



Escuela Superior de
Administración Pública

Helman Quesada Méndez

Perfil Profesional

Ejecutivo de primer o segundo nivel en grandes organizaciones públicas y privadas, acredita experticia en diferentes sectores económicos , posee liderazgo en alta gerencia, planeación estratégica, competitividad, mercadeo nacional e internacional, Consultoría, Sistemas de gestión de calidad, gerencia de proyectos y TIC's.

Con gestión en diferentes países de Europa, estados Unidos y América latina en donde lideró el posicionamiento de empresas, el lanzamiento de productos y marcas.

Docente en pre y posgrados en universidades como la del Valle, Cauca, Autónoma de Occidente, San Buenaventura, Javeriana, Libre, entre otras.

ESTUDIOS FUNDAMENTALES:

Doctor Business Administración (AIU), Magister en administración de negocios (ICESI – TULANE), Especialista en Mercadeo – Negocios Internacionales (ICESI), Economista (UAO), Tecnólogo Ing. Industrial (CCEP).

FORMACION COMPLEMENTARIA:

Formación en Docencia (SENA, UAO, UNILIBRE), Auditoria de calidad y Gestión de la calidad (SENA y CNCF), Cooperación Internacional (SENA), Cátedra CEINFI, (UAO, CONSULTEX), TIC (IBM). Proyectos – Marco Lógico y PMI (UAO), Consultoría (UAO).

PAISES EN DONDE HE ESTUDIADO Y LABORADO:

Colombia, Ecuador, Venezuela, Estados Unidos, Tailandia, España y México.



Helman Quesada Méndez

Teléfono: 3206917191

Helman.quesada@esap.edu.co

COLCIENCIAS

http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001491619

Reconocimiento a los Derechos de Autor.



Escuela Superior de
Administración Pública

Helman Quesada Méndez

Perfil Profesional

La redacción que se encuentra en las diapositivas de la unidad 1, Conceptualización y críticas a la Gerencia y a la Gestión Pública, es desarrollo de la ESAP, Rafael Suarez- ISBN: 978-958-652-

La redacción que se encuentra en las diapositivas de la unidad 2, Modelos y casos Internacionales, es desarrollo de la ESAP, Rafael Suarez- - ISBN: 978-958-652-.

La redacción que se encuentra en las diapositivas de la unidad 3, Técnicas Gerenciales, es desarrollo de la ESAP, Rafael Suarez- - ISBN: ISBN: 978-958-652-

Los ejemplos son participaciones directas del docente en las gestiones que ha realizado en ejercicio de su trabajo y docencia y de acuerdo a los escenarios en que se desempeñan los estudiantes.



Gerencia y Gestión
Pública

Helman Quesada
Méndez

Perfil Profesional

Síntesis De Estrategia Didáctica		
Ámbito	Clasificación	Descripción
Referidas al profesor	De acuerdo con la función	De preparación de contexto o ambiente de aprendizaje; informar sobre los objetivos, métodos y sistemas de evaluación; centrar y mantener la atención; presentar la información; organizar los recursos; diseñar las relaciones de comunicación.
	Estrategias didácticas propiamente dichas	Enseñanza directa o explícita; enseñanza recíproca (debate profesor-alumno, guía del razonamiento) y la lección.
	Estrategias expositivas	El resumen, la repetición, la focalización, la clarificación y las preguntas.
Referidas al alumno	Enfoque cognitivo	Resolución de problemas, auto instrucción, autogestión del aprendizaje y pensamiento en voz alta.
	Secuencias de aprendizaje	Para obtener y elaborar información (plan de trabajo, técnicas de lectura y acceso a trabajo, técnicas de lectura y acceso a información y herramientas cognitivas o de aprendizaje, estrategias de escucha), para fijar y retener información (memorizar, repetir y repasar) y para exponer o reproducir información (esquemas, presentación y conclusión)
Referidas al contenido	Por función que desempeñan	Actividades de introducción o motivación de conocimientos previos, de desarrollo, de síntesis-resumen, de consolidación, de refuerzo y recuperación y de ampliación / proacción.
	Por instrumentos	Esquemas conceptuales, redes semánticas o conceptuales y mapas cognitivos.
	Por categorías	Procedimientos inductivos, deductivos, analíticos y sintéticos.
Referidas al contexto	Modalidades	Tutoría entre compañeros, grupos cooperativos, trabajo en equipo y otras estrategias colaborativas
	Categorías	Actividades de regulación (seguimiento y control de la actividad) y de organización (tipos de agrupación).

