Intercultural en todos los niveles, con equidad social y territorial (Larco Coloma, 2023).

#### 4.2.3 Ministerio de Educación

Ecuador es un país caracterizado en las últimas décadas por su cúmulo de gobiernos llegados al poder y prisioneros de sus intereses partidistas (Vásquez, 2020). En el ámbito de la educación, se ha demostrado un limitado interés por parte de los gobiernos de turno, que a pensar de Oppenheimer (2010) ha sido consecuencia de una progresiva corrupción, de un marcado clientelismo político y un extendido populismo; así también, de la preminente concepción de la historia como causa y a la vez excusa de sus males. Los escenarios muestran las principales razones de la breve existencia de todos ellos y de las consecuencias económicas, sociales y culturales derivadas de sus actuaciones,

sentenciando al país al subdesarrollo, pese a ser un país rico en recursos naturales (Cornejo Minaya & Rivas Rodríguez, 2020).

Prueba de ello ofrecen sobre todo los tres gobiernos antecesores al de la Presidencia de Rafael Correa (2007-2017): el gobierno de Gustavo Noboa (2000-2003), el gobierno del coronel Lucio Gutiérrez (2003-2005), y el gobierno de Alfredo Palacio (2005-2007).

*Tabla 9 Políticas educativas en Ecuador, 2000-2007*

<b>Gobierno</b>	<b>Plan</b>	<b>Políticas educativas</b>
Gustavo Noboa (agosto 2000-2003)	Plan de gobierno 2000-2003, por un nuevo país	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas educativas prácticamente ausentes del plan.</li> <li>- Esporádicamente se pudo probar la existencia de superfluas referencias a la educación en párrafos sueltos, casi decorativos, desligados totalmente de propuestas.</li> <li>- El plan tan solo trataba de una simple declaración de intenciones, provisto de una considerable retórica, que ponía de manifiesto el problema, pero no planteaba la manera de solucionarlo.</li> <li>- La asignación del presupuesto público atribuido a educación escolar (MEC) y a educación superior (SENECYT) para los tres años de gobierno era mezquina, apenas registraba una inversión de 105 millones de dólares para tres años.</li> </ul>
Lucio Gutiérrez (Abril 2003-2005)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La educación se mantuvo al margen de cualquier prioridad de las políticas públicas de este gobierno.</li> <li>- Las políticas públicas asumieron como propios los postulados formulados por el movimiento internacional “Educación para Todos” (EPT), consensuado a nivel internacional en la Cumbre de Jomtien (Tailandia).</li> <li>- Se adoptó los postulados y recomendaciones de Jomtien de forma sui generis, es decir, sin apenas contemplar las recomendaciones planteadas en dicho documento.</li> </ul>



Alfredo Palacios (2005-2007)	Plan decenal de educación 2006-2015	<p>No se brindó mayor consistencia en políticas educativas.</p> <p>Aunque el 26 de noviembre de 2006 se convocó a la ciudadanía a través de Consulta Popular para responder a tres preguntas decisivas sobre políticas públicas, entre las que se encontraba una que se ocupaba de la aprobación del Plan Decenal de Educación 2006-2015; Palacios no era apostar por la educación, sino acrecentar su popularidad en una caótica situación política, heredada del gobierno de Gutiérrez.</p> <p>El presupuesto consignado al desarrollo del Plan no era consecuente, ni con las necesidades de este, ni con el diseño de las políticas educativas, ni con las acciones, los programas y los resultados.</p>
------------------------------	-------------------------------------	--

Elaboración propia en base a Benito Gil (2017).

Según lo enunciado en la Tabla 9, a principios del nuevo siglo, Ecuador estaba muy atrasado en el diseño y desarrollo de las políticas educativas relacionadas con los acuerdos de la Declaración Mundial sobre Educación para Todos y a los objetivos del Plan de Dakar (Sánchez Mejía & Muñoz Méndez, 2020). Ello se evidencia, por citar un ejemplo, en el Plan Nacional para Todos 2003-2015, que pese a generar grandes expectativas por su formulación; la inestabilidad política del momento, las huelgas de los sindicatos gremiales de la educación, el reducido sentido de pertenencia institucional y la carente atención a las instituciones educativas (Gentili et al., 2004); fueron el resultado poco propicio e inapropiado para cumplir los objetivos establecidos en el mencionado plan, limitando el debido funcionamiento de la educación pública (Higuera Aguirre et al., 2023).

Estas problemáticas en materia de políticas públicas educativas, según Gil (2017), se traducen en situaciones afines a:

- Políticas de gobierno más no de estado (administraciones de turno) que impiden la materialización de proyectos de índole educativa.

- Atención sectorial y restringida de lo educativo, sin articulación con la política económica y con las políticas sociales más amplias, así como con los sistemas de producción y de gestión pública.
- Carencia de integración del sistema educativo.
- Disminución de la Educación: educación formal y sistema escolar.
- Debilidad institucional de todo el Sistema Educativo y del Ministerio de Educación, Cultura, Deportes y Recreación (MEC), en especial, en el marco del deterioro general del Estado.
- Graves debilidades de información, conocimiento e investigación asociadas al campo educativo.
- Frágil desarrollo de una cultura de lectura y escritura en el país, aún entre los sectores alfabetizados y con altos niveles educativos.
- Degeneración creciente de la condición y las expectativas docentes.
- Limitada formación profesional de los distintos actores vinculados al campo educativo, contemplando: docentes de aula, directores, supervisores, formadores de docentes, investigadores, analistas, asesores, periodistas y comunicadores educativos.
- Persistente énfasis sobre la cantidad sin la debida atención a la calidad.
- Inexistencia de un sistema de evaluación, información pública y rendición de cuentas del sistema escolar, plasmado en y fortalecido por el distanciamiento, la falta de participación cooperativa y de vigilancia ciudadana y comunitaria en torno a la educación.
- Tardío modelo educativo y pedagógico que no responde a los requerimientos del presente y del futuro de las personas y del país.
- Aumento de la brecha entre mala escuela pública y la buena escuela privada, tal como se entiende la brecha entre ricos y pobres en la sociedad.
- Problemático financiamiento del sector educativo, atravesado por múltiples contrariedades, como, por ejemplo, la "cooperación internacional" y sus propios dilemas que acentúan algunos de los problemas del sector educativo.

En definitiva, la educación ecuatoriana de la época tenía demasiados límites e intereses partidistas como resultado del desarrollo de las políticas neoliberales, marcadas por la supremacía de lo privado frente a lo público; en este último caso, caracterizado convenientemente por un significativo descrédito político-social (Machado & Zibechi,

2016). Ante este particular, quedaba flagrante la incapacidad del Estado para resolver los serios problemas sociales derivados de la política económica del momento frente al posicionamiento usurero promercado (Vázquez & Aibar, 2013). Esta condición influyó decisivamente en el diseño de las políticas educativas del país, en el sistema y en su modelo educativo, muy próximo al caos, y con vastos costos sociales que perduraron sistematizados durante todo este periodo (hasta el 2007) (Varela Sánchez, 2013).

Bajo el mandato del presidente Alfredo Palacios y con la aprobación del Plan Decenal de Educación 2006-2015 (bajo la Consulta Popular 2006) se pretendía manifestar a la sociedad ecuatoriana el interés potencial del gobierno por considerar la Educación como una política prioritaria del Estado (Corozo Cortez, 2023). Estas manifestaciones estaban contempladas en ocho políticas:

1. La universalización de la educación inicial de 0 a 5 años;
2. La universalización de la educación general básica de primero a décimo;
3. El incremento de la población estudiantil del bachillerato hasta alcanzar al menos el 75 % de los jóvenes en la edad correspondiente;
4. La erradicación del analfabetismo y el fortalecimiento de la educación de adultos;
5. El mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento de las instituciones educativas;
6. El mejoramiento de la calidad y la equidad de la educación e implementación de un sistema nacional de evaluación y rendición social de cuentas del sistema educativo;
7. La revalorización de la profesión docente y el mejoramiento de la formación inicial, la capacitación permanente, las condiciones de trabajo y de la calidad de vida;
8. El aumento del 0,5% anual en la participación del sector educativo en el PIB hasta el año 2006, o hasta alcanzar al menos el 6% del PIB110 (Plan Decenal de Educación 2006-2015, 2006).

Cada una de estas políticas se presentaba en el Plan juntamente con objetivos operacionales, metas, planes de acción, y presupuesto para todo el periodo; además abarcaba información sobre logros y resultados esperados (Vela Enríquez, 2015). Se pretendía, a través de este Plan, trasladar el gobierno a la ciudadanía con la finalidad de garantizar la calidad de la educación nacional con equidad, como de crear una visión

intercultural e inclusiva desde una perspectiva de derechos orientada al fortalecimiento y a la unidad de la sociedad ecuatoriana, bajo el emblema de la diversidad (Ríos Sangucho, 2020). Sin embargo, tan solo fue una estupenda declaración de intenciones que, finalmente se quedó simplemente en eso (Aguilar-Gordón, 2019).

Bajo el mandato ciudadano conferido en la Consulta del 26 de noviembre se facultó que el Plan pasase a formar parte de las políticas del Estado, y como tal, fuera incorporado posteriormente como uno de los ejes primordiales del nuevo Gobierno de Rafael Correa a partir de 2007 (Sánchez Rivas, 2014). De tal manera que el 16 de marzo de ese año, el nuevo presidente constitucional (Rafael Correa) aprobó el Decreto Ejecutivo No 188, mediante el cual declaraba la emergencia del sector educativo a nivel nacional y destinaba 80 millones de dólares para solventar esta crisis sectorial, provenientes del Fondo de Ahorro y Contingencias que había sido creado por la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal (Zaldumbide Espinoza, 2015). Es así como las políticas públicas educativas fueron concebidas como vehículo de transmisión para la consecución de un cambio cultural, que pudiera contribuir a mejorar la calidad de vida en el país a través del denominado: “Buen Vivir” (Gil, 2017).

Como estrategias que posibilitarían el cumplimiento de las políticas públicas educativas, el PND ha definido las siguientes (Ejecutiva, 2011; PND, 2007):

- a) el impulso de la articulación entre niveles educativos (inicial, básico, medio y superior);
- b) la promoción de enfoques de interculturalidad, derechos, género y sustentabilidad en los procesos pedagógicos;
- c) la promoción de articulaciones con organizaciones y gobiernos locales para mejorar la calidad de la educación;
- d) los vínculos entre los programas públicos de alimentación escolar, nutrición y los de reactivación productiva para mejorar las sinergias y emplear alimentos autóctonos;
- e) la ampliación del alcance de estas políticas al conjunto de la población y su situación alimentaria;
- f) la articulación entre el sistema educativo y los procesos de desarrollo endógeno;
- g) el fomento de la participación de la familia y de las organizaciones sociales en el proceso educativo.

A palabras de Araki (2021) la apuesta política, económica y social que impulsó el gobierno ecuatoriano en el mencionado período (2007-2017) en torno a la educación y al conocimiento fue muy destacable a nivel nacional y muy reconocida a nivel internacional (al menos hasta 2014). Ello se refleja, de sobre manera, si se tiene en cuenta que en esos años los gobiernos en gran parte del mundo estuvieron limitados por la crisis económica mundial, pero principalmente, por la implementación de políticas públicas erráticas en materia de educación, caracterizadas por vastos recortes presupuestarios y por una impresionante subestimación de sus posibilidades, como solución para buscar una adecuada salida de la crisis (Gil, 2017). Sin embargo, a pesar de que la apuesta de Ecuador por la Educación fue conveniente para emerger del subdesarrollo, no necesariamente dio los frutos esperados (Arocena & Marsiglia, 2018).

Para el régimen político del presidente Rafael Correa, los resultados esperados en el proceso de implementación de las políticas públicas educativas permitieron obtener resultados tangibles a corto, medio y largo plazo (Ramírez, 2017) que se detallan a continuación:

*Tabla 10 Resultados de políticas públicas educativas implementadas en el mandato del presidente Rafael Correa, 2007-2017*

<b>Corto plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cambio en la asignación presupuestaria.</li> <li>-Cambio en la determinación de prioridades.</li> <li>-Cambio en la elaboración de procesos inmediatos y en la manera de gestionar estos.</li> </ul>		
<b>Mediano Plazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Provisión de infraestructuras y de nueva metodología.</li> <li>-Mejora considerable en la calidad del sistema.</li> <li>-Capacitación y formación del talento humano requerido; tanto en el nivel no</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En el nivel universitario, aumento considerable de doctores en las universidades.</li> <li>-Definición de los procesos de apoyo y desarrollo de la investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definición de indicadores de calidad para poder medir los resultados de las políticas desarrolladas.</li> <li>-Reforma de las mallas curriculares.</li> <li>-Reformas relativas a la calidad y transparencia en la</li> </ul>

	<p>universitario como en el universitario.</p> <p>- Creación de la Universidad Nacional de Educación (UNAE).</p>		<p>gestión que realizaban las instituciones de educación superior.</p> <p>-Categorización de las universidades.</p> <p>-Implementación del Bachillerato General Unificado.</p> <p>- Todas las escuelas públicas pasaron a ser mixtas.</p> <p>-Sistematización en la asignación de plazas escolares.</p> <p>-Estandarización de los exámenes de aptitudes para los bachilleres.</p>
<b>Largo Plazo</b>	-Cambio de visión, tanto en el ámbito académico como en el social, y con ello un cambio cultural sin precedentes.		

Elaboración propia en base a Oficial (2010), Bernal y López (2022), Barros Bastidas y Turpo Gebera (2022), Torres (2016), Merino Jaramillo (2017), Herrera et al. (2018).

Cabe mencionar, que el resultado de dichas políticas, según el gobierno, ha permitido contar con buenas infraestructuras, profesorado más preparado y de calidad, mejores resultados de aprendizaje en los estudiantes ecuatorianos; y, además, se habría establecido un sistema de ciencia, tecnología e innovación, inexistente hasta aquel momento; incidiendo, de tal manera, en el cambio del modelo económico (matriz productiva) y social (Gil, 2017). Así también se declaró la educación como un área de prioridad nacional con la llamada “revolución educativa”, que contenía proyectos cuyos propósitos eran alcanzar mayores niveles de acceso con calidad en todos los niveles educativos (Ramos, 2024).

Las políticas educativas implementadas durante este periodo no se vieron directamente comprometidas por las críticas sociales que se generaron en torno al modelo político existente, entre otras razones, porque a grandes rasgos se reconocieron los logros, sobre todo, al ostentar modernización y universalismo frente al pasado (Correa & Redin, 2022). Pese a ello, la oposición política cuando quiso perturbar al gobierno también hizo uso de la educación como arma arrojadiza; no tanto criticando el modelo que se estaba aplicando, sino más bien refiriendo la situación de los maestros y los resultados esperados con las nuevas universidades “emblemáticas” (Jordán, 2021); así también refiriendo los limitados cambios en la calidad de la educación (Valencia & Pico, 2021).

Esta contradicción se debe a la inclusión de políticas educativas que instauraron nuevas formas de discriminación, al involucrar procedimientos para impulsar la meritocracia en diversas áreas del sistema (admisión, evaluación, currículo, etc.) y a la falta de reconocimiento de la diversidad de circunstancias culturales y económicas (Ramos, 2024). Al respecto, Navarro y de Moura Castro (2000) alegan que la inclusión social no debe confundirse con las políticas educativas para acceder a la movilidad social ascendente de estudiantes de primera generación, son casos disímiles que merecen estudios para su clarificación.

Así también, un hito imperante para la historia ecuatoriana en este ámbito educativo es la creación de la Constitución de Montecristi de 2008, que admite a la Educación como un derecho ciudadano y como un deber del Estado, debiendo ser gratuita hasta el tercer nivel de educación superior (licenciaturas, grado), transformando de manera radical los preceptos educativos mantenidos hasta ese momento por el Estado ecuatoriano (De la Herrán Gascón et al., 2018). La educación en la Constitución del 2008 se torna en un bien público permanente, no discriminatorio, respetuoso de la diversidad y de acceso universal para todas las personas (Constitución Política de la República, 2008). Frente a ello, el diseño estratégico propuesto en este ámbito bajo el emblema de “Revolución educativa” ha desplegado un enfoque que se sintetiza en la puesta en práctica de “un sistema educativo público igualador de oportunidades” (Vargas Sandoval, 2018). Los elementos que han sido de aporte al Ministerio de Educación para ordenar el Sistema Nacional de Educación son los siguientes (Gil, 2017):

- a) la recuperación de la rectoría ministerial, instaurando para ello una política pública educativa con una ejecución desconcentrada en el territorio.

- b) la ampliación de la cobertura, distribuyendo racionalmente la infraestructura que se ha identificado como funcional y estandarizada, por un lado, y por otro, salvaguardando la culminación del bachillerato para todas las personas.
- c) la mejora de la calidad, donde el talento humano debe obedecer a estándares básicos de desempeño profesional, los estudiantes han de egresar listos para desenvolverse personal y socialmente como sujetos críticos conscientes de sus derechos y deberes, con capacidad para desarrollar emprendimientos, incorporarse al mundo laboral o continuar estudios universitarios.

Pese a estas intenciones del gobierno de Correa justificadas en la Carta Magna 2008, Torres (2019) sustenta que estas políticas educativas instauraron ciertos espejismos basados en la nueva Constitución de la República (2008) y concertados bajo el enfoque de derechos y promoción de la equidad social, mismos que fueron asimilados como sinónimos de calidad; y que gracias a la evaluación y los estándares propuestos por el Ministerio de Educación quedaron expuestos e incumplieron debido a la diversidad y las diferencias en la realidad ecuatoriana.

En 2014 el país se posicionó entre los países con más avances en educación si se comparan los resultados del TERCE con el Segundo Estudio Explicativo y Comparativo (SERCE) realizado en 2006, donde Ecuador quedó entre los tres países de la región con peor desempeño educativo (Educación, 2024). Bajo ese mismo contexto, el INEVAL (Evaluación, 2024) ahondó en los resultados obtenidos y evidenció la mejora de las notas de los estudiantes ecuatorianos en cuarto y séptimo grado, colocándolo uno de los mejores países de la región según los indicadores analizados.

Durante el segundo periodo del Correísmo (2013-2017), de acuerdo con Gil (2017), los cambios relativos a educación referían especialmente a ocho elementos:

1. Eficiencia y eficacia en las políticas públicas
2. El crecimiento económico consistente y equitativo
3. La reducción de la pobreza
4. El cierre de brechas de acceso a la educación
5. El cambio de paradigma
6. La voluntad política de transformación
7. La revalorización y capacitación docente



## 8. La creación de estándares de aprendizaje, actualización y fortalecimiento curricular

En lo que respecta a la educación superior, la Constitución de la República del Ecuador 2008 en el artículo 351 establece:

“el sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global” (Constitucional, 2008, p. 162).

A este respecto, el Ecuador cuenta con la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), congruente con la Constitución de la República, con reglamentos, normas y resoluciones administrativas que estandarizan el desempeño de las IES a partir del liderazgo de los organismos competentes y responsables de este proceso en el país (Toscanini Segale et al., 2016).

Con la Constitución de 2008, las universidades en Ecuador han afrontado una serie de cambios que han revalorizado su rol y su relación con la sociedad (Toscanini Segale et al., 2016). Estos cambios han contribuido a la construcción de un nuevo marco de políticas públicas y a la filosofía de un nuevo escenario en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo, sustentados en la creación y aplicación del conocimiento que beneficie a la sociedad, asegurando la eficacia de la acción pública a nivel administrativo, tanto para la sociedad como para las instituciones del Estado. Los objetivos de desarrollo, establecidos por el Estado se basan en los conceptos del Sumak Kawsay o Buen Vivir (Ortiz Ortiz, 2021). Conceptos que han sido acogidos en Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV), mismo que ha promovido, en su objetivo 2 mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía, apartado 2.5, entre otras políticas, estableciendo en el apartado “k”, la necesidad de “incrementar progresivamente el financiamiento para la educación superior”.

Para cumplir con este cometido, se han generado al menos cuatro políticas públicas (SUPERIOR, L. O. D. E. & OFICIAL, 2010), basadas en los siguientes criterios:

1. la excelencia individual, concebida como los “procesos de selección, capacidades/talentos especiales (deportistas) y creatividad” de los potenciales beneficiarios de los instrumentos de fomento al talento humano en educación superior;
2. la progresividad, que contempla “criterios sociales, vulnerabilidad, grupos prioritarios y pertinencia geográfica” para el pleno cumplimiento de los derechos sociales amparados en la Constitución de Montecristi;
3. la excelencia institucional, en torno a la calidad de la oferta académica y a la implementación de procesos de certificación y acreditación para una correcta reasignación de recursos provistos por el Estado;
4. la pertinencia, en el sentido de que guarde coherencia con el PNBV. Este planteamiento atiende la necesidad de direccionar recursos públicos limitados en “virtud de criterios de preponderancia”.

El Art. 6 de la LOES determina los criterios y parámetros de distribución de los recursos, donde la fórmula matemática garantiza que se cumplan los criterios de equidad y justicia (Ganuzo, 2017), independientemente de criterios de calidad, excelencia académica y eficiencia (Vélez Mendoza & Espinosa Martínez, 2018).

De igual manera se puede encontrar una serie de política públicas concernientes a la educación superior impuestas a partir de la nueva Constitución, entre las más relevantes están:

- Evaluación y acreditación: El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES, 2015), emprende los procesos diseñados para la evaluación de desempeño institucional de las universidades y escuelas politécnicas (CEAACES, 2015).
- Proyecto Prometeo: La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (SENESCYT) es quien dirige esta iniciativa que pretende brindar asistencia para el desarrollo de proyectos de investigación en sectores prioritarios. Su propósito es fortificar zonas estratégicas del país con el desarrollo de las capacidades de investigación de las instituciones públicas y educativas, por medio

de la vinculación de investigadores extranjeros y ecuatorianos residentes en el exterior (SENESCYT, 2015).

- Sistema nacional de fomento del talento humano en educación superior: La SENESCYT para potenciar la gestión de talento humano insta a institucionalizar la excelencia académica como criterio central en la asignación de recursos públicos y su democratización en educación superior, ciencia, tecnología e innovación. Los instrumentos que se consideran como propuestas de esta política pública son las becas, los créditos educativos, las ayudas económicas, los fondos de garantía, las redes de becarios, los sistemas de información (SENESYT, 2012).
- Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA): El SNNA exhorta el garantizar la igualdad de oportunidades, la meritocracia, la transparencia y el acceso a la educación superior. En este sentido, diseña, implementa y administra un sistema de admisión a IES públicas que vigoriza la pertinencia de la oferta académica con una adecuada ocupación de las vacantes; dicho en otras palabras, este sistema trata de ser equitativo y meritocrático. Así también, incluye un criterio socioeconómico a fin de velar por el derecho a la educación superior a quienes por su condición de vulnerabilidad tengan dificultad desde el inicio de la carrera o problemas para acceder, mantenerse y terminar exitosamente su formación académica (SNNA, 2024).

Y, por último, en cuanto a la calidad que demanda la educación superior ecuatoriana, de acuerdo con el artículo 93 de la LOES (Asamblea Nacional, 2010), el principio de calidad reside en la búsqueda constante y sistemática de la excelencia, la pertinencia y la elevación en la producción y transmisión de pensamiento y conocimiento mediante la autocrítica, la crítica externa y el mejoramiento permanente. Para lo cual cuenta con un proceso de evaluación que se encamina hacia el aseguramiento de la calidad de la educación superior (CEAACES, 2015), a través de un sistema de acreditación y categorización hacia una institución carrera o programa académico (Asamblea Nacional, 2010, artículo 94; CEAACES, 2015).

A grosos modos, de acuerdo con Sierra Arias (2018), la educación superior ha tenido que aprender a hacer frente a la pobreza, el desempleo, la corrupción, el consumismo, la contaminación ambiental, el uso intensivo y agotamiento de los recursos naturales, humanos y financieros, las recetas de organismos internacionales, competencia y

competitividad, entre otros males abrumadores. Apenas en el gobierno de Rafael Correa, se generaron ciertos cambios sustanciales dentro de un programa de reingeniería de la educación, con especial énfasis en la superior, que desencadenó en un ordenamiento en todos los ámbitos, pero de sobre manera en el de la investigación (Espinoza Calle & Parrales Cuadros, 2023).

#### 4.3 Acciones Propuestas como recomendación de Política

##### **1. Comités de Coordinación Interministerial:**

- Crear comités interministeriales específicos para cada área (Finanzas, Salud y Educación).
- Estos comités estarán compuestos por representantes de los ministerios involucrados, expertos en políticas públicas y líderes de proyectos.
- Se reunirán regularmente para alinear estrategias, compartir información y evaluar el impacto de las políticas en la gestión organizacional.

##### **2. Evaluación de Impacto de Políticas:**

- Establecer un proceso sistemático para evaluar el impacto de las políticas en la gestión organizacional.
- Realizar evaluaciones periódicas para medir el grado de implementación y los resultados alcanzados.
- Utilizar indicadores clave de desempeño para evaluar la eficacia de las políticas en términos de eficiencia, equidad y calidad de los servicios.

##### **3. Capacitación y Sensibilización:**

- Capacitar a los funcionarios públicos sobre la importancia de la alineación entre políticas y gestión.
- Sensibilizar a los líderes organizacionales sobre su papel en la implementación efectiva de las políticas.
- Fomentar una cultura de colaboración y responsabilidad compartida.

##### **4. Monitoreo y Rendición de Cuentas:**

- Establecer sistemas de monitoreo continuo para seguir de cerca la implementación de las políticas.
- Publicar informes periódicos sobre el progreso y los desafíos enfrentados.
- Responsabilizar a los líderes organizacionales por los resultados obtenidos.

#### 4.4 Beneficios Esperados

- Mayor eficiencia en la gestión de recursos públicos.
- Mejora en la calidad de los servicios de salud y educación.
- Aumento de la confianza ciudadana en las instituciones gubernamentales.

## Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

Tal como se ha demostrado en el presente trabajo, durante el periodo e indicadores analizados, el país ha enfrentado una fallida organización por procesos. Si bien ha alcanzado periodos de auge en el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, también ha atravesado abruptos declives que dan razón a una carente planificación, seguimiento y evaluación de la gestión pública como tal. Por eso nuestras instituciones públicas no cumplen eficientemente sus cometidos, limitando la materialización de las políticas públicas, por ende, del desarrollo del país.

- La investigación valida la hipótesis de que las instituciones públicas ecuatorianas tienen un **limitado grado de eficiencia**. Esto afecta al desarrollo del país y su capacidad para enfrentar los desafíos actuales. Si bien la hipótesis se cumple mayoritariamente en los primeros años de análisis (2020 y 2021), con el pasar del tiempo se ha podido observar una ligera recuperación en términos de eficiencia de la gestión pública organizacional ecuatoriana.
- Para cumplir el objetivo planteado, se utilizó la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP), misma que proporciona matrices para evaluar los indicadores de gestión pública organizacional, el resultado fue tener los insumos necesarios para establecer un nuevo parámetro de discusión sobre la eficiencia de la gestión organizacional ecuatoriana en función del mejoramiento de los procesos.
- La gestión pública influye en el desarrollo sostenible de la nación y los Ministerios analizados desempeñan un papel crucial en este contexto, por lo que fueron evaluados como modelos representativos. Sin embargo, su manejo no ha sido sustentable dada su volatilidad y débil gestión organizacional marcada por importantes acontecimientos como la pandemia COVID-19, cambios de gobierno, actos de corrupción, entre otros.
- El Ministerio de Finanzas muestra inestabilidad financiera con descensos significativos y breves periodos de estabilidad.

- El Ministerio de Salud tiene una tendencia creciente, alcanzando el 100% de eficiencia en algunos periodos.
- El Ministerio de Educación también mejora su eficiencia, excepto en el 2020 que se muestra fluctuante, con un comportamiento mayormente decreciente moderado.
- La reticencia de los políticos dificulta la tecnificación de la gestión pública. La visión a corto plazo en la política puede limitar la eficiencia y el cumplimiento de principios constitucionales.
- La gestión pública ecuatoriana puede calificarse de irregular, poco estable, con alzas y bajas pronunciadas (en ciertos periodos, sobre todo en 2020), que impactan en la calidad de servicios brindados a la ciudadanía y en la desconfianza ciudadana hacia la acción gubernamental.
- Los resultados obtenidos documentan la inexistencia de sistemas de alta dirección formal, ordenados, sistemáticos y coordinados; constituyendo una debilidad trascendental en la administración pública ecuatoriana.

## 5.2 Recomendaciones

Es recomendable, por tanto, que nuestras instituciones públicas operen bajo los principios constitucionales, a fin de que los ciudadanos accedan a bienes y servicios públicos con el menor costo posible y de calidad, siendo la columna vertebral una administración pública orientada al ciudadano, receptiva, ágil, económica, moderna, e innovadora. Para lo cual un elemento clave hoy en día es la reingeniería de procesos a través de la disminución de niveles jerárquicos y la modificación de ciertas áreas de la organización. Pero, sobre todo, para alcanzar la excelencia, uno de los componentes fundamentales es la Reingeniería Humana que fomente el conocimiento humano.

Además, gracias a la dinámica del sector público, es sustancial emprender procesos de mejora continua que involucren para las entidades, admitir y tomar conciencia de que son organismos cambiantes y en permanente evolución que requieren de un hábito de cambio en el comportamiento y en las acciones de todos los servidores; a través de: liderazgo, políticas, directrices y reconocimientos institucionales que guíen, robustezcan y estimulen dicho comportamiento en contraposición de la estabilidad oriunda de la inercia y el conformismo burocrático en que suelen caer las instituciones públicas como privadas.

Paralelamente, se deben implementar acciones de política pública afines a la gestión organizacional, tales como: implementación de comités de coordinación interministerial; evaluación de impacto de políticas; capacitación y sensibilización; y, monitoreo y rendición de cuentas del accionar gubernamental.

Políticas públicas que deben articularse a la reorganización y operación del aparato gubernamental, con la finalidad de incorporar la racionalidad en las labores gubernamentales, coadyubando en el fortalecimiento del saber-hacer de los responsables de las instituciones y organismos de gobierno, por medio de la reconsideración de las tareas y responsabilidades de las organizaciones y los individuos; la racionalidad del trabajo administrativo para eliminar las estructuras redundantes y los puestos inútiles; y la superación de los cargos operativos para elevarse hasta los cargos superiores.

Sobre la base de las afirmaciones anteriores, esta tesis doctoral implica una transferencia de conocimiento a las organizaciones públicas, puesto que otorga herramientas para analizar cómo están operando nuestras instituciones y a partir de ello implementar mecanismos de mejora en los procesos para alcanzar la eficiencia que tanto le hace falta al engranaje gubernamental ecuatoriano.



## Bibliografía

Abay, A. C. (2022). Administración pública, régimen jurídico y globalización. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 6(3), e250-e250.

Abellán López, M. Á. (2018). Rendición de cuentas y control externo en España: una aproximación a las instituciones fiscalizadoras desde el contexto de la modernización político administrativa. *Rendición de cuentas y control externo en España*, 1-179.

Acero, L. C. P. (2023). *Dirección estratégica*. Ecoe ediciones.

Acevedo Torres, S. I., Barreto, I. B., Maggia, U., Antonio, J., & Gibaja, R. V. (2019). The public administration and sense of welfare for progress. *Religación*, 4, 116-123.

Acevedo, G. S., Palomo, A. M., & Medina-Mora, M. E. (2016). *Variados paradigmas en el cuidado de la salud* (Vol. 2). El Colegio Nacional.

Adizes, I. (1988). *Ciclos de vida de la organización: cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto*. Ediciones Díaz de Santos.

Agüero, J. O. (2021). *Teoría de la administración: un campo fragmentado y multifacético*.

Aguilar Gaibor, C. I. (2016). *La Universidad Católica de Loja* (Doctoral dissertation, Universidad Técnica Particular de Loja).

Aguilar Molina, A. S. (2012). *La anomia en la construcción del Estado nacional: grupos de poder en la presidencia de Gabriel García Moreno*.

Aguilar Villanueva, L. F. (2022). *Acerca del gobierno: propuesta de teoría. Acerca del gobierno*, 1-196.

Aguilar-Gordón, F. D. R. (2019). Fundamento, evolución, nodos críticos y desafíos de la educación ecuatoriana actual. *Actualidades Investigativas en Educación*, 19(1), 720-752.

Aguilar, R. C., Pinargote, C. L., Salcedo, D. C., & Vargas, M. G. (2023). La Inversión Pública del Ecuador y su Impacto en el Presupuesto General del Estado. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(4), 302-312.

Aguirre Castillo, R. S. (2021). *Aplicación de la Ley Orgánica de Educación Intercultural conforme a la Constitución, durante la pandemia de COVID-19 en Ecuador* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil, Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y Políticas).

Alba, B. B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Sociedad & Tecnología*, 5(1), 57-72.

Albareda, A. (2015, May). Administración pública con valores: instrumentos para una gobernanza ética. INAP.

Alemán, G. D. C., Acuña, L. Á. C., Pérez, L. M., Real, S. C., Zaremberg, G., Torrealba, C. G., ... & Ravenna, M. C. (2020). *Debatir la sociología*. FLACSO Mexico.

Alles, M. A. (2006). *Dirección Estratégica de RR. Hh.-Vol 1*. Ediciones Granica SA.

Almaguer, A. B. (2019). Descripción y análisis de la estructura organizacional del CUM. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales (RCCS)*, (3), 48.

Almeida Novo, Y. (2022). *Aplicación de un procedimiento para la evaluación, análisis y diagnóstico del proceso de distribución de energía eléctrica en la OBET Jovellanos* (Doctoral dissertation, Universidad de Matanzas. Facultad de Ingeniería Industrial).

Alonso, L. E. (2001). *Trabajo y posmodernidad: el empleo débil* (Vol. 249). Editorial fundamentos.

Alvarado, A. N., Yañez, R. C., & Moreno, C. D. G. (2018). Conceptos para entender la innovación organizacional. *Revista de la SEECI*, (45), 87-101.

Álvarez Huwiler, L., & Bonnet, A. (2018). Ensayo y error. Un análisis marxista de las políticas públicas. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 63(233), 169-192.

Álvarez Isla, M. G. (2019). Clima laboral y cultura organizacional de la oficina de logística del registro nacional de identificación y estado civil, Jesús María 2019.

Álvarez Panta, A. J. (2021). Gestión de recursos humanos y relación con la productividad laboral en las organizaciones comerciales.

Alvarez Pitaluga, A. (2021). Miradas culturales a la historia de América Latina: ensayos para un debate.

Álvarez Villacrés, S. M. (2022). *La paradoja del proceso de descentralización en Ecuador (2010-2016)*. Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Álvarez Zamora, N. F. (2021). La Nueva Gestión Pública Ecuatoriana con enfoque en la Calidad de Atención al Cliente Externo, en el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) en el Distrito Metropolitano de Quito, periodo 2010-2014 y 2015-2019.

Álvarez, A. B. (2000). Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración. *Iztapalapa: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, (48), 11-34.

Álvarez, J. A. C. (2018). Gestión por resultados en las políticas para la superación de la pobreza en Chile. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 16(28), 13-39.

Álvarez-Nobell, A., & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra clave*, 14(1), 11-30.

Alves, O. F. (2023). *Comportamiento organizacional*. Freitas Bastos Editorial.

Alvites Carhuatanta, F. (2021). Clima organizacional y su influencia en la satisfacción de los trabajadores de la ATMAS (Área técnica municipal de agua y saneamiento), en la región de Lambayeque. Periodo 2017.

Amaguaya Adriano, M. A. (2018). *El seguro de salud a los hijos menores de 18 años de edad y el fondo de salud de la Dirección Provincial del IESS Chimborazo* (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Dirección de Posgrado).

Aman Jr, A. C. (2021). La privatización, la desregulación y el interés público: un análisis comparado. *Revista de administración pública*, (214), 295-336.

- Ander-Egg, E. (2001). *El trabajo en equipo*. Editorial Progreso.
- Andrade Pulles, J. G. (2014). *El gasto en salud y su influencia sobre el acceso y calidad de los servicios de salud pública en el cantón Otavalo* (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).
- Andrade, J. E. O., Crespo, J. D. O., Valarezo, F. R., & Vázquez, J. O. Q. (2020). Responsabilidad social empresarial en el Ecuador: Abordaje desde la Agenda 2030. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 175-193.
- Andrade, M. E. (2018). La reingeniería para mejorar el desempeño del recurso humano. *Revista Ciencia Multidisciplinaria CUNORI*, 2(1), 71-80.
- André-Noël, R. (2016). Políticas públicas: formulación, implementación y evaluación.
- Andrés, G. P., Soler, V. G., & Bernabeu, E. P. (2017). Reingeniería de procesos. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, (1), 81-91.
- Angulo Oliveros, K. L., & Torres Puentes, J. H. (2016). Una aproximación a la educación personalizada en el ciclo I en la Institución Distrital Diego Montaña Cuellar.(Propuesta de gestión y formación).
- Anrrango Salazar, M. C. (2021). *Aporte de la unidad móvil en la producción asistencial de unidades de salud 10D01 año 2017* (Master's thesis).
- Araki, H. (2021). El Gobierno de Correa y la Revolución Ciudadana: Un Balance. *América Latina en la Encrucijada*, 199.
- Aranera, H. (2000). Finanzas Públicas. Chile.
- Araya, E., & Cerpa, A. (2009). La nueva gestión pública y las reformas en la Administración Pública Chilena. *Tékhne-Revista de Estudios Politécnicos*, 11, 19-47.
- Arboleda Basantes, D. C. (2021). *Modelo de gestión por procesos y calidad de servicio de la empresa pública de la mancomunidad de tránsito, transporte terrestre y seguridad vial de la provincia de Pastaza—transcomunidad—Ep* (Bachelor's thesis).

Arboleda Salinas, D. C. (2018). *Análisis descriptivo del proceso de desconcentración en el Ecuador como modelo de gestión para acercar los servicios públicos a los territorios (2007-2013). El caso del Sector Educación* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

Arenas Caruti, D. (2021). Evaluación de programas públicos.

Ari Vilca, M. M. (2017). Gestión empresarial y competitividad en las micro y pequeñas empresas del Mercado Internacional San José Base I de la Ciudad de Juliaca 2017.

Armas Vilatuña, Á. I. (2021). *El Buen Vivir en Ecuador (2007-2017) Una mirada a la formulación de políticas desde la economía política* (Bachelor's thesis, PUCE-Quito).

Armenteros, A. L. I., & Esperón, J. M. T. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista cubana de enfermería*, 34(1), 197-209.

Armijo, M. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.

Armijos, J. P., Basani, M., Bonifaz, J. L., Borensztein, E., Maldonado, P. C., Castellani, F., ... & Wong, S. (2018). *Reformas y desarrollo en el Ecuador contemporáneo*. Inter-American Development Bank.

Arnoletto, E. (2004). La gestión organizacional en la administración pública. *Córdoba-Argentina: Editorial de la Universidad Católica de Córdoba*.

Arnoletto, E. (2014). Fundamentos de la Administración de Organizaciones. *Recuperado en [www.eumed.net/libros-gratis/2014/1395/index.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1395/index.htm)*.

Arnoletto, E. (2017). Procesos de reforma y modernización del Estado y de la Administración Pública. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 32-34.

Arnoletto, E. J. (2000). Aproximaciones a la Ciencia Política. *Editorial "Triunfar"*.

Arnoletto, E. J. (2009). *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones* (pp. 70-86). Dirección de capacitación de cuadros y estudios de dirección (DCCED-Cuba).

- Arnoletto, E. J. (2015). *La Gestión Organizacional*.
- Arnove, R. F. (2006). La educación en América Latina: dependencia, subdesarrollo y desigualdad. *Globalización, educación y pobreza en América Latina: ¿Hacia una nueva agenda política?*, 47-68.
- Arocena, J., & Marsiglia, J. (2018). *La escena territorial del desarrollo: Actores, relatos y políticas*. Taurus.
- Arostegi Artetxe, A. (2004). La gestión del conocimiento en la gestión pública. *Compartir, cooperar y competir*.
- Artieda Rojas, J. R., Guarnizo Ponce, W. J., Caiza Vega, M. D. R., & Vayas Castro, G. S. (2021). Las habilidades gerenciales en la gestión pública. *Revista Investigación y Negocios*, 14(24), 149-156.
- Asencio, A. D. (2018). *Trabajo en equipo*. Editorial Elearning, SL.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T., & Kerr, S. (2015). *The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure*. John Wiley & Sons.
- Atuncar Salazar, J. T. (2018). *Cultura organizacional y compromiso organizacional en el centro de salud Carlos Cueto Fernandini, Los Olivos-2018*.
- Austeridad y clientelismo: Política audiovisual en España en el contexto mediterráneo y de la crisis financiera*. Editorial Gedisa, 2017.
- Ávalos Aguilar, R. (1995). *Innovación de la gestión pública: análisis y perspectiva*.
- Ávila Santamaría, R. (2011). *El neoconstitucionalismo transformador: el Estado y el derecho en la Constitución de 2008*. Editorial Abya-Yala.
- Ayala Mondragón, M. Á. (2023). *Bloqueos invisibles en la integración: la política latinoamericana de México en la era neoliberal* (Master's thesis).
- Ayala Mora, E. (2023). El garcianismo en el Ecuador: repaso histórico. *Gabriel García Moreno, el estadista y el hombre: reflexiones en el bicentenario de su nacimiento. (Res publica; 9)*, 97-142.

- Bach, C., Zhang, J., & Belardo, S. (2001). Collaborative networks.
- Baguley, P. (1996). *Como gestionar proyectos con éxito: manual para realizar proyectos desde su inicio hasta su finalización*. Ediciones Folio.
- Ballart, X. (1997). Gestión pública, análisis y evaluación de políticas. *Revista de estudios políticos*, (97), 223-247.
- Ballart, X. (2001). *Innovación en la gestión pública y en la empresa privada*. Ediciones Díaz de Santos.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2017) Hacia un servicio de intermediación laboral integrado en Chile. División de Mercados Laborales y Seguridad Social. Enero 2017.
- Baquero Andrago, K. A., & Cevallos Zambrano, D. M. (2021). *Diseño de la gestión por procesos sustantivos y adjetivos para la empresa JDPlastic CÍA. LTDA. del Distrito Metropolitano de Quito* (Bachelor's thesis, Quito, Universidad Metropolitana).
- Baraona, R. E. (2018). Reforma del Estado 3.0: Desafíos para el tiempo presente. *Estado, Gobierno y Gestión Pública*, (31), 5-41.
- Barba-Tamayo, E. (2021). El Principio de calidad: sus desafíos desde el derecho administrativo en el Ecuador. *Kairós. Revista de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas*, 4(7), 9-24.
- Barona Altamirano, E. P. (2023). *Carrera del servicio público y formación permanente de los servidores públicos* (Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).
- Barozet, E., Contreras, D., Espinoza, V., Gayo, M., & Méndez, M. L. (2021). Clases medias en tiempos de crisis: vulnerabilidad persistente, desafíos para la cohesión y un nuevo pacto social en Chile.
- Barragán, F. V., Arroyo, G. V., Luzuriaga, E. N., Montenegro, D. N., Loza, E. R. P., & Loza, I. A. P. (2019). Valores, justicia social y nuevos senderos políticos en Latinoamérica. El caso de Ecuador. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*.