Bibliografía Principal



Escuela Superior de
Administración Pública

Helman Quesada Méndez

Perfil Profesional

Temas que abordan	Referencia bibliográfica (APA)	Ubicación (el link web o la base de datos)
La Nueva Gerencia Pública	Barzelay, M. (2003). La Nueva Gerencia Pública: Invitación a un diálogo cosmopolita. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), 241- 252.	http://www.redalyc.org/pdf/133/13312202.pdf
La Gestión Pública	Bozeman, B. (1998). La Gestión Pública: su situación actual. México: Fondo de Cultura Económica.	http://www.iapqroo.org.mx/website/biblioteca/LA%20GESTION%20PUBLICA%20SU%20SITUACION%20ACTUAL.pdf
Gerente Público	Cabrero, E. (2004). Del administrador al Gerente Público. México: Instituto Nacional de Administración Pública.	http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrGobFed/documentos/AdmGerPub.pdf
Tendencias de la Gestión Pública en América Latina	Bonnefoy, J. C. (2004). Tendencias de la Gestión Pública en América Latina. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.	http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/20270/Tendencias_de_la_Gesti%C3%B3n_P%C3%BAblica_JCB.pdf

Bibliografía y Referencias Principales

Videos Recomendados

<https://www.youtube.com/watch?v=TcOUQpdewy8> Gestión del riesgo

<https://www.youtube.com/watch?v=Q9yxodXVYJU> Mapa de riesgos de corrupción 2016

Sitios Recomendados

<http://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG> Modelo integrado de planeación y gestión

<http://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/curso-gerentes-publicos> Curso para gerentes públicos

https://www.oecd-ilibrary.org/search?option1=pub_themeld&value1=theme%2Foecd-31&option2=pub_countryld&value2=country%2Fco OECD iLIBRARY

https://www.oecd-ilibrary.org/governance/colombia-implementando-la-buena-gobernanza_9789264202351-es OECD iLIBRARY

https://read.oecd-ilibrary.org/governance/revision-del-gobierno-digital-en-colombia_9789264292147-es#page0 Revisión del Gobierno Digital en Colombia Hacia un Sector Público Impulsado por el Ciudadano

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

<file:///C:/Users/Helman%20Quesada/Downloads/Administracion-publica-paradigmas-de-hoy-y-siempre-pag-14.pdf> Paradigmas de hoy y siempre

<https://www.significados.com/administracion-publica/> Significado de Administración pública



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y Gestión
Pública

Helman Quesada
Méndez

Perfil Profesional

Bibliografía y Referencias Principales

Gerencia Pública

https://prezi.com/ooszd4ycog_h/la-gerencia-publica-es-el-nuevo-concepto-de-administracion-p/
https://www.oecd-ilibrary.org/governance/colombia-implementando-la-buena-gobernanza_9789264202351-es

Gestión Pública

<https://www.dnp.gov.co/DNP/gestion/buen-gobierno/Paginas/gestion-publica-efectiva.aspx>
<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/buenaspracticasmgestionpublica/practicas.html>



Gerencia y Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez

Perfil Profesional



Referencias Bibliografía

- Barzelay, M. (2003). *La Nueva Gerencia Pública: Invitación a un diálogo cosmopolita*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE).
- Bautista, D. O. (2008). *La corrupción de las instituciones públicas. ¿Realmente no hay alternativa?* *Revista Española de Control Externo*, 1-22.
- Benavides, M. A. (2011). *Debate teórico entre los enfoques clásico y moderno de la administración pública, en torno a los postulados principales que lo soportan*. Bogotá: Universidad Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario.
- Bonnefoy, J. C. (2004). *Tendencias de la Gestión Pública en América Latina*. Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.
- Del administrador al Gerente Público*. México: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Carillo, E. (2004). *La evolución de los estudios de administración pública*. México: Colegio de México.
- Carro, F., & Caló, A. (2012). *La Administración Científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada*. La Plata: Universidad Nacional del Sur.
- Castelazo, J. R. (2008). *Relación entre la Administración Pública y otras ciencias sociales*. *Revista de Administración Pública*, 33-41.
- Dunleavy, P. & Hood, C. (1955). *De la Administración Pública tradicional a la nueva gestión pública*. *Ensayo sobre la experiencia modernizadora de diversos países desarrollados*. *GAPP*, 105-114.
- Gallardo, E. (2011). *Fundamentos de la Administración*. Barcelona: Departamento de Economía y Organización de Empresas.
- Gismano, Y. & Schwerdt, F. A. (2012). *Principios de la administración pública*. La plata: Jornadas de Sociología de la UNLP.

**Gerencia y Gestión
Pública**

**Helman Quesada
Méndez**

Perfil Profesional



Referencias Bibliografía

Gómez, C. D. (2013). Nueva Gestión Pública y Gobernanza: Desafíos en su Implementación. Daena: International Journal of Good Conscience, 177-194.

Hernández, V. M. (2015). Escuela Estructuralista: Burocracia. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Jiménez, W. G. & Ramírez, C. A. (2008). Gobierno y políticas públicas. Bogotá: ESAP

Oliveira, D. R. (2002). Teorías de la administración. México: International Thomson Editores S.A.

Ormond, D. & Löffler, E. (1998). Nueva Gerencia Pública: ¿qué tomar y qué dejar? CLAD Reforma y Democracia, 1-20.

La modernización administrativa en México. México: Instituto Nacional de Administración Pública en México.

Ramió, C. (2001). Los problemas de la implantación de la Nueva Gestión Pública en las administraciones públicas latinas: modelo de Estado y cultura institucional. Revista del CLAD.

Reyes, C. (2017). Mundo Universitario. Obtenido de Escuela Estructuralista o Sistémica. Disponible en: <https://mundouniversitario.jimdo.com/unidad-ii/2-4-escuela-estructuralista-o-sistematica/>

Sánchez, J. J. (2001). Gestión Pública y Governance. Toluca: Instituto de Administración Pública del Estado de México.

Shafritz, J. M. & Hyde, A. C. (1999). Clásicos de la Administración Pública. México: Fondo de Cultura Económica.

UNAM (2016). Unidad 5: Escuela estructuralista. Aportaciones y limitaciones. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

**Gerencia y Gestión
Pública**

**Helman Quesada
Méndez**

Perfil Profesional



Gerencia y Gestión
Pública

Helman Quesada
Méndez

Perfil Profesional

Desarrollo del Programa

Unidad didáctica 1.

Conceptualización y Críticas a la Gerencia y Gestión pública Primera parte – conceptos y
Marco teórico

Contenido del Programa



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Numero y Nombre de la Unidad	Competencia General de la Unidad Didáctica	Estructura Temática Base de Cada Unidad Temática
Unidad didáctica 1. Conceptualización y críticas a la Gerencia y a la Gestión Pública	Integra los conceptos de Gerencia y Gestión Pública, con el fin de proponer críticas a su aplicación en contextos reales	1.1 Conceptos y marco teórico. 1.2 Evolución y tendencia 1.3 Críticas y dificultades
Unidad didáctica 2. Modelos y casos internacionales	Analiza los modelos y casos internacionales, con el fin de comprender su utilidad y busca su aplicación en las organizaciones.	2.1 Contexto internacional. 2.2 Sistema de buena practicas 2.3 Iniciativas cuyo campo de acción es principalmente la administración pública a nivel local.
Unidad didáctica 3. Técnicas gerenciales	Interpreta algunas técnicas gerenciales, con el fin de tener conocimientos más amplios sobre el tema y generar aplicaciones en el caso colombiano	3.1 Benchmarking 3.2 Reingeniería 3.3 Outsourcing 3.4 Cuadro de Mando Integral 3.5 Empowerment

Contenido del Programa



Escuela Superior de
Administración Pública

**Gerencia y
Gestión Pública**

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Estructura Temática		Competencia General	Competencias Especificas
Unidad didáctica 1. Conceptualización y críticas a la Gerencia y a la Gestión Pública	Unidad Temática	Integra los conceptos de Gerencia y gestión Pública, con el fin de proponer críticas a su aplicación	<ul style="list-style-type: none"> Identifica los conceptos de Administración Pública, Gerencia Pública y Gestión Pública, con el fin de reflexionar sobre su aplicación Reconoce la evolución y tendencia de la Gerencia y la Gestión Pública como fenómenos de lo público, con el fin de tener más elementos de análisis. Generar las posibles críticas y dificultades de la aplicación del nuevo modelo de gestión pública, con el fin de hacer posibles procesos de mejora.
	Tema 1. Conceptos y marco teórico		
	Tema 2. Evolución y tendencias		
	Tema 3. Críticas y dificultades		



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Conceptos y Marco Teórico Ambientación y Contextualización

[CEPAL-Balance preliminar de las economías latinoamericanas en el 2018](#)



Gerencia y Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desarrollo del Programa

Administración Pública

[Manual de gobierno digital](#)

[El sistema de gerencia pública en Colombia avances Y propuestas](#)

[Guía para la gestión de empleos de naturaleza gerencial](#)

- Necesidad de satisfacer los requerimientos básicos del individuo.
- Mecanismos para delimitar tareas, tomar decisiones, planificar y lograr objetivos en pro del bienestar colectivo e individual.
- Conjunto de actividades dirigidas a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz, con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos de una organización. (Oliveira, 2002)
- Proceso que da lugar a la creación, ordenación, implementación y puesta en operación de una unidad social, sea de producción, educativa, financiera, hospitalaria, etc. (Pérez, 1996)
- Administración Pública se centra en los procesos que tienen lugar en la organización gubernamental encargada de gestionar la satisfacción de las demandas sociales (Castelazo, 2008)



Gerencia y Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desarrollo del Programa

Administración Pública

- Taylor, Principios de la administración científica (1911):
 - Sistematizar para medir y administrar.
 - Selección y desarrollo del personal para las funciones.
 - Cooperación de los trabajadores.
 - Divisiones lógicas de los trabajos, de los trabajadores y de la administración.