Barrera Guarderas, A., & Álvarez Villacrés, S. (2020). La frustrada construcción de la “región” en el Ecuador (2007-2017): lecciones y perspectivas. *Revista de Geografía Norte Grande*, (77), 51-69.

Barreto Paico, J. A. (2017). Perspectivas teóricas de la gestión del conocimiento como herramienta metodológica para fortalecer la elaboración de los procedimientos administrativos del área de gerencia de la Municipalidad provincial de Chiclayo. Chiclayo 2015.

Barrios, A. Z. (2008). Teoría para mejorar la gestión pública. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 9(22), 132-149.

Barros Bastidas, C., & Turpo Gebera, O. (2022). Formación en investigación y producción científica: trayectorias y sentidos del profesorado de una universidad pública de Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(4), 699-707.

Barzelay, M. (1992). *Breaking through bureaucracy: A new vision for managing in government*. Univ of California Press.

Barzelay, M. (2001). La nueva gerencia pública. Un ensayo bibliográfico para estudiosos latinoamericanos (y otros). *Revista del CLAD Reforma y democracia*, 19, 1-35.

Barzelay, M., & O'kean, J. M. (1989). Gestión pública estratégica. *Conceptos, Análisis y Experiencias. El Caso del IPIA. Instituto de Estudios Fiscales*.

Batalla, N. C. (2018). Compras y contrataciones en la Administración Pública de la Provincia de Santa Fe: Propuestas para implementar un enfoque sustentable.

Batt, R., & Applebaum, E. (1993). Labor's New Agenda. *Dollars and Sense*, 6.

Battilani, C., Galli, G., Arecco, S., Casarino, B., Granero, A., Lavagna, K., ... & Damiani, L. (2022). Reingeniería de procesos comerciales en la administración pública: el estudio de caso de la Autoridad Portuaria del Mar de Liguria Occidental. *Futuros sostenibles*, 4, 100065.

Bautista, Ó. D. (2020). Continuidad de la corrupción en México en las primeras décadas del siglo XXI. *Quinientos años de corrupción en México*, 55.



Bazan Hermitaño, B. V., & Robles Gomez, Z. J. (2018). El control previo y la creación del valor público en las instituciones públicas del distrito de Yanacancha periodo 2018.

Bazarán, B. A., Gómez, C. A., Pacheco, Á. O., & Cañar, H. S. (2022). Análisis histórico del impacto del liberalismo en las finanzas públicas del Ecuador periodo 1895-1925. *Bolentín de Coyuntura*, (35), 16-24.

BCN. (2019). Informe Anual 2019. Managua: Banco Central de Nicaragua.

Becerra, M. N. T. (2017). El docente y el uso de herramientas tecnológicas de enseñanza-aprendizaje en la Educación Básica Ecuatoriana. *Journal of science and research*, 2(7), 10-14.

Beckmann, E. I., Hintze, S., & Deux, M. V. (2018). La promoción de la economía social y solidaria como estrategia de política pública: propuestas, actores y modos de relacionamiento en la provincia de Santa Fe:(2011-2015).

Belamaric, R. A., Arrastía, F. A., & Cañizares, R. C. (2001). *Perfeccionamiento empresarial: realidades y retos*. Juan Carlos Martínez Coll.

Bellón, F. M. (2010). *La creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas*. Ediciones Díaz de Santos.

Beltrán Ríos, J. A., & López Giraldo, J. A. (2018). *Evolución de la administración*. Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó.

Bendick, M. (1984). Privatization of public services: Recent experience. *Public-Private Partnership*, H. Brooks, L. Liebman & C. Schelling, eds. Published for the American Academy of Arts & Sciences by Ballinger Publishing Company, Cambridge, Mass.

Benito Gil, V. J. (2017). Las Políticas Públicas de Educación en Ecuador, como una de las manifestaciones e instrumentos del Plan Nacional para el Buen Vivir.

Bereijo, Á. R. (2018). Una perspectiva constitucional del control del gasto público. *Revista española de control externo*, 20(58), 229-244.

Berger, P., & Luckmann, T. (1996). Modernidad, pluralismo y crisis de sentido. *Estudios públicos*, (63).

Bermeo Garay, S. A. (2023). *Análisis del modelo socio-económico en la presidencia de Rafael Correa 2007–2015 y su repercusión en la educación superior* (Bachelor's thesis, Riobamba).

Bermúdez, M. D. C., & Fernández, M. D. (2020). Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4(3), 300-321.

Bernal, S. M., & López, D. P. C. (2022). Características y propósitos de los sistemas de aseguramiento de la calidad de Ecuador y Argentina: Un estudio de Educación Comparada. *Debate Universitario*, 12(21), 59-92.

Betancourt Aguilar, F. L. (2016). *Trabajo en equipo como factor de desarrollo del talento humano del área de servicios generales de la PUCESE* (Doctoral dissertation, Ecuador-PUCESE-Maestría en Administración de Empresas mención Planeación).

Bianco, Á. L., & Vázquez, S. (2022). *Revista Kera Yvoty*. *Revista Kera Yvoty*, 7.

Blau, P. M. (1970). A formal theory of differentiation in organizations. *American sociological review*, 201-218.

Blau, P. M., & Schoenherr, R. A. (1971). The structure of organizations. (*No Title*).

Blau, PM (1974). Discurso presidencial: Parámetros de la estructura social. *Revista sociológica estadounidense*, 615-635.

Bodiguel, J. L., & Rouban, L. (1991). Modernisation des services publics: vers une redéfinition du rôle des fonctionnaires. *Revue française de gestion*, (85), 89-98.

Boff, L. (2003). Ética y moral. *La búsqueda de los fundamentos (5ª ed.)*. Bilbao: Editorial *Sal Terrae*.

Boland, L. C., Fernanda-Stancatti, M. J. G., & Yanina-Banchieri, L. (2007). Funciones de la administración. EdiUNS.

Bonilla Mina, F. E., & Chalarca García, V. (2022). Los determinantes sociales y su influencia en las enfermedades, una perspectiva desde Latinoamérica, caso Ecuador.

Bonilla Perez, E. M., & Cardenas Muje, Z. (2021). Análisis, evaluación y propuesta de mejora de la calidad y sostenibilidad de proyectos sociales en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui Periodo 2018-2020.

Bonilla, M., Bonifaz, X., Oleas, H., Soria, B., Matías, D., & Andrade, S. (2017). Políticas Públicas de Salud en el Ecuador. *Comité Organizador*.

Bonnefoy, J. C., & Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES.

Bonnin, C. J. (1812). *Principes d'administration publique* (Vol. 1). Renaudiere.

Borda Pinedo, V. Y. (2022). Auditoría financiera y la gestión de recursos humanos en una empresa textil de Gamarra-La Victoria-Lima-2020.

Borisoff, D., & Victor, D. A. (1989). *Gestión de conflictos*. Ediciones Díaz de Santos.

Bravo Rodríguez, K. N., & Chávez Pilco, A. J. (2018). *Hábitos alimentarios y su relación con el Estado Nutricional en Escolares* (Bachelor's thesis).

Bruzza Moncayo, M. A. (2020). Diseño de un modelo para la implementación de gobierno electrónico en instituciones estatales.

Buchanan, J. M. (1962). Politics, policy, and the Pigovian margins. In *Classic Papers in Natural Resource Economics* (pp. 204-218). London: Palgrave Macmillan UK.

Burgos Bizama, A. (2015). Políticas públicas en América Latina para la reducción de la mortalidad materna, 2009-2014.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). Mechanistic and organic systems. *Classics of organizational theory*, 209-214.

Cabrera Rojas, R. (2018). Habilidades Gerenciales y el desempeño laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local-Moyobamba-San Martín 2018.

Cabrera, D. H. (2009). La modernidad y los límites. *Estudios filosóficos*, 58(167), 77-92.

Cabrera-Pinargote, E. S., & Palma-Macías, G. R. (2022). Auditoría Educativa y su relación con la calidad de educación en América Latina. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN-ISSN: 2697-3456*, 6(10 Ed. esp), 65-84.

Cabrero Mendoza, E. (1998). Las políticas descentralizadoras en México, 1983-1993: logros y desencantos. (*No Title*).

Cadena, C. E. C. (2020). *Planeación: Concepto y modalidades*. Carlos Ernesto Custodio Cadena.

Cagliano, R., Canterino, F., Longoni, A., & Bartezzaghi, E. (2019). The interplay between smart manufacturing technologies and work organization: The role of technological complexity. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(6/7/8), 913-934.

Caicedo García, M. A., & Pérez Vargas, M. D. J. (2017). Marco para la aplicación de mejoras radicales en los procesos durante la implementación y certificación de sistemas de gestión de la calidad.

Caicedo Puma, J. C. (2020). *El presupuesto del sector público en Ecuador y su interrelación con la consecución de los objetivos nacionales* (Master's thesis, Quito).

Caicedo, M. C. B., Álvarez, S. P. A., & De Mesa, B. W. S. (2018). La Salud Pública del Ecuador en su marco legal y normativo. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*.

Calatayud, M. M. (2018). Una democracia nada perfecta: continuidades en la financiación de los partidos españoles desde la transición política a nuestros días. *HISPANIA NOVA. Primera Revista de Historia Contemporánea on-line en castellano. Segunda Época*, 685-711.

Calderón Layedra, L. R. (2022). Sistema nacional de salud: una mirada histórica de la construcción de la red de servicios al sistema nacional de salud.

Calderón Sánchez, D., & Palma Álvarez, D. A. (2018). *Gobernanza multidimensional*. Ediciones USTA.

Calderón Vargas, A. E. (2022). Control interno y modernización del estado en un Gobierno Regional, año 2022.

Calle García, A. J., Zea Barahona, C. A., Soledispa Rodríguez, X. E., & Quimi Cobos, L. S. (2018). La gestión pública fundamentada en la planificación estratégica con impacto en la ciudadanía. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (febrero).

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. *Gebaseerd op het model van de concurrerende waarden, Schoonhoven: Academic Service*.

Camín, H. A. (1989). *Después del milagro* (Vol. 1). Aguilar, León y Cal Editores.

Campaña, M. V. C. (2023). Una aproximación a la problemática de la externalización de servicios de salud del IESS. *Observatorio de Financiamiento para el Desarrollo*, (04), 23-30.

Campos, C. J. C. (2017). Evolución del sistema de salud de Ecuador. Buenas prácticas y desafíos en su construcción en la última década 2005-2014. In *Anales de la Facultad de Medicina* (Vol. 78, No. 4, pp. 452-460). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Campos, E. B. (1990). La planificación estratégica: Experiencias internacionales. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (18), 8-19.

Canchón Estrada, N. P. (2019). *El bono de desarrollo humano y su incidencia en la evolución de la educación en Ecuador en el período 2009-2016* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Económicas).

Cañarejo Amaguaña, C. F. (2022). *El MOBBING laboral en Ecuador y sus repercusiones socio jurídicas* (Bachelor's thesis, Quito, Universidad Metropolitana).

Cárdenas Vela, S. M. (2016). *Evaluación de factores que limitan el desarrollo de la investigación, percibidos por los investigadores que dirigen proyectos de investigación*

*científica financiados por la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación* (Master's thesis, Quito, 2016.).

Cardona Ramos, A. B. (2023). La Cultura Organizacional y su impacto en el desempeño laboral como factor de pertenencia y sentido de lealtad dentro de las organizaciones.

Cardoso, A., Silva, T. F. B. D., Takagi, N., Silva, C., & Micelli, A. (2022). A value chain development model for the public sector. *Business Process Management Journal*, 28(5/6), 1229-1250.

Cargua Egas, M. D. R. (2016). *Programa de gestión para la atención primaria de salud en la Unidad de Atención Ambulatoria La Ecuatoriana IESS* (Master's thesis).

Carlos, P. A. L. (2011). *Dirección estratégica*. Ecoe Ediciones.

Carlos, R., & Boccardo, G. (2015). Chilenos bajo el neoliberalismo. Clases y conflicto social. *Santiago: El Desconcierto*.

Carranza Barona, C., & Cisneros, M. V. (2014). Hacia un sistema de protección social más inclusivo en el Ecuador: seguimiento y desenlace de un proceso de construcción de consensos en la búsqueda del Buen Vivir.

Carrasco González, A. (2020). Las políticas neoliberales de educación superior como respuesta a un nuevo modelo de Estado. Las prácticas promercado en la universidad pública. *Revista de la educación superior*, 49(196), 1-19.

Carrillo, G., Fernández, A., & Ruiz, H. (2018). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional de colaboradores posterior a un proceso de integración empresarial. *Universidad Católica Andrés Bello*.

Carrillo-Rodríguez, J., & Toca Torres, C. E. (2018). La importancia del enfoque estratégico en la implementación de las políticas públicas (The Strategic Approach's Importance for Implementing Public Policies). *Available at SSRN 3287966*.

Carro, R., & González Gómez, D. A. (2012). Administración de la calidad total.

Casalet, M., & González, L. (2006). El entorno institucional y la formalización de las redes en el sector electrónico de Chihuahua. *La emergencia de dinámicas institucionales de apoyo a la industria maquiladora de México*, 49-87.

Casanueva Rocha, C., García del Junco, J., & Caro González, F. J. (2000). Organización y gestión de empresas turísticas.

Cassese, S. (1989). Las privatizaciones en Italia. *Documentación Administrativa*.

Castellanos, K., & Olivares, M. (2021). Procesos organizacionales de la gestión logística en las empresas distribuidoras de productos lácteos. *Talento-Revista de Administración*, 3(1), 45-56.

Castillo, A. D. (1997). El cambio en organizaciones gubernamentales: entre la planeación y la ambigüedad.

Castillo, R. (2012). La gestión organizacional: Algunas dificultades prácticas de la reforma en los organismos del Estado. *Revista Mad. Revista del Magíster en Análisis Sistemático Aplicado a la Sociedad*, (26), 34-43.

Castro Álvarez, M. G. (2018). *El rol del estado y la participación de organismos internacionales en la evaluación educativa en Ecuador, periodo 1996-2012* (Master's thesis, Quito, Ecuador: IAEN.).

Castro Arana, F. F. (2021). *Análisis de la cartera de créditos del sector financiero en el Ecuador 2015-2019* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Económicas).

Catuto, R., & Beatriz, J. (2019). *Estructura organizacional y su incidencia en las funciones administrativas del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Colonche, cantón Santa Elena, provincia Santa Elena, Año 2017* (Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2019.).

CEAACES, Consejo de Evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad de la educación superior. 2013 “Suspendida por falta de calidad”.

Cedeño, D. C., Calderón, T. A. V., Conforme, M. M., & Cedeño, G. C. (2022). La Administración Pública y Política en Ecuador. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria PENTACIENCIAS*, 4(4), 109-116.

Cedeño, F. L. A., & Montes, N. D. S. (2020). La salud como derecho consagrado en la Constitución de la República del Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(12), 743-758.

Cedeño, K. M. M., Bernal, M. J. A., & Álava, Á. F. B. (2024). La red pública integral y los factores determinantes de la salud. *Polo del Conocimiento*, 9(1), 1050-1062.

Centeno, M. R. V., & Vera, N. A. C. (2019). Determinantes sociales de la salud. Políticas Públicas. *Dominio de las Ciencias*, 5(1), 477-508.

CEPAL, N. (2018). Monitoreo de la agenda digital para América Latina y el Caribe eLAC2018.

CEPAL, N. (2020). La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el nuevo contexto mundial y regional: escenarios y proyecciones en la presente crisis.

Cepeda Rivera, K. E. (2020). El Salario emocional y la rotación de personal en áreas administrativas: el caso de una empresa transnacional del sector de servicios.

Cerna, J. C. (2008). Aspectos básicos en la gestión del talento (I). *Qualitas hodie: Excelencia, desarrollo sostenible e innovación*, (136), 43-49.

Céspedes, J. P. V., & Nuñez, M. R. (2020). Gobierno y post-pandemia: la construcción de ciudades inteligentes en contextos digitales. *Revista Centroamericana de Administración Pública*, (79), 15-46.

Cevallos Zambrano, D. P. (2018). Las universidades intervenidas por el Consejo de Educación Superior en Ecuador.

Cevallos, E. (2016). La administración pública en el Ecuador: perfeccionamiento para su régimen jurídico administrativo. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*.



Chan, K. (2023). The Organizational Roots of State Capacity: Comparing Railway Bureaucracies in China and India. *Asian Survey*, 63(1), 31-61.

Chavarría-Mendoza, C. A., Morales-Loor, J. R., Cañarte-Mantuano, L. O., & Chávez-Castillo, J. E. (2022). Políticas públicas educativas desde el marco constitucional ecuatoriano. *CIENCIAMATRIA*, 8(1), 236-247.

Chele Quimis, J. B. (2014). *Análisis y evaluación de la deuda pública del Ecuador en el periodo (2007-2012)* (Doctoral dissertation, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Económicas).

Chiang, M., Vega, M. C., Martín, M. J., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* (Vol. 2). Universidad Pontificia Comillas.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2013). *Carreira e competência: Você é aquilo que faz: Como planejar e conduzir seu futuro profissional*. Editora Manole.

Chiavenato, I. (2014). *Administración de recursos humanos*. Distrito Federal de México.

Chica-Vélez, S. A., & Salazar-Ortiz, C. A. (2021). Posnueva gestión pública, gobernanza e innovación. Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público (Post-new Public Management, Governance and Innovation. Three Concepts regarding Organizational Form and Public Management). *Tres conceptos en torno a una forma de organización y gestión de lo público (Post-new Public Management, Governance and Innovation. Three Concepts regarding Organizational Form and Public Management)* (January 22, 2021). *OPERA*, (28).

Chinome, J. A. S., & Cruz, N. E. R. (2019). Principios y valores en la Gestión y en la Administración Pública. *Administración & Desarrollo*, 49(1), 85-99.

Christensen, T. D., & Laegreid, P. (2001). New public management: the transformation of ideas and practice. (*No Title*).

Cibeli, A. F. (2009). Reinventando el Estado: por una administración pública democrática y profesional en Iberoamérica. INAP.

Cid, J. N. (2000). Gestión de organizaciones: gestión del caos. *Dirección y organización*, (23).

Cipriano, L. G. A. (2014). *Proceso administrativo*. Grupo Editorial Patria.

Civil, S. (2017). Panorama del Empleo Público en el Gobierno Central de Chile.

Clavijo Castillo, R. G., & Bautista-Cerro, M. J. (2020). La educación inclusiva. Análisis y reflexiones en la educación superior ecuatoriana. *Alteridad. Revista de Educación*, 15(1), 113-124.

Clegg, S., & Dunkerley, D. (2013). *Organization, class and control (Rle: Organizations)*. Routledge.

Coello, C. E. P. (2020). *Presupuestos un enfoque gerencial*. Imcp.

Cohen, E., & Franco, R. (2000). *Evaluación de proyectos sociales*. Siglo XXI.

Collado Sevilla, A., & Fachelli, S. (2019). La Competencia de trabajo en equipo: una experiencia de implementación y evaluación en un contexto universitario. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 2019, vol. 12, num. 2, p. 1-21.

Collado, M. E. G. (2020). Las Reformas Educativas 2013 y 2019 en México ¿Avance o retroceso educativo?. *Revista de Cultura de paz*, 4, 89-104.

Collaguazo Guevara, L. A. (2015). *Las Redes del Sistema Nacional de Salud y su Implicación en la Gestión Comunitaria Caso Centro de Salud Penipe del Área No. 6 Guano/Penipe Periodo Octubre del 2011 a Junio del 2012* (Master's thesis, Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo, 2015).

Congreso Nacional: LEY ORGÁNICA DE RESPONSABILIDAD, ESTABILIZACIÓN Y TRANSPARENCIA FISCAL.

Conrero, S., & Cravero, V. (2019). *El talento humano en las organizaciones: claves para potenciar su desarrollo*. Editorial Universidad Católica de Córdoba.

Constantino, C. A., & Merchant, C. S. (1997). *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos: una guía para crear organizaciones productivas y sanas*. Ediciones Granica SA.

Constitucional, T. (2008). Constitución de la República del Ecuador. *Quito-Ecuador: Registro Oficial, 449, 20-10*.

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & gestión, (35), 152-181*.

Contreras, A. C. (2015). Situación de la educación rural en Ecuador. *Grupos Diálogo Rural/Impactos A Gran Escala. Recuperado el, 17*.

Contreras, J. L. G., Bermúdez, L. D. J. M., & Calderón, Á. Y. C. (2019). Aportes y aspectos clave en la implementación de los sistemas de control de gestión en las organizaciones. *Criterio Libre, 17(31), 339-362*.

Coraggio, J. L. (2004). *Descentralizar: barajar y dar de nuevo*. Quito: FLACSO.

Cornejo Minaya, S. R., & Rivas Rodríguez, R. R. (2020). *La globalización y su incidencia en la economía ecuatoriana durante el período 2000-2019. Perspectivas post pandemia de el COVID-19* (Bachelor's thesis, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Guayaquil).

Cornejo, A. N., & Mónica, G. (2019). Mejora de la calidad en la gestión pública: el impacto en los gobiernos municipales.