- Fayol, Administración industrial y general (1916):
 - 5 funciones:
 - Planificar,
 - Organizar,
 - Instruir,
 - Coordinar y controlar.
 - 14 principios: (A continuación)

Desarrollo del Programa – Administración Pública

Fayol, Administración industrial y general (1916): 14 PRINCIPIOS.



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada

Méndez

Perfil Profesional

Principio	Concepto	Explicación
1	División del trabajo	Reducir el número de objetos sobre los cuales deben recaer la atención y el esfuerzo. Da como resultado la especialización de funciones y la separación de los poderes.
2	La autoridad	Derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe a la autoridad sin la responsabilidad.
3	La disciplina	Esencialmente es la obediencia, la manifestación de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.
4	Unidad de mando	Un subordinado debe recibir órdenes solo de un superior; este principio es de autoridad única.
5	Unidad de dirección	Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto.
6	Subordinación del interés particular al interés general	El interés de un subordinado o de un grupo de subordinados no debe prevalecer sobre el interés de la empresa.
7	Remuneración del personal	Debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.
8	Centralización	Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
9	Jerarquía o cadena escalar	Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo.
10	Orden	Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; este principio evitará pérdidas de tiempo y de materiales.
11	Equidad	Resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia. Los deseos de igualdad y equidad son aspiraciones que hay que tener en cuenta en el trato con el personal.
12	Estabilidad del personal	Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, más tendrá la posibilidad de manifestar interés, acción e iniciativa y podrá explotar sus habilidades dentro de la organización.
13	Iniciativa	Es la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito, la libertad de proponer y la de ejecutar.
14	Unión del personal o espíritu de equipo	La empresa debe trabajar al unísono, como una sola alma y por un mismo objetivo. La armonía y la unión entre personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

Desarrollo del Programa



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Administración Pública

➤ Weber, Concepción estructuralista de la administración (1921):

Según Max Weber, las organizaciones tienen las burocráticas

siguientes características:

1. Carácter legal de normas y reglamentos. La burocracia es una organización unida por normas y reglamentos previamente establecidos por escrito.
2. Carácter formal de las comunicaciones. La burocracia es una organización ligada por comunicaciones escritas.
3. Carácter racional y división del trabajo. La división del trabajo atiende una racionalidad, esto es, se adecua a los objetivos por alcanzar.
4. Impersonalidad en relaciones. La distribución de actividades se hace en función de términos y cargos, y no de las personas involucradas.
5. Jerarquía de la autoridad. La jerarquía se basa en el orden y la subordinación, el grado de autoridad corresponde a las diversas categorías de participantes, funcionarios, clases, etcétera.

Desarrollo del Programa – Administración Pública



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

➤ Weber, Concepción estructuralista de la administración (1921):

Según Max Weber, las organizaciones burocráticas tienen las siguientes características:
Continuación ...

6. Rutinas y procedimientos estandarizados. Toda estructura burocrática se proyecta intencionalmente de acuerdo con principios racionales. La disciplina en el trabajo y el desempeño en el cargo son asegurados por un conjunto de reglas y normas que intentan ajustar completamente al funcionario a las exigencias del cargo y a la organización: máxima productividad.
7. Competencia técnica y meritocrática. La selección de las personas está basada en el mérito y la competencia técnica y no en preferencias personales.
8. Especialización de la administración. La burocracia es una organización que se basa en la separación entre propiedad y administración. El dirigente no es necesariamente el dueño del negocio o un gran accionista de la organización, sino un profesional especializado en su administración.
9. Profesionalización de participantes. Un funcionario de la burocracia es profesional porque es:
a) especialista, b) asalariado, c) ocupante de un cargo, d) nominado por un superior jerárquico, e) su mandato es por tiempo indeterminado, f) sigue una carrera dentro de la organización, g) no es propietario de los medios de producción y administración y h) es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa.
10. Completa previsibilidad del funcionamiento (UNAM, 2016).

Desarrollo del Programa - Administración Pública



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

➤ Weber, Concepción estructuralista de la administración (1921): Principios fundamentales de la burocracia: (Benavides, 2011).

1. Jerarquización y la responsabilidad que supone la existencia de una estructura ordenada.
2. Sistema formal de reglas y normas que determinan las funciones de cada individuo, incluyendo en este los premios y castigos para incentivar la función de los funcionarios.
3. Selección del personal, haciendo referencia al sistema de mérito como mecanismo de acceso.
4. Normatividad escrita, lo que permite la formalización de los procesos de comunicación tanto horizontal como vertical que se dan en la organización.
5. Estabilidad y continuidad del sistema, garantizando al funcionario la permanencia por su desempeño medible y posibilitando el ascenso por el sistema de promoción.
6. Independencia ideológica que pretende “deshumanizar” al funcionario, “cuanto más compleja y especializada deviene la cultura moderna, tanto más necesita de un perito personalmente indiferente rígidamente objetivo para su aparato sustentador externo”

Desarrollo del Programa

Gerencia Pública

Hacia una Administración Pública Profesional en Latinoamérica

- Proceso de trabajar con y a través de un grupo de personas, para alcanzar los objetivos planteados en una organización. (Padilla, 1999). La gerencia se asocia con las funciones básicas de la administración: planear, organizar, dirigir y controlar.
- Proceso de “guiar o dirigir organizaciones o instituciones públicas hacia el logro de objetivos que estas se han propuesto en políticas, programas y proyectos, en un ambiente complejo e incierto, que requiere una negociación constante con actores y grupos internos y externos a la organización haciendo uso eficiente y eficaz de los recursos.(Navarro, s.f.)
- Gerencia pública se sitúa a nivel directivo y en ella se encuentran las atribuciones de liderazgo, capacidad y creatividad, en la cual se implementan técnicas y métodos del sector privado al sector público, con el fin de hacer más eficientes y eficaces las organizaciones públicas. (Drucker, 2008)



Gerencia y Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desarrollo del Programa

Gestión Pública

Gestión pública efectiva DNP

- Ejecutar, lograr un éxito con medios adecuados. (Coromines & Pascual, 1984)
- Acción y efecto de realizar tareas con cuidado, esfuerzo y eficacia que conduzcan a una finalidad (Heredia, 1995)
- La gestión se vincula con lo relacionado a la dinámica organizacional, incluyendo un sistema organizacional complejo formado por partes y fuerzas interactuantes, tales como la cultura y el clima organizacional, las políticas y prácticas de recursos humanos, la participación del personal, la participación del personal, la resolución de conflictos, entre otros, los cuales están encaminados siempre a la obtención de logros y metas fijadas por cada organización.(Cepal, 1998)
- La gestión toma responsabilidad por la acción del sistema público en toda su complejidad, abarcando todo el proceso de políticas públicas, desde su declaración hasta su ejecución” (Sánchez, 2001).



Escuela Superior de
Administración Pública

Desarrollo del Programa

La innovación en la Gerencia y Gestión Pública Charla de un experto

[Manual de Oslo](#)

[Innovación pública digital](#)

[Manual de Frascati \(Capítulo 8\)](#)

Gerencia y Gestión
Pública

Helman Quesada
Méndez

Perfil Profesional



Gerencia y Gestión
Pública

Helman Quesada
Méndez

Perfil Profesional

Desarrollo del Programa

Unidad didáctica 1.

Segunda parte Evolución y tendencias

<https://www.pactoporcolombia.gov.co/>

Desarrollo del Programa – Evolución y tendencias



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Década	Paradigma	Premisas	Conceptos
30	Estado Providencia, donde se ampliaron las responsabilidades estatales a la oferta de bienes públicos básicos como la educación, la salud, la vivienda, entre otros.	Lograr la cobertura de los servicios básicos. Aparatos gubernamentales convertidos en grandes productores masivos de servicios.	Administración Pública Clásica
40	Enfoque tradicional de la administración pública empieza a perder fuerzas, dado que el fenómeno se vuelve cada vez más complejo.	El Estado preocupado por garantizar la seguridad y la soberanía, además de impartir justicia. Estado no interventor, ceñido a la norma jurídica.	
50	La intervención estatal se amplía hacia diversos sectores de actividad.	Nuevas corrientes y conceptos como el de las políticas públicas, Gerencia y Gestión pública, que nacen para suplir las necesidades que la gobernanza ha requerido	
70	Visión racionalista-positiva en la administración pública, centrado en el carácter burocrático (weberiano) del Estado y la segregación del actuar administrativo respecto al político (Carrillo, 2004).	Al análisis que se funda en la dependencia se contrapone el análisis que parte de la política pública en cuestión	Administración Pública Moderna Y Gerencia Pública
		A la norma jurídica como base de estudios se contrapone el proceso decisorio;	
		Al acotado campo de la administración se opone la amplia gama de vínculos e intersecciones entre los ámbitos político y administrativo.	



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada

Méndez

Perfil Profesional

Desarrollo del Programa – Evolución y tendencias

ACTUALMENTE... se asume la **Gestión Pública** guiada por las escuelas de comercio, negocios o empresariales.

Este enfoque posee varias características que lo hacen diferente al de las Políticas Públicas, empezando por una posición más abierta a los conceptos de la administración pública tradicional.

También se puede decir que, mientras el enfoque de las políticas públicas coloca su interés en temas relacionados con el diseño de organizaciones, personal, presupuesto, finanzas, entre otros, el otro se preocupa más por el desarrollo de la teoría empírica y gran parte de la investigación se ha centrado en identificar y explicar las diferencias entre las organizaciones públicas y privadas, teniendo mayor énfasis en el administrador público de carrera y no en el ejecutivo político.