Cornejo, M. (2000). Cambio y competitividad. *Revista Calidad Empresarial, Edición, (17)*.

Coronel, V. (2022). *La última guerra del Siglo de las Luces: Revolución Liberal y republicanismismo popular en Ecuador*. FLACSO Ecuador; Abya-Yala.

Corozo Cortez, J. D. (2023). *Análisis de los textos de Historia otorgados por el Ministerio de Educación del Ecuador, en el pensamiento político de los estudiantes de BGU de la provincia de Chimborazo en el período 2007-2017* (Bachelor's thesis, Riobamba).

Correa, R., & Redin, B. (2022). Luchas por la justicia en la educación.

Correia, P., Mendes, I., & Freire, A. (2019). La importancia de los valores organizacionales en la Administración Pública: un estudio de caso basado en la percepción de los trabajadores de una institución de educación superior. *Revista del CLAD Reforma y democracia*, (73), 227-258.

Corzo-Arévalo, D., & Cuadra, R. (2020). La integralidad del desarrollo territorial, un proceso entendido desde los conceptos: multiescalaridad, multisectorialidad y multidimensionalidad. *Grupo de Investigación LIS (Liderazgo, Innovación y Sociedad), Dirección de Educación e Investigación, Centro Latinoamericano del Propósito*.

Cossio, Z., & Eliazar, W. (2018). La gestión municipal y su relación con el ordenamiento territorial en el distrito de santa rosa de quives, Lima.

Covey, S. R. (2021). El octavo habito parte 1 de 2.

Criado, J. I. (2016). Nuevas tendencias en la gestión pública. INAP.

Cristiani, M. E. P. (2012). Desarrollo organizacional. *México: Red Tercer Milenio. Viveros de Asís*, 96.

Cruz Romero, W. L. (2016). *La estructura organizacional y el análisis de la capacidad institucional: un referente en la Universidad de los Llanos* (Doctoral dissertation).

Cruz, R. E. P., & Guanolema, B. R. P. (2018). Análisis de la Política tributaria en la recaudación fiscal: caso Ecuador. *Revista UNIANDÉS Episteme*, 5(1), 674-688.

Cuadros Villarreal, L. M. (2023). Innovación en el sistema de gestión por procesos del GAD Municipal de Tulcán y su incidencia en el servicio público. UPEC.

Cuenca, S. (2020). Buena Administración y procedimiento administrativo en el Ecuador. *Revista Ruptura*, (02), 283-301.

Cueva Montaluisa, L. C. (2018). Estudio de los procesos organizacionales de la Subsecretaría de Formación Técnica y Tecnológica de la SENESCYT y su impacto en el cumplimiento de los objetivos institucionales. En el DMQ primer semestre 2017.

Cueva Quinde, G. B. (2017). *Las organizaciones de la sociedad civil en el Ecuador como agentes del desarrollo, aportes y desafíos durante la presidencia de Rafael Correa período 2007-2017* (Master's thesis, PUCE).

Cusi Poma, C. D. (2023). *Mecanismo de control para transparentar procesos de contratación directa en Bolivia. Caso Corporación Yacimientos de Litio Bolivianos (YLB)* (Doctoral dissertation).

Cuyares Buitrago, S. (2019). M. Agente encubierto: retos de legalidad, eficacia y respeto a los derechos fundamentales.

Daft, R. L. (2000). *Organization theory and design*. South.

Daft, R. L., & Hernández, J. C. P. (2004). *Administración* (Vol. 6). Thomson.

Dalila, Z. P. J., & freire, D. F. O. (2017). Sistema de posgrado maestría en gerencia en servicios de la salud.

Daquilema Taday, L. E., & Perez Soria, J. H. (2020). *Diseño de la estructura organizacional de contact center para mejorar la Eficiencia y Productividad* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administración).

Davenport Thomas, H. (1996). Por qué Falló la Reingeniería, La Moda que la Gente Olvidó. *Boletín Perspectives, Ed. Axelrod Group, Verano de*.

Davenport, T. H. (1996). Some principles of knowledge management. *Strategy & Business, 1*(2), 34-40.

Daza, A., Viloría, J., & Miranda, L. F. (2019). Gerencia del talento humano y calidad del servicio educativo en universidades públicas de la Región Caribe de Colombia. *Revista Espacios, 40*(44).

de Alba Galván, C. (2017). *Manual. Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección (MF0982\_3: Transversal). Certificados de profesionalidad*. EDITORIAL CEP.

De Anchorena, B. (2017). *La autonomía en disputa: capacidades estatales y poder empresario en el conflicto agropecuario argentino de 2008*. Georgetown University.

De Arrillaga, J. C. (1965). Eficacia y dinamismo de los organismos autónomos. *Documentación Administrativa*.

De Atención, R. E. P. N. (2020). La salud desde la otra orilla.

De Comunicación, L. O., & Barrezueta, H. D. P. (2013). Ley Orgánica de Comunicación. *Quito: Asamblea Nacional del Ecuador*.

de Demografía, D. T., Sociales, I., & de Indicadores Sociales, D. E. (2016). Instituto Nacional de Estadística e Informática.

de Desarrollo, B. I. (2018). CEPAL. *Proceso regional de las Américas. Foro mundial del agua 2018*.

De Desarrollo, E. L. G. P., & La Programación, Y. L. F. Y. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 “Toda Una Vida”.

De Faria Mello, F. A. (1983). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Editorial Limusa.

de Gialdino, I. V. (2019). *Estrategias de investigación cualitativa: Volumen II* (Vol. 22). Editorial GEDISA.

de Jiménez, Y. N. C. (2016). Políticas públicas educativas en planes de la nación del siglo XXI Venezuela 2007-2013 vs Ecuador 2007-2010. *SATHIRI*, (11), 11-27.

De la Garza Montemayor, D. J., Ramírez, E. R. Y., & Ibáñez, D. B. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81), 31-48.

De la Herrán Gascón, A., Cedeño, A. I. R., & Lara, F. L. (2018). Claves del cambio educativo en Ecuador. *Foro de Educación*, 16(24), 141-166.

De la Torre Ayora, D. (2015). *Análisis de la pertinencia de la inclusión del sector salud dentro de la política exterior del Ecuador, en base a la dinámica de las relaciones internacionales en la actualidad y al modelo de desarrollo implementado por el país: 2007-2013* (Bachelor's thesis, PUCE).

de Losada, C. A., & Velázquez, M. (2013). La reforma educativa liberal.

de Salud, L. O. (2012). Constitución de la República del Ecuador.

de Servicio Público, L. O. (2010). Ley Orgánica de Servicio Público. *Asamblea Nacional del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador.*

de Tocqueville, A. (1835). Government of the Democracy in America. *Democracy in America.*

Debbasch Ch. (1981). Ciencia Administrativa. Administración pública. Colección estudios administrativos. Ed. Instituto Nacional de Administración Pública (IPAB).

Deciancio, M. (2018). La Economía Política Internacional en el campo de las Relaciones Internacionales argentinas. *Desafíos*, 30(2), 15-42.

del Carmen Pardo, M. (2018). *Implementación de políticas públicas: Una antología.* CIDE.

del Ecuador, G. (2011). Ley orgánica de educación intercultural. *Quito, Pichincha, Ecuador.*

Delaux, H. S. (2017). *Modelo de Gestión estratégica de RRHH en organizaciones del Estado.* BoD—Books on Demand.

Deleon, P., & Overman, E. (1989). *A story of the Policy Sciences. Handbook of Public Administration*, Dekker, Nueva York, 405-442.

Delgado Alemán, L. P. (2020). Diagnóstico de la capacidad de gestión de la institucionalidad pública para atender la problemática de la zona de frontera en la ciudad de Tulcán en el periodo 2014-2017. UPEC.

Delgado, H. (2011). Desarrollo de una Cultura de Calidad. En H. C. Delgado, Desarrollo de una Cultura de Calidad (págs. 163-164). México, D.F.: The McGraw-Hill.

Delgado, J. E. D., & Sánchez, H. A. R. (2023). Sistema de gestión del talento como medio de optimización del rendimiento de cada empleado. *Polo del Conocimiento*, 8(3), 485-495.

Derlien, H. U. (1993). Public management and politics.

Derlien, H. U. (1996). Modernización administrativa:¿ moderna, modernista, postmodernista?. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 13-25.

Dewar, R. D., Whetten, D. A., & Boje, D. (1980). An examination of the reliability and validity of the Aiken and Hage scales of centralization, formalization, and task routineness. *Administrative Science Quarterly*, 120-128.

Díaz Rojas, A. J. (2021). Análisis de la organización administrativa y su impacto en la estrategia de la empresa.

Díaz Trueba, L. H. (2017). Planeación.

Díaz, C. (1998). El ciclo de las políticas públicas locales. Notas para su abordaje y reconstrucción. *Políticas Públicas y desarrollo local*, 67, 107.

Díaz, J. M. (2018). Causas y efectos de la corrupción en las sociedades democráticas. *Revista de la Escuela Jacobea de Posgrado*, 14, 1-26.

Díaz, L. H. L., Palomo, C. R., & Iruegas, F. X. H. (2013). Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. *Observatorio de la economía latinoamericana*, 185.

Diego Bautista, Ó. (2006). *La ética y la corrupción en la política y la administración pública*.



Diego Bautista, O. (2007). La ética en la gestión pública fundamentos, estado de la cuestión y proceso para la implementación de un sistema ético integral en los gobiernos.

Dimock, M. E. (1937). The study of administration. *American Political Science Review*, 31(1), 28-40.

Dini, M., Aggio, C., Gatto, F., Cetrángolo, F., Katz, J., Zamorano, F., ... & García Castro, B. (2016). Políticas para la innovación en las pequeñas y medianas empresas en América Latina.

Domínguez, P. R. (2000). *Introducción a la gestión empresarial*. B-EUMED.

Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Sage.

Duque, O. S. (2023). El pensamiento complejo frente a las rupturas epistémicas requeridas en la gerencia pública del siglo XXI. *Revista Universidad y Empresa*, 25(45), 1-35.

Durive, L. C. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*, (5), 87-95.

Dussan, C. P., & Sanabria, M. T. P. (2007). Enfoque de derechos humanos en la política pública de discapacidad. *Civilizar*, 7(13), 97-114.

Echebarría, K. (1993). La administración pública en la era del management. *Reflexiones sobre una década de modernización administrativa*. Barcelona: ESADE.

Ecuador. 6 de mayo de 2015. “Norma Técnica del Subsistema de Planificación del Talento Humano”. En Registro Oficial No. 494, Primer Suplemento.

Educación, M. D. (2016). Ministerio de educación.

Elizalde Marín, L. (2018). Control interno desde el enfoque contemporáneo (modelo coso y coco). *Contribuciones a la Economía*, (noviembre).

Elorriaga, L. D. (2018). Análisis de los rasgos del modelo gerencialista presentes en la Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública. *FACES*, 24(50), 45-61.

En Ecuador, M. D. L. A. (2014). Mapeo y Análisis de los Modelos de Atención Primaria en Salud en los Países de América del Sur.

Encina, C. R. (2020). *Octubre chileno: La irrupción de un nuevo pueblo*. Taurus.

EOI. (2015). La gestión de los Recursos Humanos. España: Escuela de Organización Industrial

Erazo, E. J. V., Álvarez, J. C. V., & Álvarez, J. S. V. (2019). Las instituciones de educación superior en su vinculación con la sociedad. El flujo de procesos y ejes estratégicos. *Investigación y Postgrado*, 34(1), 101-119.

Escobar-Díaz, F. A., & Rodríguez-Corredor, Z. A. (2023). Salud en todas las políticas e intersectorialidad en América Latina y en el Caribe, 2011-2021-Revisión de alcance. *Revista de Salud Pública*, 29(2).

Espinosa Rodríguez, A. A. (2019). *La competencia electoral organizada en el Ecuador durante el periodo 1996–2013* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

Espinoza Calle, A. A., & Parrales Cuadros, M. E. (2023). *Las políticas públicas y su incidencia en el presupuesto de las universidades públicas de Manabí en el periodo 2020* (Bachelor's thesis, Calceta: ESPAM MFL).

Espinoza Calluchi, J. R. (2019). Políticas de cambio organizacional para el crecimiento y desarrollo sostenible como mejora continua en las organizaciones de ESSALUD a nivel nacional 2016.

Espinoza Diaz, R. M. (2020). Propuesta de programa de gestión del talento humano para desarrollar las competencias profesionales de los estudiantes del cuarto ciclo de la Carrera Profesional de Educación Secundaria-Matemática de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho Provincia de Huaura Región Lima 2017.

Etkin, J. R. (2000). Política, gobierno y gerencia de las organizaciones: acuerdos, dualidades y divergencias.

Etkin, J. R. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Ediciones Granica SA.

Fagerberg, J. (1987). A technology gap approach to why growth rates differ. *Research policy*, 16(2-4), 87-99.

Fajardo-Ronquillo, V. P. (2020). Condiciones del empleo formal e informal en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(2), 279-294.

Farah Fuentes, C., Henriquez Vilches, I., & Bravo Sandoval, J. (2021). *Análisis de la gestión de la ejecución presupuestaria del servicio de gobierno interior en el año 2019* (Doctoral dissertation, Universidad Academia de Humanismo Cristiano).

Farfán, L. F. (2020). El pasado remasterizado: la posproducción del patrimonio cultural de México. *Estudios del Discurso*, 6(1), 82-103.

Faune Silva, C. B. (2019). Intraemprendedores del sector público, directivos públicos de excelencia en Chile: Factores situacionales y atributos personales de directivos públicos que han marcado una diferencia en el sector público chileno.

Fernández Pazmiño, S. K., Vilela Pincay, W. E., & Durán Ocampo, A. R. (2019). Dimensión multicultural en el código de la niñez y adolescencia desde una perspectiva educativa. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(1), 208-217.

Fernández Sánchez, E. (2010). *Administración de empresas un enfoque interdisciplinar*. Ediciones Paraninfo, SA.

Fernández, J. M. F., & Gómez, B. M. (1993). El modelo de costes diferenciales en la toma de decisiones públicas: Ejecución interna" versus" contratación externa. *Técnica contable*, 45(529), 35-42.

Fernández, Z. (1986). La estructura organizativa: un análisis contingente. *Investigaciones Económicas (segunda época)*, 10(3), 467-82.

Fernández-Santillán, J. (2018). Valor público, gobernanza y Tercera Vía. *Convergencia*, 25(78), 175-193.

Figuroa Muñoz, F. A. (2012). Planeamiento estratégico de tecnologías de información en la toma de decisiones en Maderas Peruanas SAC.

Finot, I. (2007). Los procesos de descentralización en América Latina. *Investigaciones Regionales-Journal of Regional Research*, (10), 173-205.

Fleury, S. (2002). El desafío de la gestión de las redes de políticas. *Revista Instituciones y Desarrollo*, 17, 221-247.

Flores, Caballero R. (1988), Administración y política en la historia de México, México: FCE- INAP.

Flores, F. C. (2007). El servicio público de carrera en el Gobierno del Distrito Federal: un asunto impostergable. *Revista Servicio Profesional de Carrera*, 8.

Floril Robalino, M. L., & Gamarra Mendoza, T. N. (2021). *Análisis de las políticas públicas enfocadas al gasto social en educación, período 2007-2020* (Bachelor's thesis, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Guayaquil).

Fombrun, C. J. (1986). Structural dynamics within and between organizations. *Administrative Science Quarterly*, 403-421.

Fragozo, D. J. M., Daza, B. C. O., & Contreras, J. D. R. L. (2017). Innovación tecnológica como herramienta gerencial para el desarrollo organizacional. *Boletín Redipe*, 6(4), 160-169.

Francia Rosales, D. B. (2018). Los recursos humanos y la satisfacción del usuario de Pediatría del Hospital Daniel Alcides Carrión, Pasco 2018.

Franco, R. (2003). Descentralización, participación y competencia en la gestión social.

Fred, R. (2008). D. (2003). Conceptos de administración estratégica. *D. Fred R, Conceptos de Administración Estratégica*, 177.

Frederickson, H. G. (1992). Hacia una teoría del público para la administración pública. *Gestión y Política Pública, volumen I, número 1, julio-diciembre de 1992*, pp 7-30.

- Freire, P. (2021). *Education for critical consciousness*. Bloomsbury Publishing.
- Fridman, S. (2011). La década del sesenta y la celebración del Sesquicentenario en Hispanoamérica.
- Fuenmayor-De Fernández, J. J. (2019). Aportes del pensamiento administrativo francés a la ciencia de la administración pública: De Jean Bodino a Charles-Jean Bonnin. *Encuentros*, 17(02), 80-94.
- Fullan, M. (2020). *Liderar en una cultura de cambio*. Ediciones Morata.
- Gabriel, D. C. (2020). Las contrataciones del Estado en los tiempos del Covid-19. *Lumen*, 16(1), 137-144.
- Galiano-Maritan, G., & Tamayo-Santana, G. (2018). Análisis constitucional de los derechos personalísimos y su relación con los derechos.
- Galindo Barragán, J. C. (2018). *Diseño del manual de funciones del área de producción de la empresa Truchera el Oasis SAS* (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América).
- Galindo Camacho, M. (2016). *Teoría de la administración pública*. Editorial Purrrúa.
- Galindo, L. M. (2008). *Planeación estratégica*. México: Editorial Trillas.
- Galindo, L. M., & Martínez, J. G. (2012). *Fundamentos de administración*. Trillas.
- Galinelli, B., Migliore, A., Pagani, M. L., & Payo, M. A. (2015). Administración y gestión pública: ¿de qué hablamos cuando hablamos de gestión?.
- Gallardo, E., Moreno, A. C., & Laredo, J. C. F. (2016). *¿Cómo diseñar una organización?*. Editorial UOC.
- Gallegos, F. R. (2011). Fragmentación, reflujo y desconcierto. Movimientos sociales y cambio político en el Ecuador (2000-2010). *Una década en movimiento*, 69.
- Gálvez Maza, J. R. (2020). *Morfología global de la corrupción y caracterización en América Latina: propuestas de manejo desde la visión de la doctrina social de la Iglesia*

*y del desarrollo humano (1999-2019): estado del arte* (Master's thesis, Buenos Aires: FLACSO. Sede Académica Argentina.).

Ganuzza, C. V., Rodríguez Jara, R. E., Aucahuallpa Fernández, R., Maldonado, L., Ávila Larriva, M. P., & García Macías, E. (2017). Multidimensionalidad de la calidad en la educación superior del Ecuador: Parámetros para su análisis. Universidad Nacional de Educación del Ecuador.

García Pérez, K. F. (2022). *Evaluación de los portales web institucionales de los gobiernos locales en el Estado de Guerrero, 2018-2021* (Master's thesis, Universidad Autónoma de Guerrero (México)).

García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, (42), 43-65.

García, E. G. (1984). El control de los gastos públicos de las Corporaciones Locales por el Tribunal de Cuentas. *Revista de hacienda autonómica y local*, 14(41), 237-305.

García, K. E. Â., Roldán, J. G. M., & Samaniego, M. L. M. (2021). Educación superior tendencias y políticas estatales de Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(8), 648-655.

García, R. M. (2019). Sistemas de evaluación de la investigación: aproximación al modelo «performativo» británico o modelo basado en resultados. *Revista Tecnología, Ciencia y Educación*, (14), 71-93.

García-Ramírez, J. A., & Vélez-Álvarez, C. (2013). América Latina frente a los determinantes sociales de la salud: políticas públicas implementadas. *Revista de Salud Pública*, 15, 731-742.

Garnica, A. G., Rivero, A. L., & Ibarra, E. T. (2004). La coordinación "híbrida" desde las perspectivas de Williamson y de Nooteboom. *Análisis Económico*, 19(40), 101-117.

Garretón, M. A. (2016). *La gran ruptura: institucionalidad política y actores sociales en el Chile del siglo XXI*. Lom ediciones.

- Garrido, M. C. (2017). Las agencias estatales de naturaleza especial en Colombia. *Rev. Digital de Derecho Admin.*, 17, 243.
- Garzón Castrillón, M. A., & Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & gestión*, (24), 195-224.
- Garzón Zúñiga, A. C. (2016). *El acceso a la salud de los grupos de atención prioritaria y el principio constitucional de igualdad real y formal* (Bachelor's thesis).
- Gaviria Henao, N. R. (2010). *La dirección participativa, un intento de reconstrucción del concepto y sus implicaciones para la organización* (Doctoral dissertation).
- Gelabert, M. P. (2008). *Recursos humanos 3 edición*. Esic Editorial.
- Gelabert, M. P. (2014). *Gestión de personas 6ª ed.: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Esic Editorial.
- Gentili, P., Suárez, D., Stubrin, F., & Gindín, J. (2004). Reforma educativa y luchas docentes en América Latina. *Educação & Sociedade*, 25, 1251-1274.
- George, C. S. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. Pearson Educación.
- Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Ediciones Granica.
- Gilli, J. J., Arostegui, A., Doval, I., Iesulauro, A., & Schulman, D. (2013). *Diseño organizativo: estructura y procesos*. Ediciones Granica.
- Giménez, M. C. (2021). Capital intelectual: gestión innovadora en las organizaciones inteligentes. *Gerentia*, (2).
- Giovanella, L., Feo, O., Faria, M., & Tobar, S. (2012). *Sistemas de salud en Suramérica: desafíos para la universalidad la integralidad y la equidad*. ISAGS.
- Gomes, G. D. (2018). Vivienda social en dictaduras: Actores, discursos, políticas públicas y usos propagandísticos en las Regiones Metropolitanas de Buenos Aires (1966-1983) y Santiago de Chile (1973-1989).