Desarrollo del Programa – Evolución y tendencias



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desafíos Globales para la Administración Pública

Limitaciones fiscales al crecimiento del sector público versus la infinidad de demandas efectuadas por la ciudadanía mejor educada

Busqueda intensiva de formas más efecivas para implementar políticas públicas

Manejo de la incorporación a un mundo de interdependencia acelerada y de dinámica impredecible.

Presión creciente de parte de grupos empresariales y de la industria para promover un sector público más conucente a los negocios, a la inversión y al suministro eficiente de servicios.

Cambio de valores que cuestionan la administración pública desde su interior y exterior.

Cambios tecnológicos, especialmente con respecto al potencial para la difusión de la información.

Cambios en los perfiles sociodemográficos, especialmente con el envejecimiento de las poblaciones.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión

A manera de conclusión:

Aun cuando el concepto de **Gerencia Pública** es ambiguo y no se tiene uniformidad sobre un significado global, es justo afirmar que ha traído consigo una visión más económica y gerencial de la administración gubernamental.

Por otro lado, los puntos comunes en que converge el pensamiento sobre la **Gestión Pública** se refieren al liderazgo ejecutivo del gobierno, los operadores de la administración del gobierno y las políticas de la administración pública.

Las tendencias de la Nueva **Gerencia Pública** se van haciendo cada vez más notorias, donde se busca recuperar la creencia del sector público como gestor del bienestar ciudadano aplicando principios de economía, eficiencia y eficacia.

Es claro que se requiere:

- Asegurar el desempeño, el control y la rendición de cuentas;
- Devolver autoridad y otorgar flexibilidad;
- Desarrollar la competencia y la elección;
- Proveer servicios adecuados y amigables a los ciudadanos;
- Mejorar la gerencia de los recursos humanos;
- Mejorar la calidad de la regulación, y fortalecer las funciones del gobierno.



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desarrollo del Programa – Evolución y tendencias



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Mis opiniones:

La Gerencia Pública pueden contribuir el desarrollo humano de los países latinoamericanos, siempre y cuando:

Se defina un modelo de estado autóctono como resultado del pacto social de cada país e implantar unas nuevas instituciones públicas acordes con la tradición histórica y la cultura administrativa de cada nación.

Equilibrar los valores de empresa asociados a las estrategias más relevantes de la **Gestión Pública** con la implantación de valores relacionados con responsabilidad humana y social.

Establecer la Administración Relacional invirtiendo en capacitación técnica de los empleados públicos para que estos sean capaces de afrontar todas las complejidades derivadas de la gestión de redes.

Implementar un servicio civil de carrera que permita canalizar y consolidar una cultura administrativa potente y que favorezca la profesionalidad y competencia técnica de los empleados públicos”



Desarrollo del Programa

Gerencia y Gestión
Pública

Unidad didáctica 1.

Tercera parte CRÍTICAS Y DIFICULTADES

Helman Quesada
Méndez

Perfil Profesional

Desarrollo del Programa – Críticas Y Dificultades

Opiniones:

Aunque la teoría de la Nueva Gestión Pública (NGP) ha tenido buena acogida por parte de la sociedad en general, esta no deja de ser ambigua sobre todo por su novedad. En ese sentido, los críticos no tardaron en hacerse notar frente a la nueva revolución que se ha venido generando a lo largo de la Administración Pública. Como ejemplo de esto se puede observar el análisis que Óscar Diego Bautista (2008), al plantear que el hecho de introducir en los gobiernos los principios de la competencia privada han generado conductas inadecuadas frente a los principios originales de Ética Pública y Buen Gobierno. A partir de esta premisa, el autor identifica algunas situaciones realmente importantes que son efectos de esta nueva técnica.

Desarrollo del Programa – Críticas y dificultades



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Se destaca la confusión del servidor público en los objetivos y valores del servicio público, con la transferencia de la administración privada a la pública en la forma de trabajar, cambia drásticamente el lenguaje, ahora **los altos funcionarios de la administración pública son denominados “gerentes”, mientras que los ciudadanos se convierten en “clientes”.**

El hecho de tercerizar con el sector privado la prestación de servicios, **las funciones de las instituciones públicas, se ven reducidas.**

Habrán un trampolín al sector privado, donde una vez que los políticos terminen su cargo serán llamados por grandes compañías privadas. **(La Puerta giratoria)**

Podría alimentar la evasión de la responsabilidad pública, los sueldos excesivos en los altos cargos de la administración, el favorecimiento sesgado a las empresas privadas, la alteración de los fines públicos y la comercialización de los servicios públicos.

Desarrollo del programa – Críticas y dificultades

Una de las críticas más conocidas hacia la teoría de la Gestión Pública recae en Patrick Dunleavy y Christopher Hood, quienes advierten que la NGP, como todos los sistemas de gestión, despierta una mezcla de odios y pasiones.

Estas aceptaciones o no, provienen de las diferentes culturales compartidas, que finalmente son entendidas como actitudes hacia el riesgo que les implica la NGP.

En tal sentido las críticas se manifiestan en cuatro grupos:

- Los fatalistas,
- Los individualistas,
- Los jerárquicos y
- Los igualitarios.

Desarrollo del programa – Críticas y dificultades

La crítica fatalista:

Cuando se hace referencia al terreno de la reforma administrativa, se dice que los problemas básicos de la gestión en el sector público como los errores humanos, los fallos del sistema, los programas mal diseñados, entre otros, son omnipresentes. De este modo, ni la NGP ni cualquier otra gestión son inmunes ni pueden eliminar estos problemas, por lo menos no de raíz.

Los fatalistas son conscientes de lo poco que está cambiando bajo el manto de una nueva sigla (NGP) y, consecuentemente, proclaman el colapso y el fracaso de un sistema impuesto a bombo y platillo. Pero si bien la crítica fatalista es indudablemente negativa y apunta a desacreditar escépticamente cualquier propaganda reformista, esta no presenta un programa alternativo mínimamente definido ni cualquier otra propuesta que la pueda modificar o sustituir.



La crítica individualista:

La crítica individualista sostiene que la NGP es una mezcla insatisfactoria entre las estructuras tradicionales de la Administración Pública y un sistema basado en la fuerza de los contratos y de los derechos legales de los individuos.

También se dice que son radicalmente críticos con los aspectos gerenciales de los mercados de la NGP, así como con los acuerdos cuasicontractuales que no son plenamente vinculantes en términos legales.

Los individualistas rechazan las medidas de “corporatización” que se detienen antes de la completa “privatización”, así como aquellos aspectos del sistema administrativo que reproducen el tradicional modelo high-group/high-grid (el carácter vitalicio de los empleados públicos, por ejemplo). En ese sentido, para los individualistas, la solución se halla en sustituir los cuasicontratos por contratos jurídicos para así permitir a los usuarios finales de cada servicio la capacidad suficiente para litigar en contra del contrato entre el comprador y el proveedor, en privatizar en lugar de corporatizar, en relacionar los salarios con los rendimientos o en abandonar el modelo de carrera funcional.

En este sentido, la crítica individualista, a diferencia de la fatalista, es capaz de generar una agenda de reforma; una agenda construida alrededor de los mercados y de los contratos.



**Gerencia y
Gestión Pública**

**Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional**

Desarrollo del programa – **Críticas y dificultades**

La crítica Jerárquica:

Los jerárquicos creen que los reformadores de la NGP deben tener mucho cuidado de no dejar los procesos de cambio sin control, lo cual dañaría irreversiblemente la dirección global de los servicios públicos. Para los jerárquicos, la desestabilización es la mayor amenaza.

Subrayan la necesidad de guiar las reformas con mucho tiento para, así, prevenir el desorden y la anarquía — por ejemplo, en el sistema de pago de los servicios públicos o en las normas que regulan las formas de operar de la Administración.

A los jerárquicos también les preocupa el riesgo a una erosión de la ética tradicional del servicio público provocada por los cambios que introduce la NGP, desmantelando el concepto de carrera dentro del ámbito público o rediseñando las organizaciones del sector en la línea de las relaciones entre el contratador o decisor principal y los agentes.



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desarrollo del programa – Críticas y dificultades

Las soluciones jerárquicas para tales debilidades subrayan la necesidad de mantener o de impulsar una mayor capacidad de control central sobre los servicios públicos. Esta capacidad se podría articular de varias formas, por ejemplo, a través de unos órganos reguladores encargados de gestionar los mercados o los cuasimercados de servicios públicos, o redactando contratos con entes públicos que incorporen la obligación de consultar sobre las políticas.

Al igual que los individualistas, los jerárquicos también son capaces de generar una agenda de reforma alternativa a la de la NGP —aunque, evidente- mente, su agenda más probable es diametralmente opuesta a la propuesta desde la perspectiva individualista—.

Desarrollo del programa – Críticas y dificultades

La crítica Igualitaria:

Esta crítica es la más pesimista en relación con las interacciones entre la naturaleza y los seres humanos. En relación con la NGP, la crítica igualitaria sostiene que unas reformas de amplio alcance mercantilizador incrementan el riesgo de corrupción en el sector público.

En ausencia de presiones contrarias, la NGP puede reflejar los intereses personales de los altos cargos en detrimento de los de los usuarios de los servicios. El riesgo de la NGP es convertir al gobierno en algo menos comprensible, menos responsable y menos accesible para los ciudadanos, aunque proclame intenciones y objetivos radicalmente contrarios.

El miedo a aumentar la corrupción, la malversación y la imparcialidad son constantes en las críticas igualitarias. El temor es que la creciente interrelación entre los sectores público y privado pueda incrementar los motivos y las oportunidades para la corrupción, y que aumenten los intentos de sustituir las actuaciones de línea con reglas contractuales de bajo coste.