Gómez Fulao, J. C. (1989). *Enfoque conceptual sobre la discrepancia en el sistema organizativo y el cambio* (Doctoral dissertation, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.).

Gómez Sánchez, M. E. (2019). *Reingeniería, innovación y cambio en las organizaciones públicas: caso de la junta de caminos del Estado de México* (Master's thesis, Universidad Autónoma del Estado de México).

González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.

González Monroy, N. P. (2023). La Cultura y Clima Organizacional como Claves para la Satisfacción Laboral y Compromiso con los Objetivos Organizacionales”.

González Paredes, J. H., & González Paredes, J. H. (2021). El debate actual sobre el fin de ciclo de los gobiernos progresistas. El caso de Bolivia, Ecuador y Venezuela.

González, A. C. L. (2014). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.

González, A. C. L. (2015). *Proceso administrativo*. Grupo editorial patria.

González, C., Peña Barrios, R., Delle Donne, F., Sermeño Quezada, Á., Arellano, Á., Camero, Y., ... & Capriles, C. (2022). La nueva política. Pensamiento y praxis desde Latinoamérica.

González, G. M. P. (2020). Principios de la organización administrativa. *Alegatos*, 1(23), 164-171.

González, H., & Gely, E. (2015). *El presupuesto del Estado y el desarrollo económico del Ecuador. Período 2007-2013* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Económicas).

González, I. A., Fernández, A. J. R., & Ricardo, J. E. (2021). *Violación del derecho a la salud: caso Albán Cornejo Vs Ecuador. Universidad Y Sociedad*, 13(S2), 60-65.

González, J. J. S. (2022). ¿Innovando en la gestión pública? La experiencia mexicana en los gobiernos locales. *Espacios públicos*, 13(27).



González-Hernández, A. (2013). La universidad como factor de desarrollo local sustentable. *Ra Ximhai*, 9(1), 65-78.

Goya, N. A., & Hernáez, O. R. (2008). *Organización de empresas* (Vol. 30). Universidad de Deusto.

Graham, J., Plumptre, T. W., & Amos, B. (2003). *Principles for good governance in the 21st century* (Vol. 15, p. 6). Ottawa: Institute on governance.

Greenhalgh, C., & Rogers, M. (2010). *Innovation, intellectual property, and economic growth. In Innovation, intellectual property, and economic growth*. Princeton University Press.

Griffin, R. W. (2011). *Administración*. Cengage Learning.

Grifoni, A., Mejía, D., Morais, S., Ortega, S., & Roa, M. J. (2020). Estrategias nacionales de inclusión y educación financiera en América Latina y el Caribe: retos de implementación.

Guajardo, E. (1996). Administración de la Calidad Total: Conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad. *GG, Administración de la Calidad Total: Conceptos y Enseñanzas de los Grandes Maestros de la Calidad*. México: Pax.

Guale González, E. S. (2021). *El ciclo de aprendizaje en el proceso de enseñanza-aprendizaje* (Master's thesis, Universidad de Guayaquil; Facultad de Filosofía, Letras Y Ciencias De La Educación).

Guamán Ayme, L. C. (2020). *El otorgamiento de becas y la ejecución de proyectos innovadores* (Bachelor's thesis).

Guamán, J. C. V., & Medina, V. E. M. (2022). La remuneración y su evolución histórica en Ecuador frente a economías de primer mundo. *Sociedad & Tecnología*, 5(S1), 184-199.

Guano Romero, J. E. (2014). *Estrategias de gestión educativa desde la perspectiva de la práctica de liderazgo y el fortalecer del Buen Vivir en la escuela de educación básica*

“*Narciso Cerda Maldonado*”, del cantón la Maná, provincia de Cotopaxi” (Master's thesis, Babahoyo UTB).

Guastay Guastay, E., Gil Espinoza, D., & Peñaherrera-Larenas, F. (2018). Reingeniería de los procesos en las empresas privadas. *Observatorio de la economía latinoamericana*, (agosto).

Guerrero Amparán, J. P. (1995). La evaluación de políticas públicas: enfoques teóricos y realidades en nueve países desarrollados. *Gestión y Política Pública*, volumen IV, número 1, 1er semestre de 1995, pp 47-115.

Guerrero Jaramillo, A. Y. (2012). *Hacia una nueva ley del adulto mayor, para cumplir con el derecho constitucional del buen vivir y los derechos de las personas y grupos de atención prioritaria que manda nuestra constitución* (Bachelor's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2012).

Guevara Paredes, E. R. (2020). *La evolución de la inversión pública en el sector de la salud y su incidencia en la calidad del servicio en el Ecuador, período 2013-2018* (Bachelor's thesis, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Guayaquil).

Guevara Reyes, J. A. (2021). Planificación Estratégica con enfoque territorial para la gestión del ARCSA de.

Guiñazú, C. E. (2021). Intersecciones entre las pobreza y la salud: los determinantes sociales de la salud en clave crítica latinoamericana. *Intersecciones entre las pobreza y la salud: los determinantes sociales de la salud en clave crítica latinoamericana*, 295-336.

Gulick, L. (1937). Notas sobre la teoría de la organización. *Shafritz, Jay y Albert Hyde (comps.) Clásicos de la Administración Pública, México, Fondo de Cultura Económica*.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of management review*, 16(4), 768-792.

Gustavo, S. B. Á. (2014). *Ventajas y efectos económicos-sociales del servicio hospitalario del hospital Luis Vernaza a los sectores de escasos recursos de Guayaquil*

2010-2012 (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Económicas).

Gutiérrez Pulido, H. (2010). Calidad total y productividad.

Gutiérrez, M. A. R., & Coronel, M. A. K. (2019). REVISTA CIENTÍFICA.

Guzmán, M. (2003). Sistema de control de gestión y presupuestos por resultados: la experiencia chilena. En: *Gestión pública por resultados y programación plurianual: documentos presentados en la Primera Reunión de Responsables de Presupuesto de América Latina y el Caribe, Santiago, enero 2003-LC/L. 1949-P-2003-p. 67-130.*

Guzmán, V. (2012). Procesos político-institucionales e igualdad de género: Chile: 1980-2010.

Hage, J. (1965). An axiomatic theory of organizations. *Administrative science quarterly*, 289-320.

Hage, J. (1980). Theories of organizations: Form, process, and transformation. (*No Title*).

Hage, J., & Aiken, M. (1967). Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative science quarterly*, 72-92.

Hakansson, C. (2020). *Curso de derecho constitucional*. Palestra Editores.

Hall, R. H. (1963). The concept of bureaucracy: An empirical assessment. *American Journal of Sociology*, 69(1), 32-40.

Hall, R. H. (1996). Estructuras, procesos y resultados. *México: PHI*.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Business process reengineering. *London: Nicholas Brealey*, 444(10), 730-755.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *reingeniería*. Editorial Norma.

Harf, R., & Azzerboni, D. R. (2023). *Estrategias para la acción directiva: condiciones para la gestión curricular y el acompañamiento pedagógico*. Noveduc.

Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction innovation*, 6(3), 159-172.

Hed, S. R. (1981). *Manual de planificación y control de proyectos* (No. 04; HD69. P75, H4.). Sven R. Hed.

Hegel, G. W. F. (1837). *Hegel's Lehre vom Staat und seine Philosophie der Geschichte in ihren Hauptresultaten*. A. Förstner.

Heizer, J., & Render, B. (2001). *Operations Management*. 6. painos. *Upper Saddle River, New*.

Hernández, C. C. (2022). Impacto del programa de guarderías en el crecimiento y desarrollo de los niños.

Hernández, M. D. P. P. (2011). *Papel de las organizaciones intermedias en la actividad innovadora. El caso de México* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Madrid).

Hernández, C. E. A., Azuarab, M. H. F., & Espinosac, B. T. (2017, December). La reestructuración de los grupos económicos mexicanos ante las crisis económicas y los cambios en el modelo de desarrollo en el período 1982-2000. In *V Congreso Online Internacional sobre Transformación e Innovación en las Organizaciones* (p. 37).

Herrera, J. I., Parrilla, Á., Blanco, A., & Guevara, G. (2018). La formación de docentes para la educación inclusiva. Un reto desde la Universidad Nacional de Educación en Ecuador. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 12(1), 21-38.

Herrera, M. (2021). El poder Judicial en Ecuador, 1979-2021: Contribución crítica a los debates sobre justicia, independencia y democracia. *Sociología y Política Hoy*, (6), 43-64.

Higuera Aguirre, E. F., Aparicio Goyeneche, M. A., Alcarás Panchi, N. I., & Cubillos Oquendo, S. (2023). *Contribuciones al pensamiento ecuatoriano: Carlos Paladines Escudero*.

Hirsch Adler, A. (2003). Elementos significativos de la ética profesional Reencuentro, núm. 38, diciembre, 2003, pp. 8-15 Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco Distrito Federal, México. *Reencuentro*, (38), 8-15.

Holguín Moscoso, J. N. (2021). *Análisis de los efectos legales en las resoluciones de los ODS, proyectado a la Legislación Ecuatoriana* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Jurisprudencia, Ciencias Sociales y Políticas).

Hood, C. (2007). Public management: The word, the movement, the science.

Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research policy*, 35(5), 715-728.

Huertas, F. (1996). El método PES: Planificación estratégica situacional.

Hughes, O. (1996). La nueva gestión pública. *Lecturas de gestión pública*, 66-81.

Hurtado, D. (2008). *Principio de administración*. Itm.

Ibáñez Machicao, M. (2009). Administración de recursos humanos en la empresa. *Lima: Editorial San Marcos EIRL*.

Ibáñez, A. (2009). Economía Pública I. Barcelona: Ariel S.A.

Ibáñez, E. A. (1992). Evaluación de la eficiencia pública:(El control de eficiencia del sector público). *Hacienda Pública Española/Review of Public Economics*, (120), 299-316.

Iborra, M., Dasí, À., Dolz, C., & Ferrer, C. (2007). *Fundamentos de dirección de empresas: conceptos y habilidades directivas*. Thomson.

Idrovo Freire, M. C. (2020). *La Reforma Democrática del Estado Ecuatoriano ha mejorado la Gestión Administrativa Pública; como consecuencia una re institucionalidad basada en la planificación* (Master's thesis).

Iglesias, Á. (2002). Élités y conjuntos de poder en España (1939-1992). Un estudio cuantitativo sobre parlamento, gobierno y administración y gran empresa.

Interinstitucional, A., & Superior, C. D. E. (2014). Quito, martes 18 de noviembre de 2014.

Íñigo Moreno, P. (2022). Cambios en la estructura organizativa de la empresa. Estudio del caso.

Isch López, E. (2008). BM y BID: deuda para imponer la política neoliberal en educación; comisión para la auditoría integral del crédito público. *Ministerio de Finanzas, Quito*.

Isch, L. (2011). Las actuales propuestas y desafíos en educación: el caso ecuatoriano. *Educação & Sociedade*, 32, 373-391.

Izquierdo Espinoza, L. (2021). Gobierno electrónico y su influencia en la gestión pública en tiempos de COVID-19 en la municipalidad distrital de Huaura-2020.

Jácome, C., & Del Carmen, R. (2019). *Las políticas públicas de educación en Ecuador y su cumplimiento en el contexto escolar* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil: Facultad de Filosofía, Letras Y Ciencias De La Educación).

Jaime, E., Velasquez, F., & Rosalez, R. (2022). La globalización en la gestión del talento humano y su vinculación con el desarrollo organizacional. *Revista Gerens*, 9.

Jalkh Rodríguez, N. G. *La falla de diseño de la política de redes integradas de salud en el Ecuador (2012-2019)*. (2023). (Master's thesis, Quito, Ecuador: Flacso Ecuador).

Jara Iñiguez, I. V. (2015). Cómo deben ser consideradas las características y limitaciones locales en las teorías de construcción de las políticas públicas. Estudio de las políticas de capacitación en el Ecuador: 1978-2011.

Jara Iñiguez, I., & Cedeño Acivar, J. (2019). Transparencia y nueva gestión pública en Ecuador. *Temas emergentes sobre gobierno y administración pública I*, 205-224.

Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista venezolana de gerencia*, 23(83), 740-760.

Jarillo, J. C. (1992). Dirección estratégica. In *Dirección estratégica* (pp. 204-204).

Jaso, M. (2011). El surgimiento de nuevos intermediarios para la innovación en México. *Villavicencio, D., Martínez, A. & López, P. (Coords.). Dinámicas institucionales y políticas de innovación en México*, 19-42.

Jelin, E. (2020). *Las tramas del tiempo: Familia, género, memorias, derechos y movimientos sociales*. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Jesús, B. M. M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial Uned.

Jiménez, L. (2020). Impacto de la investigación cuantitativa en la actualidad. *Convergence Tech*, 4(IV), 59-68.

Jiménez, R. A., Campos, P. C., & Vargas-Hernández, J. G. (2017). La resiliencia empresarial elemento clave en el cambio organizacional. *Iberoamericana de Gobierno local*, 10, 1-16.

Jiménez-Munive, J. M., Jiménez-Munive, C., Vivares, J. A., & Jiménez-Vergel, R. A. (2022). Rediseño organizacional y nueva gestión pública: instrumentos en poder del clientelismo en Colombia. *Revista de Investigaciones Universidad del Quindío*, 34(1), 202-217.

Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional-Diseño y cambio en las organizaciones*.

Jordán, S. M. (2021). *Quintiliano, el pedagogo. Didáctica para profesores modernos*. Editorial Libros. com.

Jouravlev, A. (2001). *Administración del agua en América Latina y el Caribe en el umbral del siglo XXI*. CEPAL.

Juárez, R. (2013). Administración de la Compensación. En R. A. Juárez, Administración de la Compensación (pág. 53). Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación.

Jumbo Jiménez, J. M. (2020). *Análisis del enfoque de las políticas educativas formuladas por el gobierno de Rafael Correa* (Bachelor's thesis, Quito: UCE).

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The strategy-focused organization*. ZAO, Olimp-Biznes, Moscow (in Russian).

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *The execution premium*. McGraw Hill-Ascent Audio.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2009). El cuadro de mando integral.

Katzenbach, J. R. (Ed.). (2000). *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*. Ediciones Granica SA.

Kemp, R. L. (2018). *Strategic planning in local government*. Routledge.

Keuning, D., & Opheij, W. (1994). *Desburocratizar la empresa: hacia una empresa más ágil y moderna reduciendo niveles jerárquicos* (No. 658.4/K24dE). Folio.

King, K. (2020). Ecuador paga y renegocia su deuda externa en medio de la COVID-19. *Análisis Carolina*, (52), 1.

Koch, R. (1995). *El diseño de la estrategia en su empresa: cómo implantar una estrategia en su empresa* (No. 658.12/L76fE).

Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración: Un enfoque internacional y de innovación*. McGraw-Hill Interamericana.

Koontz, H., Weihrich, H., & O'Donnell, C. (1985). *Administración* (No. HD 31. K5648 1985). McGraw Hill.

Korc, M., Hubbard, S., Suzuki, T., & Jimba, M. (2016). Salud, resiliencia y seguridad humana: hacia la salud para todos.

La Ministra, D. S. Salud Publica. (2017).

Labarta Aizpún, C., & Pérez Herreras, J. (Eds.). (2017). *9 visitas domésticas a la modernidad*. Prensas de la Universidad de Zaragoza.

Lahera, E. (1993). Papel del Estado y reforma de la gestión pública.



Lahera, E. (2002). *Introducción a las políticas públicas*. Santiago: Fondo de cultura económica.

Lam, A. (2002). Los modelos societales alternativos de aprendizaje e innovación en la economía del conocimiento. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 171, 1-23.

Lambert, T. (1994). *Instrumentos clave para la gestión empresarial: cincuenta técnicas para resolver los problemas cotidianos de la empresa* (No. 658.4/L22kE). Folio.

Lara Ponce, R. M. (2018). *Alcance de la participación ciudadana en el derecho a la salud: una perspectiva desde los actores sociales de la parroquia de Tumbaco, durante los años 2015–2016* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

Larco Coloma, J. N. (2023). *Los modelos de atención en el marco de las políticas públicas de salud del Ecuador, un abordaje histórico de 1967 al 2022* (Master's thesis, PUCE-Quito).

Lascarro Yepes, J. A., & Vásquez Díaz, J. M. (2018). *Diseño de un plan estratégico para la empresa Electromontaje Ltda* (Doctoral dissertation, Universidad de Cartagena).

Laso, A. A. (2021). *Concordia en las Cortes y violencia en las cárceles: La transición penitenciaria española*. Editorial Reus.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and environment: Managing differentiation and integration. (*No Title*).

Lazzati, S. (2016). *Gerente: estrategia y líder del cambio, El: Más allá de la gestión operativa*. Ediciones Granica.

Lenin, V. I. I. (2021). *El Estado y la revolución*. Editorial Cienflores.

León Alonso, J. M. (2020). Plan estratégico para articular y optimizar la información de los pacientes entre los centros de atención primaria y secundaria en la red de salud pública de la ciudad de Babahoyo (Bachelor's thesis).

León, A. M., Rivera, D. N., & Nariño, A. H. (2009). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Eídos*, (2), 65-72.

Ley No. 2002 - 72 / RO. No. 589 / Martes 4 de Junio del 2002, N° 2002-83

Lipovetsky, G. (2019). La era del vacío. *Nueva Revista de política, cultura y arte*, 170, 44-53.

Lira Cossio, L. (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo*. CEPAL.

Lizarme Villcas, N. Y. (2022). La profesionalización de la Ingeniería y la construcción del Perú moderno (1850-1930). *Apuntes*, 49(91), 97-131.

Loayza, L. S. (2015). La política social contemporánea: entre el accountability y la aculturación.

Loguzzo, F. M. Y. H. A. (2019). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*.

López Camps, J., & Carrera, A. G. (2000). *Servir al ciudadano: gestión de la calidad en la administración pública*. Gestión 2000.

López López, E., & Romero Echeverria, L. (2005). *Modernización del Estado y la alta Dirección Pública (1990-2005): "un nuevo paradigma de gestión"* (Doctoral dissertation, Universidad Academia de Humanismo Cristiano).

López Muñoz, E. A. (2021). Redes de política pública: Análisis del comité de libertad religiosa en el Valle del Cauca del 2016-2021.

López, A. M., & Ortiz, D. (2005). El control de la gestión económico-financiera de las administraciones públicas. *La ciencia de la contabilidad*, 501-518.

López, C. M. E. F. VI Evento Internacional la Universidad en el Siglo XXI Conferencia: La Nueva Visión de la Administración Pública y la Relación con las Universidades.

López, M. C., Quiñonez, L. M. C., & Avellan, A. M. P. (2018). La gestión de las políticas públicas en las universidades: una aproximación a su caracterización en el Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 447-464.

López, M. E., Montoya, L. A., & Arias, S. N. R. (2006). Las organizaciones y la evolución administrativa. *Scientia et technica*, 2(31).

López-Pino, M. J. (2023). Salud pública en Ecuador como factor de desarrollo social: una revisión bibliográfica. *Revista Científica Arbitrada en Investigaciones de la Salud GESTAR*. ISSN: 2737-6273., 6(12), 2-32.

Lorenzón, E. E. (2020). Sistemas y organizaciones. *Libros de Cátedra*.

LOSCCA, Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa, Codificación 8, Registro Oficial 16 del 12 de mayo de 2005.

LOSCCA, Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, publicado en el Suplemento del Registro Oficial 505 del lunes 17 de enero de 2005, Cuaderno Administrativo No 2, SENRES, Quito, octubre 2008.

Luna Ruiz, F. E. R. N. A. N. D. O. (2018). Razones por las que las Administraciones Públicas han sido transformadas.

Luna, J. P. (2018). *En vez del optimismo: crisis de representación política en el Chile actual*. Editorial Catalonia.

Luna, L. S. G. (2017). Administración y Contabilidad.

Luna, M. (2009). Cumplimiento del derecho a la educación en el Ecuador, 2000- 2007. En Goetschel, A.M., *Perspectivas de la educación en América Latina*, pp. 189-210. Quito: FLACSO Ecuador.

Machado, A. M. (1999). *La gestión de calidad total en la administración pública*. Ediciones Díaz de Santos.

Machado, D., & Zibechi, R. (2016). *Cambiar el mundo desde arriba: Los límites del progresismo*. CEDLA Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral Agrario.

Machín Hernández, M. M., Sánchez Vignau, B. S., López Rodríguez, M. L., & Puentes Álvarez, P. L. (2019). La gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 212-224.

Macías, S. R. M., & Vélez, E. M. R. (2021). Análisis de la gestión organizacional de la Coordinación Provincial de Prestaciones de Salud del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 3-25.

Makón, M. P. (2000). El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional. In *Ponencia V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, República Dominicana*.

Maldonado Vizcaíno, F. V. (2013). Propuesta de implementación del modelo de gestión por procesos para mejorar la eficiencia y eficacia organizacional del Gobierno Autónomo Descentralizado de Sigchos.

Maldonado, J. (2017). Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional. *Issuu Advertisement*.

Malo-Serrano, M., & Malo-Corral, N. (2014). Reforma de salud en Ecuador: nunca más el derecho a la salud como un privilegio. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 31, 754-761.

Mamani Chambi, W. (2018). *Evaluación Del Proceso De Control Interno En Las Entidades Del Sector Público* (Doctoral dissertation, Universidad Mayor de San Andres. Facultad de Ciencias Económicas. carrera Contaduría Publica. Instituto de Investigaciones en Ciencias Contables, Financieras y Auditoría. Unidad de Postgrado).

Mantilla Fuentes, A. M., & Rojas Fárez, M. D. L. Á. (2019). Realidad de las estructuras organizacionales en el sector público Ecuatoriano 2007-2016. *Ciencias administrativas*, (13), 89-99.

Marchán, C. y Oviedo, M. (2011). *Modelo de Organización y Gestión por Procesos en la Administración Pública del Ecuador*. 1ª. Ed. Quito: Editorial IAEN.

Marín Murrieta, M. E., & Mozombite Del Castillo, C. P. (2023). Gestión y performance del recurso humano en la municipalidad distrital de San Rafael, departamento de San Martín, 2022.

Martín, I. B. (2017). La modernización de la gestión tributaria en España: El caso de Suma Gestión Tributaria de la Diputación de Alicante. INAP.

Martín, M. D. C. F., & González, R. R. (1994). El control de gestión como instrumento de optimización de la función pública. In *Anales de estudios económicos y empresariales* (No. 9, pp. 121-144). Servicio de Publicaciones.

Martínez Flores, B. V. (2012). *Relaciones entre actores colectivos y estado en la construcción de una política social: El caso Fomerrey (contextos, ideas y discursos)* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).

Martínez, A. (2021). Inteligencia emocional en el talento humano empresarial [Business human talent's Emotional intelligence]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas/Multidisciplinary Journal Investigative Perspectives*, 1(1), 23-29.

Martínez, A. M. J., Vega, N. S. A., Pintado, N. E. A., & Guzmán, J. J. M. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista venezolana de gerencia*, 23(83), 740-760.

Martínez, J. C. (2021). Continuidad versus transformación: ¿qué función pública necesita España?. INAP.

Martner, G. (2004). *Planificación y presupuesto por programas*. Siglo XXI.

Mascareño, A. (2003). Teoría de sistemas de América Latina. Conceptos fundamentales para la descripción de una diferenciación funcional concéntrica. *Revista Persona y Sociedad*, 17(2), 9-26.

Matas, C. R. (2017). *La Administración Pública del futuro (horizonte 2050). Instituciones, política, mercado y sociedad de la innovación*. Comercial Grupo ANAYA, SA.

Mayer Rojas, E. (2020). Intermediación laboral en Chile: Trabajo y políticas públicas: el caso de las OMIL de Estación Central, Recoleta y Providencia.

Mayo, A. R. P., García, Á. W. V., & Kosberg, S. L. (2015). El control de gestión y el talento humano: conceptos y enfoques. *Universidad & Empresa*, 17(29), 13-33.

Mayorca Olivera, E. D. (2021). Gestión administrativa y la calidad en la atención al cliente en la tienda CARSA-Ayacucho, 2020.

Mayorga Ortiz, W. R. M. (2016). *Satisfacción de los usuarios con la atención médica en unidades de formación del posgrado de medicina familiar y comunitaria, Cotopaxi 2015-2016* (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato-Facultad de Ciencias de la Salud-Dirección de Posgrado).

Mayorga, F. F. (2018). Problemas de coordinación y coherencia en la política pública de modernización del Poder Ejecutivo de Perú. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (70), 127-162.

Maza, J. C. (2000). Proceso de cambio en las organizaciones y la organización inteligente. *Gestión en el tercer milenio*, 2(4), 61-65.

Mazza, J. (2003) Servicios de intermediación laboral: enseñanzas para América Latina y el Caribe. *Revista de la CEPAL* 80. Agosto 2003

McAdams, J. L. (1998). *Premiar el desempeño: una guía para mejorar los resultados de negocio a través de las personas*. Ediciones Díaz de Santos.

McKinley, W. (1987). Complexity and administrative intensity: The case of declining organizations. *Administrative Science Quarterly*, 87-105.

McLuhan, M. (1964). *The extensions of man*. New York.

Medellín, E. (2013). *Construir la innovación*. Siglo XXI.

Medina Ushiña, Á. I. (2017). *Gobierno de Rafael Correa Delgado y el bachillerato en el Ecuador periodo, 2007-2015* (Bachelor's thesis, Quito: UCE).

Mejía Lara, I. V. (2022). *Control interno como herramienta para la gestión financiera y contable en instituciones del sector público* (Master's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).

Mejía, G., & Daniel, E. (2018). *Actualización de Manuales de Procedimientos*. Instituto Tecnológico de Colima.

Mejía, T. M. O. (2021). Monitoreo y evaluación de políticas y programas públicos en las entidades federativas. *Sistema político morelense*, 117.

- Mejías Ruíz, R. (1998). Mod. I Planeación Estratégica Pública.
- Mejías Ruiz, R. (1998). Planeación estratégica y reingeniería de procesos.
- Melgar Bendezú, A. R. (2019). Relaciones de conflicto entre los órganos ejecutivo y legislativo en el Perú y el mecanismo de disolución parlamentaria: análisis y propuesta.
- Mena Chávez, W. (2021). Gestión de recursos humanos y cultura organizacional de la alta dirección del gobierno regional de Huánuco-2021.
- Méndez-Álvarez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 136-169.
- Mendoza, P. V., & Martínez, E. G. E. (2018). La planificación financiera y presupuestaria en las instituciones de educación superior de Ecuador. *COFIN Habana*, 12(2).
- Mendoza-Zamora, W. M., García-Ponce, T. Y., Delgado-Chávez, M. I., & Barreiro-Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240.
- Mera Sánchez, J. C. (2021). *Reflexiones sobre políticas Públicas de salud y el Plan Nacional de Salud Bucal del Ecuador* (Master's thesis, Quito).
- Mera, A. C., González, F. J. M., & Lacoba, S. R. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Delta publicaciones.
- Merchán Noblecilla, L. G. (2021). *El gasto público del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y su impacto en la rentabilidad de prestadores externos de servicios de salud, en la provincia de El Oro, periodo 2008-2018* (Doctoral dissertation).
- Merino Jaramillo, G. I. (2017). *Luchas político-culturales alrededor de la libertad de expresión en el Ecuador durante el gobierno de la Revolución Ciudadana, periodo 2009-2015* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
- Merino, M. A. G., Cavarozzi, M., Hartlyn, J., & Cleaves, P. (Eds.). (2023). *La matriz sociopolítica en América Latina: Análisis comparativo de Argentina, Brasil, Chile, México y Perú*. LOM Ediciones.

- Merino, M. (2007). La fontanería de la democracia. *El Universal*, 9.
- Merli, G. (1997). *La gestión eficaz*. Ediciones Díaz de Santos.
- Mertens, L. (1998). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional* (pp. 100-100). Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Metcalfe, J. L. (1993). Desarrollo de la gestión pública: el reto del cambio (pp. 121-168). Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).
- Metcalfe, L., & Richards, S. (1989). La modernización de la gestión pública. INAP.
- Micheletti, S., Pancani, D., & Pisani, E. (2020). Análisis comparativo de la lógica técnico-política de reconstrucción: terremoto e incendios forestales en el Maule, Chile. *Revista INVI*, 35(98), 155-183.
- Michelsen, N. (2018). El horizontalismo es un mapa. En *Mapeo y política en la era digital* (págs. 56-71). Rutledge.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). Estrategia, estructura y proceso organizacional. *Academia de revisión de gestión*, 3 (3), 546-562.
- Millán, J. F. A. (2019). *Liderazgo Basado En La Disciplina Organizacional Y Dirigido Por Los Resultados*. Palibrio.
- Ministerio de Desarrollo Social (MDS). (2014) Estudio de Modelo de Gestión Público-Privada Implementado en Municipios del País, que han permitido la colocación exitosa de su población. Diciembre 2014. Institución Ejecutora: ARSChile Ltda.
- Ministerio de Educación, Cultura, Deportes y Recreación (2003). Plan Nacional Educación para Todos. Quito: Ministerio de Educación, Cultura, Deportes y Recreación. Recuperado el 5 de mayo de 2016, de [http://www.oei.es/quipu/ecuador/Plan\\_Educ\\_paratodos.pdf](http://www.oei.es/quipu/ecuador/Plan_Educ_paratodos.pdf)
- Mintzberg, H. (1977). Policy as a field of management theory. *Academy of management review*, 2(1), 88-103.



Mintzberg, H. (1990). Strategy formation: Schools of thought. *Perspectives on strategic management, 1968*, 105-235.

Mintzberg, H. (1997). *Diseño de Organizaciones Eficientes*, 6ta. Edición, Editorial El Ateneo, 55.

Miranda Hoyes, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 9(13), 20-27.

Miras, A. P. (2020). La reforma federal de la Constitución española: ¿una necesidad simbólica?. *Setenta años de Constitución Italiana y cuarenta años de Constitución Española*, 239.

Mokate, K. M. (2001). Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir?.

Molina Bayas, P. A. (2018). *La gestión administrativa y su incidencia en el riesgo laboral en la empresa Pismade sa, 2017* (Bachelor's thesis, Universidad Nacional de Chimborazo, 2018).

Molina Velásquez, I. C. (2020). *Implementación de estructuras planas en organizaciones colombianas* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).

Molina, L., Rey, C., Vall, A., & Clery, A. (2017). La evaluación de las instituciones de Educación Superior. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 1(1), 43-58.

Molina, M. I. S. M., & García-Palma, M. B. (2017). Ciudadanía y Estado de Bienestar: reconfiguración de las políticas sociolaborales. Áreas. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, (36), 73-85.

Molinari, G. E., Alfonso, A. M., & Scaramellini, N. (2018). Las áreas funcionales en las organizaciones. *Series: Libros de Cátedra*.

Mondragón, Y. D. C. R., Zanelly, G. A. L., Cárdenas, J. V. T., & González, G. F. L. (2018). Gestión pública y liderazgo de la mujer en la toma de decisiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84).

Monedero, J. C. (2018). *Los nuevos disfraces del Leviatán: el Estado en la era de la hegemonía neoliberal* (Vol. 62). Ediciones Akal.

Monge Gala, J. (2022). La gestión pública y el gasto público en la Unidad Ejecutora de la Gerencia Subregional Angaráes-2021.

Monje Vargas, J. A. (2018). ¿Revolución o Reforma Ciudadana? Participación social y procesos de transformación política en Ecuador.

Montalván, R. A. A., & Mozo, H. P. B. (2021). La transparencia en la administración de los recursos públicos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), 5526-5539.

Montero Moretta, G. E. (2018). Análisis crítico del Sistema Convencional de Información en Salud del DMQ y su espacialidad a la luz de la teoría de la determinación social: en referencia a la mortalidad por accidentes de tránsito en el Distrito Metropolitano de Quito, DMQ, 2013.

Montúfar Mancheno, C. (2023). La transformación del Estado ecuatoriano, 1960-2020. Adaptación de Estado gubernativo de seguridad nacional, 1979-1997.

Moore, H. M. (1998). Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. In S. Paidós Ibérica, S.A. Barcelona y Ed. Paidós (Ed.), *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público* (pp. 59–100). Buenos Aires.

Mora Anchundia, C. L. (2017). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa MARBELIZE SA de la ciudad de Manta. Periodo 2016-2017* (Doctoral dissertation).

Mora Jaramillo, Y. J. (2015). *Levantamiento de información en la elaboración de roles de pago de la Universidad de Guayaquil y elaboración de un plan de mejoras* (Doctoral dissertation, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Matemáticas y Físicas. Carrera de Ingeniería en Sistemas Computacionales.).

Mora, L. A. (2009). *Mantenimiento-planeación, ejecución y control*. Alfaomega Grupo Editor.

Morales Nieves, Y. (2017). El Nuevo Régimen Único Simplificado y su relación con la formalización de la Micro y Pequeña empresa del sector artesanía del Distrito de Huánuco 2016.

Moreno Díaz, Ó. (2020). *La investigación científica en el aula: de la transmisión a la creación del conocimiento*. Ministerio de Educación y Formación Profesional.

Moreno Ludeña, J. L. (2019). *Diseño e implementación de un programa de desarrollo organizacional para mejorar la gestión administrativa de la Empresa OZALNAMOR provincia de Orellana, cantón Fco. de Orellana* (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).

Moreno Miguel, D. (2021). Los vicios de legalidad de los actos administrativos.

Moreno Sánchez, J. R. (2017). Conocimiento De Los Beneficios De La Formalización Y Productividad En Usuarios Del Organismo Nacional De Sanidad Pesquera, San Martín-Tarapoto, 2017.

Moreno, D. Y. (2004). *Panorama de las reformas del Estado y de la Administración Pública*. Universidad del Rosario.

Moreno, F. V. (2019). *Control de gestión*. Editorial Elearning, SL.

Morin, E. (2004). ¿Podemos reformar la administración pública?. In *IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España* (pp. 3-5).

Morocho, S. M. C. (2015). *Desarrollo histórico del sistema sanitario de Ecuador* (Doctoral dissertation, Universidad de Murcia).

Morris, A. (2000). Reflections on social movement theory: Criticisms and proposals. *Contemporary sociology*, 29(3), 445-454.

Motta Bustos, O. W. (2020). *Análisis de la gestión por procesos de la unidad de títulos habilitantes de la Dirección de Tránsito del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Esmeraldas* (Doctoral dissertation, Ecuador-PUCESE–Maestría Gestión del Talento Humano).

Moyado, F. (2002). Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público. In *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa, Portugal.

Müller, J. (2020). Análisis de la relación del modelo de recompensa total (salario, beneficios sociales y recompensas psicológicas) con la satisfacción, desempeño y el compromiso del trabajador.

Münch, L. (2010). Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.

Muñiz, L., & González, L. M. (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. Profit editorial.

Muñoz Gonzales, F. A. (2017). Consecuencias Jurídicas del Liberalismo Económico en el Régimen Económico de la Constitución Política del Perú de 1993.

Muñoz Toledo, K. A. (2020). Propuesta de bases metodológicas para el fomento de una cultura basada en la mejora continua en la construcción.

Muñoz, A. S., Ceballos, E. C., Obeso, M. R., & Herrera, R. S. (2019). Administración efectiva como contribución al logro de la competitividad organizacional. *Liderazgo Estratégico*, 9(1), 246-252.

Muñoz, P. (2020). La gestión pública: De los modelos al territorio. *Manual de ciencia política y relaciones internacionales*.

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 63-72.

Navarro, E. (2009). *Gestión y reingeniería de procesos*. El Cid Editor.

Navarro, J. C., Carnoy, M., & de Moura Castro, C. (2000). La reforma educativa en América Latina: temas, componentes e instrumentos. 2000) *Perspectivas sobre la Reforma Educativa*.

- Navos, O., & Carrancio, M. (2013). Cambio, flexibilidad y estrategia.
- Nelson, R. R. (1994). The co-evolution of technology, industrial structure, and supporting institutions. *Industrial and corporate change*, 3(1), 47-63.
- Nevárez Zapata, E. A. (2019). Manual de funciones para el mejoramiento de la gestión pública del cuerpo de bomberos del gobierno autónomo descentralizado municipal de Santo Domingo.
- Neyra, L. M. T. (2020). *Administración Pública: conceptos y realidades*. Editorial Universitaria (Cuba).
- Niño, J. R. S. (2023). La importancia de los estímulos fiscales en época de crisis.
- Noordegraaf, M. (2017). *Public management: Performance, professionalism and politics*. Bloomsbury Publishing.
- Nooteboom, B. (2000). *Learning and innovation in organizations and economies*. OUP Oxford.
- Núñez, J. L. (2019). Evolución de las finanzas públicas y de sus principales instrumentos.
- O'Toole, L. J. (1989). The public administrator's role in setting the policy agenda. *Handbook of public administration*, 225-236.
- Obando Ortiz, F. R. (2015). *Estudio de factibilidad para implementar una solución integral para la toma de decisiones en el área de la salud del Ecuador* (Master's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2015).
- Obregón, S., Montilva, L., & Paganini, J. M. (1990). La planificación situacional en los sistemas locales de salud. In *OPS. Publicación Científica* (No. 519, pp. 349-406). Organización Panamericana de la Salud.
- OCDE (2017): Governance at a Glance 2017. París: OCDE. Recuperado de [http://www.keepeek.com/DigitalAsset-Management/oecd/governance/government-at-a-glance-2017\\_gov\\_glance-2017en#.WfHmvmi0OUk#page69](http://www.keepeek.com/DigitalAsset-Management/oecd/governance/government-at-a-glance-2017_gov_glance-2017en#.WfHmvmi0OUk#page69)

Oficial, R. (2010). Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. *Registro Oficial*, 306.

Oficial, R. (2010). Ley Orgánica de Educación Superior. *Asamblea Nacional*. Quito, Ecuador.

Oliván, A. (1843). *De la administración pública con relación a España*. Boix.

Oluić, G. (2020). *Europa (s): el ensayo político español e italiano en el siglo XIX* (Doctoral dissertation, University of British Columbia).

Oncoy Barreto, K. S. (2017). El Manejo de fondos públicos del canon y cumplimiento de metas en el Gobierno Regional de Ancash, 2017.

Oña Jacho, M. V., & Manzano Lascano, A. P. (2019). *Dimensión ideológica de las políticas públicas, ENIPLA y PNFF, durante el Gobierno de Rafael Correa* (Bachelor's thesis, PUCE-Quito).

Oppenheimer, Andrés (2010). *¡Basta de historias! La obsesión latinoamericana con el pasado y las 12 claves del futuro*, ed. Debate, Bogotá.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (1997), La Transformación de la gestión pública. Las Reformas en los países de la OCDE. España, OCDE-INAP.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2005) Public Sector Modernisation: The Way Forward. Policy Brief. OECD.

Ornelas, C. (2020). *Política educativa en América Latina: Reformas, resistencia y persistencia*. Siglo XXI Editores México.

Orozco, O. G. (2018). El “Management” Público: una Torre de Babel. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, (17).

Ortega Hernández, A. Y. (2023). Análisis de la calidad en la prestación de servicio del ECU 911 en Tulcán para fortalecer el valor público. UPEC.

Ortega, A. (2017). España: más allá del amarre europeo. *Anuario Internacional CIDOB*, 223-228.

Ortega, A. M. C. (2019). Fundamentos generales de administración.

Ortiz Benítez, O. S. C. A. R. (2020). La Nueva Gerencia Pública en México desde su aplicación en el Seguro Popular.

Ortiz Ortiz, E. V. (2021). Políticas Públicas en Educación Superior del Ecuador al 2035: Integración de las tecnologías digitales bajo una mirada prospectiva.

Ortiz, R. F. (2022). Reingeniería de procesos. *Centro de Estudios de Administración*, 6(1), 104-122.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). La reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público. In *La reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público* (pp. 494-494).

Osorno, D. E. (2019). *Nosotros somos los culpables: La tragedia de la guardería ABC*. Debolsillo.

Ospina, S. (1993). Gestión, política pública y desarrollo social: hacia la profesionalización de la gestión pública. *Gestión y Política Pública, volumen II, número 1, enero-junio de 1993*, pp 35-56.

Ossorio, A. (2003). Planeamiento estratégico. *Buenos Aires: INAP*.

Oszlak, O. (2002). Profesionalización de la función pública en el marco de la nueva gestión pública. *IV Reunión de Ministros de la Administración Pública y Reforma del Estado*, 27-28.

Oszlak, Oscar. 1980. Políticas públicas y regímenes políticos: reflexiones a partir de algunas experiencias latinoamericanas. *Estudios CEDES* 2 (3).

Oviedo Pozo, F. D. (2019). *Diseño de una propuesta de mejora para el despliegue a nivel nacional de la herramienta Gobierno por Resultados implementada en establecimientos*

*hospitalarios del sector público y evaluación del impacto en la adopción de este modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral* (Master's thesis, Quito, 2019.).

Oviedo, E., & Fernández, A. (2010). *Tecnologías de la información y la comunicación en el sector salud: oportunidades y desafíos para reducir inequidades en América Latina y el Caribe*. CEPAL.

Pablos Escobar, L. D., & Valiño Castro, A. (2000). Economía del gasto público: control y evaluación. Economía del gasto público: control y evaluación.

Pablos, J. L. (1997). El proceso de planificación y control y el sistema de información para la gestión. *Cuadernos aragoneses de economía*, 7(1), 51-67.

Paganini, J. M., & Chorny, A. H. (1990). Los sistemas locales de salud: desafíos para la década de los noventa. *Boletín de la Oficina Sanitaria Panamericana (OSP)*; 109 (5-6), nov.-dic. 1990.

Palacios Rodríguez, M. Á. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(2).

Palet, R. (2017). Alta Dirección Pública. Camino a la profesionalización del Estado (2003-2017).

Palma, E. (1991). Las nociones de centralización y descentralización.

Panchi, V. P. (2018). La incidencia del clima organizacional en el desarrollo de las organizaciones posmodernas. *Sapienza Organizacional*, 5(9), 173-188.

Pando, D. (2020). La Administración Pública en tiempos disruptivos. *Asociación Argentina de Estudios de Administración Pública*.

Panduro, S. P., & Flores, E. (2022). Gestión de recursos humanos en el sector público de América latina, 2017-2021: revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 3965-4000.

Pantoja Kauffmann, G. (2019). Obstáculos en la implementación de la política de gestión de personas del Estado de Chile: sistematización de experiencias.



- Papell, A. (2016). *Elogio de la transición* (Vol. 149). Ediciones Akal.
- Parada, A. L. Z., Zambrano, C. A. V., Nicolaide, C. M. C., & Solís, S. A. C. (2017). Análisis de los Lineamientos y Mecanismos para la elaboración y formulación de las Proformas Presupuestarias en las Entidades del Sector Público del Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 249-274.
- Paredes Arce, P. A., & Sánchez Jara, J. B. (2016). *Propuesta de modelo para la gestión de derivación de pacientes de la red integrada de servicios de salud en el distrito 17D08 de la zona administrativa de planificación 9* (Master's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2016).
- Paredes Taype, G. (2019). La Modernización de la Gestión Pública y la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) en la Municipalidad Provincial De Huancavelica, Año 2018.
- Parra Moreno, C. F., & Liz, A. D. P. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y sociedad*, 2(1), 97-108.
- Parrales, J., Pionce, M. S. P., & Parrales, D. A. N. (2021). Aplicación de la pos-burocracia en la función pública. *Revista Publicando*, 8(31), 36-49.
- Pávez Mena, J. (2021). Tensiones y adecuaciones de los trabajadores en el marco de la ejecución de la política social chilena. *Quaderns de psicologia*, 23(2), 0013.
- Payne, J. M. (2003). *La política importa: democracia y desarrollo en América Latina* (Vol. 1). Idb.
- Paz, V. G. (2012). Comunicación organizacional. *Tlalnepantla, Estado de México.: Red tercer milenio*.
- Pazmiño, A. M. A., Poma, M. E. L., Cárdenas, C. V. G., & Ordoñez, L. H. T. (2020). *Administración de empresas. Elementos básicos*. Infinite Study.
- Pennings, J. (1973). Measures of organizational structure: A methodological note. *American Journal of Sociology*, 79(3), 686-704.

Peña, D. L. B. (2017). La eficiencia en la gestión de los recursos del sector público: una reflexión multidisciplinar. *Revista de economía crítica*, (23), 96-110.

Peña, V. S. (2021). Meta-análisis de la transparencia: organizaciones, arreglos institucionales y políticas públicas diseñadas desde la desconfianza. *Meta-análisis de la transparencia*, 1-133.

Pereda Pérez, F. J. (2016). Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba.

Pérez Castro, M. A. (2019). Implementación de Procedimientos Administrativos para los Reembolsos No Tarifarios de la Gerencia Macroregional Centro Medio del Seguro Integral de Salud–Sis.

Pérez Hernández, M. D. P. M. (2016). Las organizaciones intermedias en los procesos de innovación en México. *Perfiles latinoamericanos*, 24(48), 161-183.

Pérez Osejos, C. G. (2021). *Análisis jurisprudencial de la vulneración del derecho a la salud según la sentencia N<sup>a</sup> 068-18-SEP-CC* (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra).

Pérez Parra, W., Perdomo, V., Alvear Morales, C., Cabrera, J., & Muñoz, A. (2020). *El sector público y la sociedad civil frente a la gobernanza*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi.

Pérez, C. C. (2017). La seguridad y protección portuaria. Un subespacio de políticas públicas de seguridad y gobernanza convergente. *Gestión y análisis de políticas públicas*, 81-93.

Pérez, D., Medel, R., & Velásquez, D. (2015, May). El desarrollo de la huelga ilegal en el Chile contemporáneo (1990-2009). In *LASA International Congress*.

Pérez, J. B. (2019). *Fundamentos de estrategia*. Editorial Elearning, SL.

Pérez, M. L. B. (2014). *Sentencias estructurales y protección del derecho a la salud*. Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú).

Pérez-Ardá Carbonell, J. E. (2017). Constitución y Administraciones Públicas: una propuesta de reestructuración.

Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American sociological review*, 194-208.

Perrow, C. (1979). The sixties observed. *The dynamics of social movements, 192211*.

Perrow, C. (1986). Complex organizations. *A critical essay (3rd ed.)*. Glenview, IL: Scott-Fords.

Pessoa, M., Pimienta, C., Varea, M., Arosteguiberry, A., Yaker, I. F., de Albuquerque, C., ... & Rezai, N. (2015). *Gestión financiera pública en América Latina: La clave de la eficiencia y la transparencia*. Inter-American Development Bank.

Peters, B. G. (1995). Modelos alternativos del proceso de la política pública: de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo. *Gestión y Política Pública, volumen IV, número 2, 2do semestre de 1995, pp 257-276*.

Phimister, A., & Torruella, A. (2021). *El libro de la innovación: Guía práctica para innovar en tu empresa*. Libros de Cabecera.

Pineda Rodríguez, D. P (2022). Planeación organizacional como eje fundamental de la permanencia y éxito de las empresas a largo plazo.

Pino Albornoz, A. P., & Carrasco Henriquez, N. G. (2019). Extractivismo forestal en la comuna de Arauco (Chile): internalización y formas de resistencia. *Revista Colombiana de Sociología*, 42(1), 207-226.

Pino Cuenca, L. L. (2022). *Análisis del Presupuesto en los Rubros de Gastos en Personal, Bienes y Servicios del Ministerio de Educación Durante la Pandemia 2019-2021* (Doctoral dissertation).

Pinos Silva, M. E. (2010). *La descentralización de la prestación del servicio público de salud en el Ecuador* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

Piña, J., & Moronta, E. M. E. (2019). Liderazgo trascendental como estrategia para mejorar la cultura organizacional en tiempos de cambio y transformación en instituciones públicas. *REVISTA CIENTÍFICA GLOBAL NEGOTIUM*, 2(3), 202-218.

Plata, C. A. (2017). La administración y el proceso administrativo. *Universidad Jorge Tadeo Lozano*, 121.

Pluas, D. (2014). Análisis y Solución de Tres Antinomias Normativas Contenidas en la Constitución de la República del Ecuador del 2008. *Recuperado el*, 22.

Polga-Hecimovich, J. (2013). Ecuador: Estabilidad institucional y la consolidación de poder de Rafael Correa. *Ciencia Política*

Ponce, A. R. (1968). *Administración de empresas II*. Editorial Limusa.

Ponce, A. R. (1985). *Administración por objetivos*. Editorial Limusa.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (1999), Informe sobre Desarrollo Humano. Recuperado el 15/10/2016 de: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_1999\\_es\\_completo\\_nostats.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_1999_es_completo_nostats.pdf)

Poy, S., Robles, R., Ledda, V., & Salvia, A. (2023). Aumento de la desigualdad del ingreso antes y después de la crisis del Covid-19 en Argentina. *Problemas del desarrollo*, 54(212), 3-23.

Pucheu, J. A. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional: Cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. Ediciones UC.

Pucheu, J. A. (2021). *Gestión de la productividad y el desempeño: Cómo gestionar personas en distintos tipos de procesos y puestos*. Ediciones Uc.

Puchol, L., & Moreno, L. P. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Díaz de Santos.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative science quarterly*, 65-105.

Puón, R. M. (2009). La reforma de la Administración pública: la asignatura pendiente de la Reforma del Estado. *Espacios Públicos*, 12(24), 32-45.

Quinn, J. B. (1991). El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. *New York: Irwin*.

Quintana Lombeida, M. D. (2019). Modelos de la administración y la transversalidad del capital humano. *Gestión Joven*, 20(2).

Quintanilla Ortiz, D. A. (2017). *La reforma de la gestión pública en Colombia: una aproximación a los procesos de rendición de cuentas y análisis de los indicadores de eficiencia del gasto público propuestos* (Doctoral dissertation).

Quintero, H. D. (2013). Función pública y derecho al trabajo: una perspectiva de inclusión social. *Administración & Desarrollo*, 42(58), 7-17.

Quiñones Tinoco, L. (2014). Construir y modernizar: el Ministerio de Fomento (1896-1930). *Editorial de la Universidad de ingeniería*.

Quiñones, E. O. (2020). *Planificación, política pública y valor público: Una aproximación a la teoría de la complejidad*. Fondo Editorial Universidad Continental.

Quispe Lifonzo, H. H. (2019). Gestión territorial descentralizada orientado a resultados y la creación del valor público en el Gobierno Regional de Lima, 2017.

Quispe Vargas, A. (2019). El ambiente de control en la gestión pública de la gerencia regional de infraestructura del Gobierno Regional del Cusco, período 2017.

Rafoso-Pomar, S., & Artiles-Visbal, S. (2012). Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones. *Ciencias de la Información*, 29-37.

Raineri, A. (1998). Creencias y cambio organizacional en los sectores público y privado. *Estudios Públicos*, 70, 201-229.

Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.

Ramírez Brouchoud, M. F. (2009). Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public Management. *Estudios políticos*, (34), 115-141.

Ramírez Rivera, J. R. (2022). Control interno y gestión pública en la Municipalidad Provincial de Lamas, San Martín-2021.

Ramírez, R. (2017). La gran transición: en busca de nuevos sentidos comunes. *Quito: CIESPAL*.

Ramírez, R. P. (2022). Una visión paradigmática de la teoría del desarrollo. *Espacios Públicos*, 14(31).

Ramírez, V., Campana, J., Juárez, R., & Forteza, J. H. (2013). IDEAL 2013. La Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina. Productividad social y financiamiento de la inversión en infraestructura.

Ramos Chávez, M. I. (2022). Planificación estratégica para la gestión pública en una municipalidad distrital de Chiclayo.

Ramos Ortiz de Zárate, C. L. (2021). La experiencia del cliente en el entorno digital. Análisis de Wayfair Inc.

Ramos, N., & Calixta, M. (2017). Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2017.

Ramos, R. A., del Rocío León-Ortiz, C., & León-Ortiz, C. H. (2024). Movilidad social ascendente intergeneracional en estudiantes de primera generación durante las presidencias de Correa, Moreno y Lasso. *Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa REICOMUNICAR*. ISSN 2737-6354., 7(13), 40-61.

Ramos, S. F. (2017). Acceso al empleo público: igualdad e integridad. *Revista General de Derecho Administrativo*, (46), 1-77.

Rangel González, R. (2022). La democracia indígena en el Estado constitucional: De la teoría a la práctica.

Ranson, S., Hinings, B., & Greenwood, R. (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative science quarterly*, 1-17.

Rapoport, M. (2022). *En el ojo de la tormenta: la economía política argentina y mundial frente a la crisis*. Fondo de Cultura Económica Argentina.

Rathe, M., & Suero, P. (2017). Salud, visión de futuro: 20 años después. *endo*, 994, 009.

Rauber Lema, F. F. (2021). El Consejo de Participación Ciudadana y Control Social del Ecuador: conflictos, proceso de deslegitimación y experiencias como aportes a la teoría y conceptos de la legitimidad democrática.

Real Academia Española (online). Diccionario de la lengua española. Vigésima Segunda Edición. [Http://www.rae.es/](http://www.rae.es/)

Rebollo, L. M. (2021). *Leyes administrativas* (Vol. 12). ARANZADI/CIVITAS.

Reina, T. L., & Martínez, M. C. (2023). Gobernanza Institucional como Eje Estratégico en la Gestión del Talento Humano y sus Prácticas en el Centro de Salud Materno Infantil y Emergencia del IESS de Bahía de Caráquez. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3), 214-231.

Rendón-Medel, R., Díaz-José, J., Hernández-Hernández, B., & Camacho-Villa, T. C. (2015). Modelos de intermediación en la extensión agrícola. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 6(1), 139-150.

Repetto, F., & Alonso, G. (2004). *La economía política de la política social argentina: una mirada desde la desregulación y la descentralización*. CEPAL.

Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217.

Reyes Mejía, S. N. (2017). *La influencia de la estabilidad laboral en el desempeño de los servidores públicos en el Ministerio de Salud Pública* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

Reyes, P. A. P. (2022). Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Carrera de Contabilidad y Auditoría.

Ricalde, M. D. G. B. (2016). *Proceso administrativo*. Editorial digital UNID.

Richardson, S. (1992). *Who Defines the Public Good?: The Consumer Paradigm in Public Management*. Public Management Foundation.

Rios Blas, C. M. (2018). Roles gerenciales y el desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión 2017.

Ríos Sangucho, I. P. (2020). *El concepto de inclusión en políticas educativas en el Ecuador en el periodo 1996-2016* (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

Rivas, F., Aranguren, W., & Rondón, V. (2020). Transformación de la gerencia pública: hacia un nuevo paradigma de gerencia pública. *Prospectivas UTC" Revista de Ciencias Administrativas y Económicas"*, 114-132.

Rivera Llanos, M. J. (2017). *Las políticas sociales, su financiación y su efecto en los programas de desarrollo social del Ecuador, periodo 2008-2015* (Bachelor's thesis, Universidad Nacional de Chimborazo, 2017).

Rivera Tobar, F. J. (2022). Combatir la pobreza: definiciones, abordajes y análisis de las políticas públicas en Chile. Un estudio histórico 1973-2017.

Robaina Romero, R. (2019). Prólogo: Transformar nuestro mundo: la agenda 2030 para el desarrollo sostenible. *Prólogo: Transformar nuestro mundo: la agenda 2030 para el desarrollo sostenible*, 19-21.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Pearson educación.

Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2001). *Administración de recursos humanos*. Limusa Wiley.

Robbins, S., & Judge, T. (2014). *Comportamiento Organizacional*. (15va. ed.). Juárez.

Roco Ramírez, C. (2013). *Dichato: las promesas y los costos de la reconstrucción chilena*.



Rodas Garcés, G. X. (2018). *El proceso civil en el estado constitucional de derechos y justicia: La constitucionalización del proceso civil en el Ecuador* (Master's thesis).

Rodríguez Quilachamin, L. S. (2018). *Análisis de la internacionalización de las ideas de Rafael Correa en su gobierno. caso: Podemos España 2007-2014* (Bachelor's thesis).

Rodríguez Rojas, L. A. (2017). Metamodelo para integración de datos abiertos aplicado a inteligencia de negocios.

Rodríguez, D. (2018). *Gestión organizacional*. Ediciones UC.

Rodríguez, T., & Pablo, A. J. (2022). *La ética como elemento del ejercicio responsable de los servidores públicos*. Editorial Ebooks.

Rodríguez, X. E. S., Barahona, C. A. Z., & Villacreses, K. L. S. (2020). La nueva gestión pública: retos y oportunidades. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 5(9), 371-381.

Rodríguez-Muñoz Arana, J. (2016). Reflexiones sobre la regeneración democrática en la administración pública. *Anuario da Facultade de Dereito da Universidade da Coruña*, 20, 396-429.

Roel Rodríguez, S. (1999). La Reforma Administrativa como ventaja competitiva. *Revista de Comercio Exterior*.

Rojas Reyes, R. R. (2018). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús–Lima, enero 2018.

Rojas Valderrama, C. R. (2018). Análisis de la implementación de políticas públicas: La experiencia de los/as interventores/as en el programa de servicios en beneficio a la comunidad y reparación del daño del Sename.

Rojas, L. M. B., Muñoz, A. V., Vera, P. M. R., & Arana, A. A. T. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista venezolana de gerencia*, 24(88), 1316-1328.

Rojas, S. S. (2009). *La gestión de personas: un instrumento para humanizar el trabajo*. LibrosEnRed.

Rojo Gutiérrez, M. A., Padilla-Oviedo, A., & Riojas, R. M. (2019). La innovación y su importancia. *Revista Científica UISRAEL*, 6(1), 9-22.

Román, J., & Ribeiro, C. (2017). El empowerment: una poderosa herramienta capaz de transformar organizaciones. *Gestão e Desenvolvimento*, (25), 149-159.

Romero, M. D., & Molina, A. K. P. (2023). Educación básica: desafíos para la educación ecuatoriana post pandemia. *Mendive*, 21(2), 2.

Romero Rueda, W. (2020). El lobby como herramienta de transparencia y participación en el contexto latinoamericano.

Ropa-Carrión, B., & Alama-Flores, M. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1), 81-103.

Rosales, R. A. (2020). *Economía y Finanzas Públicas de México* (Doctoral Dissertation, Universidad Autónoma del Estado de México).

Rosales, R. A. (2022). La gobernanza mundial. *Espacios Públicos*, 11(21).

Rosas Gamero, J. D. (2021). La nueva gestión pública: reflexiones generales sobre la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública del Perú 2013-2021.

Rossi, S. (2022). Rescatando el concepto de hiperpresidencialismo: el caso de Ecuador (1979-2008).

Roxshell Marjorie, C. G. (2021). *La discrecionalidad de la autoridad nominadora y el fuero de maternidad en las funcionarias de cargos de libre nombramiento y remoción* (Bachelor's thesis, Universidad Nacional de Chimborazo).

Rubio Gómez, A. (2017). La Unión Europea (UE) y España, treinta años de historia común (1986-2016): pasado, presente y retos.

Ruiz Bruzzone, F. (2019). El empresariado del sistema de pensiones en Chile (2000-2018).

Ruiz Nápoles, P. (2020). Sobre el crecimiento económico y su medición. *Economía Unam*, 17(49), 107-115.

Ruiz, L. B. R. (2015). UNAN–FAREM.

Sabatier, P., & Mazmanian, D. (1979). The conditions of effective implementation: A guide to accomplishing policy objectives. *Policy analysis*, 481-504.

Sacoto, F. (2021). Reflexiones sobre el COVID-19 en Ecuador: la salud pública y el Sistema Nacional de Salud. *Mundos Plurales-Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública*, 8(1), 57-64.

Sáez, F. (1998). Cambio tecnológico, empleo y desempleo. *Áreas. Revista Internacional de Ciencias Sociales*, (18), 91-100.

Sáez, M. A. (2017). Cuatro décadas de modernización vs. reforma de la Administración pública en España. *methados. revista de ciencias sociales*, 5(2), 302-317.

Sáez, M. A. (2018). Avances y resistencias en la modernización administrativa española desde 19781. In *España constitucional (1978-2018): trayectorias y perspectivas* (pp. 3715-3730). Centro de Estudios Políticos y Constitucionales.

Sainz Diez, T. (2018). Cómo reclutan las empresas a sus empleados: nuevas técnicas de selección de personal.

Salazar, D., & Romero, G. E. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial?. *Multiciencias*, 6(1), 0.

Salazar, J. I. S. (2018). La gestión pública en el Perú en perspectiva histórica (siglos XIX-XXI). En *Líneas Generales*, (002), 143-161.

Salinas Vargas, V. M. (2021). Administración pública alternativa desde las prácticas de autogestión comunitaria en América Latina: Estudios de casos en Argentina y Ecuador.

Samaniego-Erazo, C. A., Chafla-Granda, J. L., Vallejo-Sánchez, D. P., & Pilaguano-Mendoza, J. G. (2023). Pensamiento estratégico en la gestión de políticas públicas en escenarios de alta conflictividad social. *Instituto de Estudios Políticos y Derecho*

*Público" Dr. Humberto J. La Roche" de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela, 60.*

Sánchez Bernal, S. (2018). Organizaciones y políticas públicas dentro del sexenio de Carlos Salinas de Gortari.

Sánchez González, J. J. (1998). *Administración pública y reforma del Estado en México*. IAPAS, UAEM, UAT.

Sánchez González, José Juan (2002). *Gestión Pública y Governance*. Toluca: Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C.

Sánchez Mejía, M. J., & Muñoz Méndez, B. E. (2020). *Análisis de la inversión pública en la educación ecuatoriana y su incidencia social, período (2007-2017)* (Bachelor's thesis, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Guayaquil).

Sánchez Ortiz, K. J. (2018). El Fenómeno El Niño y la institucionalización de la Gestión del Riesgo de Desastres en el Perú: estudio sobre el funcionamiento de un sistema de gestión pública.

Sánchez Rivas, M. E. (2014). *Los ingresos tributarios y la política social: mejoramiento de los gastos de educación en el Presupuesto General del Estado período 2006-2012* (Master's thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Económicas).

Sánchez Talanquer, M. (2020). México 2019: Personalistic Politics and Neoliberalism from the Left. *Revista de Ciencia Política*, 40(2).

Sánchez, J. L. M. (1998). *La imagen de las ONG de desarrollo: para ir dimensionando el tercer sector* (Vol. 11). IEPALA Editorial.

Sánchez, S. F., Escobar-Segovia, K., & Morocho, I. A. (2018). Análisis situacional y diagnóstico de enfermedades crónicas en habitantes de una población rural de Taura. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 5(2), 52-56.

Sánchez, T. R. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Ediciones Octaedro.

Sancho, J. T. (2016). *La modernización administrativa: el marco jurídico de la Gestión Pública* (Vol. 12). EDITORIAL SANZ Y TORRES SL.

Sandler, G. A. (2021). Inteligencia competitiva y cambio organizacional.

Sandoval Meneses, L. G. (2016). ¿Qué sucede cuando las políticas públicas fallan y los líderes políticos no lo aceptan?: construcción y explotación de la crisis del incendio en la Guardería ABC en el contexto electoral del 2009 en Sonora.

Sandoval Rodríguez, E. S. (2018). La nueva gestión pública en México: mitos y realidades.

Sangüesa, M. (2019). *Teoría y Práctica de la Calidad*. Ediciones Paraninfo.

Santana Avila, L. (2016). *La cultura organizacional frente a los procesos de cambios administrativos en la empresa pública ecuatoriana* (Doctoral dissertation, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.).

Santana, C., & Rama, C. (2016). La tendencia a la diversidad de modelos de aprendizaje a distancia y de garantía de calidad mecanismos y el caso de Ecuador. *Revista Educação, Cultura e Sociedade*, 6(1).

Santos, Y. F., Fernández, J. M. F., & Pérez, A. R. (2008). Modernización de la Gestión Pública: Necesidad, incidencias, límites y críticas. *Pecunia: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, (6), 75-105.

Santoyo, M. E. C., & Nemecio, J. L. (2020). Cultura organizacional bajo el enfoque socioformativo: Proyección de Instituciones de Educación Superior en México. *Revista de ciencias sociales*, 26(2), 172-189.

Sarabia, A. A., & Trillo, F. H. (2017). Reforma de la hacienda pública y de la seguridad social en México.

Schein, E. H. (1988). Organizational socialization and the profession of management. *MIT Sloan management review*, 30(1), 53.

Sconfienza, M.E. (2020) (Re) pensar la intermediación laboral del Servicio Público de Empleo en Argentina a partir de la experiencia internacional. *Gestión y análisis de políticas públicas*, 2020-05-01, Vol.12 (23), p.81-110

Scott, W. R. (1987). *Organizations: Rational, natural, and open systems. (No Title)*.

Scott, W. R. (2005). Organizaciones: características duraderas y cambiantes. *Gestión y política pública*, 14(3), 439-463.

Scott, W. R., & Meyer, J. W. (1994). *Institutional environments and organizations: Structural complexity and individualism*. Sage.

SECRETARÍA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA Y TECNOLOGÍA (SENESCYT) (2012): Política pública de la SENESCYT para el fomento del talento humano en educación superior, Quito.

SECRETARÍA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CIENCIA Y TECNOLOGÍA (SENESCYT) (2015): "Prometeo", <<http://prometeo.educacionsuperior.gob.ec/>> [10/8/2015].

Secretaría Nacional de la Administración Pública. (22 de abril de 2016). Norma Técnica de Prestación de Servicios y administración por Procesos. Recuperado el 16 de noviembre de 2023 de <chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/Norma-T%C3%A9cnica-de-Prestaci%C3%B3n-de-Servicios-y-Administraci%C3%B3n-por-Procesos.pdf>

Segovia Cárdenas, L. A. (2022). *Políticas públicas y gubernamentalidad del Sistema de Educación Superior del Ecuador en el período 2008-2018* (Master's thesis, Quito, EC: Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

Segredo Pérez, A. M. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42, 585-595.

Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots*.

Sennett, R. (2000). Cities without care or connection. *New Statesman*, 129(4489), 25-27.

SENRES. (29 de Diciembre de 2007). Obtenido de [www.trabajo.gob.ec](http://www.trabajo.gob.ec):  
<http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/2007-155-POLITICAS-ESTRATEGIASQUE-PERMITEN-A-UARHS-GESTIONAR-CON-MEF.pdf>

Serrano, G. P. (2016). *Diseño de proyectos sociales: aplicaciones prácticas para su planificación, gestión y evaluación* (Vol. 12). Narcea Ediciones.

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) (2015) Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo.

Sewell Jr, W. H. (1992). A theory of structure: Duality, agency, and transformation. *American journal of sociology*, 98(1), 1-29.

Shepherd, S. (2018). Managerialism: an ideal type. *Studies in Higher Education*, 43(9), 1668-1678.

Sierra Arias, K. M. (2018). *Política pública de educación superior, meritocracia y equidad en el ingreso a la universidad, caso: Análisis de las fallas de implementación del Sistema Nacional de Nivelación y Admisión (SNNA)* (Master's thesis, Quito, Ecuador: Flacso Ecuador).

Sierra, L. P., Farreras, J. M., Quintero, Y. R., & López, J. G. V. (2021). Gobernanza y sostenibilidad: dos conceptos para el impulso de la gestión pública eficiente. *Revista de estudios políticos y estratégicos*, 9(1), 76-107.

Silva Alarcón, C. (2019). Reformas para la modernización del estado y su relación con el estado social de derechos: el caso chileno.

Silva, L. J. T., & Ferrer, J. T. D. (2010). Organizaciones Basadas en Inteligencia: Aproximación a una realidad empresarial del siglo XXI. *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 3(5), 117-127.

Sistema Nacional de Nivelación y Admisiones (SNNA). Disponible en: <http://www.sna.gob.ec/>

Sisto Campos, V. (2004). *Teoría (s) organizacional (es) postmoderna (s) y la gest (ac) ión del sujeto potsmoderno*. Universitat Autònoma de Barcelona.

Smith, B. C. (2023). *Decentralization: the territorial dimension of the state*. Taylor & Francis.

Solanas, F., & Pérez, P. E. (2019). Del Estado Postneoliberal al Estado neoliberal híbrido pragmático en Argentina en perspectiva histórica: Definiciones y herramientas para analizar el Estado en América Latina. *Revista Argentina de Ciencia Política*, 1(22).

Solleiro, J. L. (2007). Formulación y administración de proyectos de investigación y desarrollo. *Presentación disponible en <http://www.campusoei.org/cursosoci/solleir.ppt>, consultada el, 2(02)*.

Solórzano, S., & Alaña, T. (2015). Planeación estratégica. *Universidad Técnica de Machala*, 1, 978-9978.

Soto, L. A. C. (2008). El concepto de legitimidad en la autoridad: elementos de análisis para comprender la relación autoridad-subordinación en el comportamiento administrativo. *Academia. Revista latinoamericana de administración*, (40), 68-82.

Souto, J. E. (2015). Gestión de una cultura de innovación basada en las personas. *Journal of technology management & innovation*, 10(3), 60-65.

Spinelli, H. (2019). Planes y juegos. *Salud colectiva*, 15, e2149.

Stewart, J., & Ranson, S. (1988). Management in the public domain. *Public Money & Management*, 8(1-2), 13-19.

Stezano Pérez, F. A. (2012). Redes ciencia-industria para la transferencia en México, Estados Unidos y Canadá: regímenes institucionales y tecnológicos y mecanismos de intermediación.

Stinchcombe, A. L. (1959). Bureaucratic and craft administration of production: A comparative study. *Administrative science quarterly*, 168-187.



Stinchcombe, A. L. (1990). *Information and organizations* (Vol. 19). Univ of California Press.

Suárez Suárez, A. (1983). Suárez Suárez, AS: El control y fiscalización del Sector Público. Ed. Tribunal de Cuentas. Madrid.

Suárez, A. S. S. (1983). El control de economía, eficiencia y eficacia en la Constitución y en la Ley Orgánica del Tribunal de Cuentas. *Hacienda Pública Española/Review of Public Economics*, (80), 59-68.

Suárez, M. J. S. (2017). Salud Mental y desarrollo. *Medicina*, 39(3), 246-254.

Subirats, J. (1993). Análisis de políticas públicas y gestión pública: promesas y riesgos de una vida en común. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (26), 144-149.

Subirats, J., & Goma, R. (1998). Políticas públicas: hacia la renovación del instrumental de análisis. *J. Subirats y R.*

Superior, L. O. D. E., & Oficial, D. D. R. (2010). Ley Orgánica de Educación Superior, LOES.

Székely, M., & Schettino, C. (2018). Ecuador 2007–16: una década de progreso social. *M. Ruiz Arranz, & JE Díaz Cassou, Reformas y desarrollo en el Ecuador contemporáneo* (págs. 261-292). Banco Interamericano de Desarrollo.

Szlechter, D., Pazos, L. S., Teixeira, J. C., Feregrino, J., Madariaga, P. I., & Alcadipani, R. (2020). Estudios organizacionales en América Latina: Hacia una agenda de investigación. *Revista de Administración de Empresas*, 60, 84-92.

Tabarquino Muñoz, R. A. (2016). El análisis organizacional y de política pública a partir del enfoque de redes<sup>1</sup>. *Tendencias*, 17(2), 79-92.

Talanquer, M. S. (2020). México 2019: política personalista y neoliberalismo desde la izquierda. *Revista de ciencia política (Santiago)*, 40(2), 401-430.

- Tamayo, A. M. (2023). Desconcentración del Estado central y configuración del poder en los territorios: cambio institucional en Ecuador, 2007-2017. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 1(16), 125-143.
- Tapia, M. E. Á. (2021). La contratación pública en Ecuador en torno a la emergencia sanitaria. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(Especial 1).
- Tapia, V. A. D. (2022). Modernización de la gestión pública y su influencia en la atención de la ciudadanía desde los gobiernos locales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2405-2420.
- Tassara, C. (2016). *Cooperación internacional para el desarrollo: gobierno, economía y sociedad: Evolución de las políticas y escenarios futuros*. Universidad de la Salle.
- Terzi Lagos, M. (2022). Gestión pública por resultados y presupuesto participativo en la Municipalidad Distrital de Progreso de la Provincia de Grau, Apurímac–2021.
- Thompson, F. (2008). Las tres caras de la gestión pública. *Gestión y política pública*, 17(2), 487-509.
- Thompson, I. (2007). Concepto de organización. *Recuperado de <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>*.
- Thorp, R., & Bertram, G. (2017). *Perú: 1890-1977: crecimiento y políticas en una economía abierta*. Universidad del Pacífico.
- Tibanquiza Sánchez, J. I. (2023). *Aplicabilidad de los principios de contratación pública en los procesos de emergencia del Ministerio de Salud Pública* (Bachelor's thesis, Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.).
- Tilly, C. (2001). Welcome to the seventeenth century. *The Twenty-First-Century Firm. Changing Economic Organization in International Perspective*, Princeton, NJ, 200-207.
- Tipan Tupiza, P. H. (2020). *Injerencia política en los organismos de control del Estado Ecuatoriano* (Master's thesis, Quito).

Toctaquiza Narváez, C. R., & Peñaloza López, V. L. (2021). Control interno jurídico administrativo para la toma de decisiones en el sector público. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(SPE1).

Toledo Rosales, M. Z. (2018). Medición de los instrumentos de gestión de personal por resultados y su influencia en la eficiencia en el sistema de organización de la Municipalidad Distrital de Calana-2016.

Torrelles Nadal, C., Coiduras Rodríguez, J. L., Isus, S., Carrera, X., París Mañas, G., & Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado*, 2011, vol. 15, núm. 3, p. 329-344.

Torres Jiménez, M. J. (2016). “El Estado a tu lado” y “la recuperación del Estado para la ciudadanía” en el Ecuador 2007-2015. Una mirada al dispositivo y su discurso (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

Torres Toukoumidis, Á. (2016). Evaluación de políticas públicas con técnicas de gamificación para la educación ciudadana.

Torres, D. F. (2016). Acceso a la Educación superior en el Ecuador: Estudio del Financiamiento del Estado periodo 2007 2013.

Torres, R. M. (2017). Educación: una “revolución” sobrevalorada. *GKill City*. Artículo disponible en: <https://gk.city/2017/05/24/la-educacion-durante-el-correismo>.

Torres, S. (2009). *Desarrollo organizacional*. El Cid Editor.

Torres, S. A., Barreto, I. B., Maggia, J. A. U., & Gibaja, R. V. (2019). La administración pública y sentido de bienestar para el progreso. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(17), 116-123.

Toscanini Segale, M., Aguilar Guzmán, A., & García Sánchez, R. (2016). Diagnóstico de las políticas públicas de la educación superior en el Ecuador. *Revista Cubana de Educación Superior*, 35(3), 161-178.

Toscano Pozo, P. (2015). *Diagnóstico de clima laboral y diseño de una herramienta administrativa que permita medir y gestionar el clima laboral en la subsecretaría de políticas de gestión organizativa* (Master's thesis, Quito/PUCE/2015).

Traba, L. A. (2020). *Teoría (y práctica) de las organizaciones: herramientas para la gestión de la calidad*.

Trávez Trávez, M. M. (2021). *El contenido esencial del derecho a la salud frente a las obligaciones constitucionales del Estado ecuatoriano*.

Trejo, J. M., & Navarro, C. O. A. (2022). El Modelo de Marco Lógico y la Teoría del Cambio: Bases para la Planeación Estratégica de la Innovación con Impacto Social en un Centro Público de Investigación de México. *Scientia et PRAXIS*, 2(4), 4.

Trosino, J. C. R. (2019). *El gerente efectivo. Los fundamentos de la Administración, el trabajo en equipo y el liderazgo*. UNAM, Facultad de Contaduría y Administración.

Trujillo Duque, A. D. R. (2021). Fortalecimiento de las capacidades estatales en la Revolución Ciudadana, período 2007-2017: caso de estudio la salud pública.

Trujillo, R. R. R. (2018). *Planificación estratégica*. Clube de Autores.

Tutino, J. (2016). El debate sobre el futuro de México. En busca de una nueva economía, 1830-1845. *Historia mexicana*, 65(3), 1119-1192.

Ubillus, M. C., & Bances, J. A. S. (2023). Reingeniería de las plantas de Tratamiento de Agua Potable en los Centros Recreacionales: una revisión desde la metodología PRISMA. *Revista CIES Escolme*, 14(2), 173-185.

Umpiérrez, A. H. F., & Riera, J. R. M. (2021). *Gestión de planes y programas: Un enfoque de calidad a las intervenciones en salud*. Grupo Magro.

Urbina, G. B., Perego, N. R., Espejel, A. A. P., Gallardo, A. M. P., González, I. A. R., García, J. M. R., ... & Cruz, G. B. (2014). *Administración integral: hacia un enfoque de procesos*. Grupo editorial Patria.

- Urquiza, A., Amigo, C., Billi, M., Brandão, G., & Morales, B. (2018). Metálogo como herramienta de colaboración transdisciplinaria. *Cinta de moebio*, (62), 182-198.
- Uvalle Berrones, R. (2009). Condiciones, procesos y tendencias de la administración pública contemporánea. *Convergencia*, 16(49), 73-102.
- Vainrub, R. (1996). *Nacimiento de una empresa*. Universidad Católica Andrés.
- Valdivia Tasilla, M. E. (2019). La capacitación en la gestión del talento humano.
- Valdivieso Barrezueta, V. (2016). *Análisis de cumplimiento del sexto objetivo para el desarrollo sostenible en el Ecuador* (Bachelor's thesis, Facultad de Diplomacia).
- Valencia Pomareda, P. H. J. (2008). Estilos gerenciales y satisfacción laboral.
- Valencia, A. C. C., & Pico, A. B. (2021). Aciertos y desaciertos en las políticas educativas implementadas durante el período presidencial socialista de Rafael Correa 2007-2017. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(10), 45-65.
- Vallejo Muñoz, B. L. (2021). Las transferencias de competencias en la Administración Pública.
- Van der Meulen, B. (2007). Report for Prime Review 2007. En Workshop Intermediaries Organization and Process. Recuperado de <http://www.prime-noe.org> [ Links ]
- Varela Sánchez, A. F. (2013). *Políticas neoliberales de ajuste comprendidas entre 1979-2007, como causa de crisis de gobernabilidad en el Ecuador Experimentó verdaderamente el Ecuador una larga noche Neoliberal? éxitos o fracasos?* (Bachelor's thesis, Quito, 2013).
- Vargas Sandoval, Y. (2018). Investigación evaluativa sobre la educación pública de secundaria: Los criterios de equidad y permanencia.
- Vargas, G. M., García-Solarte, M., & González-Campo, C. H. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (58), 19-40.

Vásconez Carrera, L. R. (2019). *La incidencia de las políticas de descentralización educativa en la gestión del sistema educativo actual* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

Vásquez Aguilar, M. E. (2019). Control interno COSO ERM y su incidencia en la rentabilidad de la Empresa Prometal, Lima 2016.

Vásquez, W. B. (2020). Ecuador en el dilema de una democracia de los “ismos”. *Democracias*, 8(8), 3-29.

Vázquez, D., & Aibar, J. (Eds.). (2013). *Procesos políticos de América Latina: una lectura crítica del neoliberalismo*. FLACSO México.

Vázquez-Barquero, A. (2002). *Endogenous development: Networking, innovation, institutions and cities* (Vol. 26). Routledge.

Vázquez-Barquero, A. (2006). Surgimiento y transformación de clusters y milieus en los procesos de desarrollo. *EURE (Santiago)*, 32(95), 75-93.

Vegas, H. (2016). La teoría fundamentada como herramienta metodológica para el estudio de la gestión pública local. *Revista Venezolana de Gerencia*.

Veiga, J. F. P. C. (2008). *Control de la gestión empresarial*. Esic Editorial.

Vela Enríquez, L. A. (2015). *Aplicación de los Principios de París de la Eficacia de la Ayuda. Caso: Programa de Apoyo del Plan Decenal de Educación (PAPDE II)* (Master's thesis).

Velarde-Barrionuevo, N. V. (2021). El coaching como herramienta estratégica para la gestión pública en la región del Cusco. *Polo del Conocimiento*, 6(6), 1215-1230.

Velasco, J. R. (1996). La eficiencia económica: un análisis ecológico de la fragilidad del pilar básico de la ciencia económica. In *Anales de estudios económicos y empresariales* (No. 11, pp. 513-540). Servicio de Publicaciones.

Velastegui Gavilánez, D. P. (2023). *Indicadores de calidad del servicio y su incidencia en la satisfacción de los usuarios externos del Departamento de Avalúos y Catastros del*

*GAD Salcedo* (Master's thesis, Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC)).

Velázquez, M. (2019). *Función Administrativa I*.

Velázquez, M. R. (2016). *Cultura organizacional en la administración pública* (Doctoral dissertation, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.).

Vélez Mendoza, P., & Espinosa Martínez, E. G. (2018). La planificación financiera y presupuestaria en las instituciones de educación superior de Ecuador. *Cofín Habana*, 12(2), 280-294.

Vera Tito, F. S. (2020). Reingeniería tecnológica y la gestión administrativa eficiente de los colegios secundarios de Lima Metropolitana.

Vilà, J. M. I. (1995). De las estructuras tradicionales a la organización flexible. In *La nueva gestión de los recursos humanos* (pp. 113-138). Gestión 2000.

Vilchis, José (2005), Nueva Gerencia Pública: Análisis comparativo de la Administración Estatal en México. *Convergencia*, Vol. 12, Nº 39, México, Universidad Autónoma del Estado de México, pp. 13-49.

Villa Benítez, C. P., Camacho Castro, C., & Bernal Domínguez, D. (2020). Análisis de datos como alternativa para la evaluación de impacto de los programas sociales. *Intersticios sociales*, (20), 13-48.

Villa, C., Samaniego, F., Vargas, D., & Merino, E. (2018). La sostenibilidad del presupuesto General del Estado en el Ecuador. *Revista de investigación talentos*, 5(1), 45-52.

Villalva, M. B. (2010). Las reformas de la Administración española: una visión de conjunto. In *La administración pública entre dos siglos: (Ciencia de la Administración, Ciencia Política y Derecho Administrativo)*. Homenaje a Mariano Baena del Alcázar (pp. 1025-1038). Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Villanueva, J. R. (2021). *La estructuración de la función pública española: diseño, gestión y posibilidades de optimización*. ARANZADI/CIVITAS.

Villanueva, L. F. A. (Ed.). (1992). *La hechura de las políticas* (pp. 15-84). Miguel Ángel Porrúa.

Villanueva, L. K. B., Sánchez, J. E. M. D. O., Rodríguez, B. E. R., & Mendoza, E. T. C. (2023). Estudio profundo de la estructura organizativa del cuerpo de bomberos en el Gobierno Municipal de Santo Domingo de los Tsáchilas. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*.

Villarreal Erazo, M. D. L. A. (2019). *La revalorización de la carrera docente en el Ecuador (2006-2015). Una mirada crítica desde el análisis del diseño de la política pública* (Master's thesis, Quito, Ecuador: Flacso Ecuador).

Villegas, S. A. (2021). Constitución, organización y administración de empresas.

Viñuela Fernández, A. J. (2018). Estudio de coste-efectividad de la medicación en prevención secundaria a accidente cerebrovascular en Andalucía.

Waissbluth, M. (2002). La reforma del estado en América Latina. *Una guía abreviada para exploradores de la Jungla. Universidad de Chile e IGT. Programa Latinoamericanos de Gestión Pública. Chile*.

Waissbluth, M. (2021). *Introducción a la gestión pública*. CONECTA.

Walker, J., Pearce, C., Boe, K., & Lawson, M. (2019). *El poder de la educación en la lucha contra la desigualdad*.

Weber, M. (1947). Max Weber: The theory of social and economic organization. (*No Title*).

Weber, M., Fischhoff, E., ROTH, G. D., & Wittich, C. (1968). *Economy and Society. An Outline of Interpretive Sociology. Edited by Guenther Roth and Claus Wittich. (Translators: Ephraim Fischhoff [and Others].)*. Bedminster Press.

White, L. D. (1926). *Introduction to the study of public administration*. Macmillan.

Williams Rodríguez, L. V. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública* (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).



Witt, G. F. V., Ronquillo, M. C. J., Bravo, E. M. G., & Rodríguez, P. D. L. M. W. (2023). Desafíos y problemas de la salud pública en Ecuador. *RECIAMUC*, 7(2), 10-21.

Yáñez Henríquez, J. (2015). *Tributación: equidad y/o eficiencia*.

Yépez, P. (2022). El proceso de cooperación y el compromiso con la salud pública y la educación superior en América Latina y el Caribe, 1970–2020.

Yépez, P., Álvarez Sintés, R., & Barcos Pina, I. (2020). Una visión salubrista de la convergencia estratégica para la agenda 2030 de Desarrollo Sostenible. *Revista Cubana de Salud Pública*, 46(1), e1644.

Yerrén, R. H. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2316-2335.

Zald, M. N., & McCarthy, J. D. (1987). *Social movements in an organizational society*. New Brunswick: Transaction Books.

Zaldumbide Espinoza, M. C. (2015). *Equidad de género en el Ecuador, mecanismos para la implementación de las políticas de inclusión en el gobierno de Rafael Correa (2008-2013)* (Bachelor's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2015).

Zapata Rotundo, G. J., & Caldera, J. (2008). La complejidad de las organizaciones: aproximación a un modelo teórico. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 46-62.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía industrial*, 330, 81-82.

Zavala Lázaro, R. (2019). *Determinantes de la Eficiencia de los Proyectos de Inversión Pública*.

Zepeda, A. V. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 325-339.

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*.

Zincke, C. R. (2009). *La transformación de la empresa chilena: una modernización desbalanceada*. Ediciones Universidad Alberto Hurtado.