Los igualitarios critican también los cargos de alto mando diseñados para dar forma a las organizaciones, al considerar que les puede interesar presionar excesivamente en la dirección de estrictos cortes presupuestarios, subcontrataciones o procesos corporativizadores. En este caso, aunque se esté vedando el bienestar de la sociedad, pueden favorecer a los intereses de otros, gracias a una posición favorable.

Desarrollo del programa – Críticas y dificultades

La crítica desde los valores:

Desde el punto de vista de los valores, Sánchez (2001) compila una serie de críticas bastante significativas a la Gerencia Pública.

Como **primera crítica**, menciona que realizar un cambio cultural y de ideales por principios más cercanos al libre mercado y a la competencia para poder consolidar un nuevo estilo de la gestión pública es de por sí poco ético y desde luego ajeno a las ideas de justicia social o igualdad de oportunidades.

En segundo lugar, parece inconcebible que algunos autores rechacen lo que se denomina la ética de situación, es decir, aquella ética que busca patrones morales de comportamiento en armonía con las medidas impuestas por la Nueva Gestión Pública.

En tercer lugar, aparecen los que, aun defendiendo la NGP, se preguntan si lo mejor del viejo modelo (profesionalismo, imparcialidad, altos niveles éticos y ausencia de corrupción) va a permanecer en el nuevo modelo de management público.

Por último, el autor sitúa la atención en la necesidad de combinar lo mejor del paradigma burocrático

con las ventajas de la Nueva Gerencia Pública, insistiendo que no se trata de desmontar la administración pública, sino de acomodar algunos de sus valores en un modelo más eficaz precedido por una cultura de servicios más que por una de procedimientos (Sánchez, 2001).

Desarrollo del programa – Actividades



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Programación de Actividades[1]								
Unidad Didáctica	Actividad de Aprendizaje		Recursos	Entregable Esperado	Criterios de Evaluación Cuantitativa Y/O Cualitativa (Rúbrica)	Horas de Trabajo Autónomo del Estudiante	Fecha de Apertura / Cier Re	% de la Evaluación
	No.	Título de la actividad						
1	1	Construir en 3 páginas una aproximación diagnóstico de Colombia, en términos generales	Informes CEPAL y WEF	Documento digital compartido al grupo	Reflexión en grupo. Acuerdos mínimos y fundamentales	4	Feb 14 – feb 28	10%
	2	Construir (Consultar) mapa de procesos de su organización, organigrama general, un proceso cercano y unas funciones pertinentes al proceso citado	Fuentes internas de la organización. Guía gestión de empleos de Naturaleza gerencial Función Pública	Documento digital compartido al grupo	Reflexión en grupo. Aplicabilidad objetiva.	4	Marzo 1 – marzo 30	10%

Contenido del Programa



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Numero y Nombre de la Unidad	Competencia General de la Unidad Didáctica	Estructura Temática Base de Cada Unidad Temática
Unidad didáctica 1. Conceptualización y críticas a la Gerencia y a la Gestión Pública	Integra los conceptos de Gerencia y Gestión Pública, con el fin de proponer críticas a su aplicación en contextos reales	1.1 Conceptos y marco teórico. 1.2 Evolución y tendencia 1.3 Críticas y dificultades
Unidad didáctica 2. Modelos y casos internacionales	Analiza los modelos y casos internacionales, con el fin de comprender su utilidad y busca su aplicación en las organizaciones.	2.1 Contexto internacional. 2.2 Sistema de buena practicas 2.3 Iniciativas cuyo campo de acción es principalmente la administración pública a nivel local.
Unidad didáctica 3. Técnicas gerenciales	Interpreta algunas técnicas gerenciales, con el fin de tener conocimientos más amplios sobre el tema y generar aplicaciones en el caso colombiano	3.1 Benchmarking 3.2 Reingeniería 3.3 Outsourcing 3.4 Cuadro de Mando Integral 3.5 Empowerment



Desarrollo del Programa

Gerencia y Gestión
Pública

Unidad Didáctica 2 - Contenido Del Programa Modelos Y Casos
Internacionales

Helman Quesada
Méndez

Perfil Profesional



Desarrollo del Programa

Gerencia y Gestión
Pública

Modelos y Casos Internacionales
Ambientación y Contextualización

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desarrollo del Programa

Modelos y Casos Internacionales

Las buenas prácticas o experiencias documentadas se generan en **ámbitos diversos**, pudiéndose clasificar en las áreas que forman la gestión pública, como lo son:

1. Planificación institucional,
2. Presupuestación y control de gestión,
3. Evaluación, uso de indicadores de desempeño,
4. Atención al usuario, calidad de servicio,
5. Mecanismos de quejas de ciudadanos usuarios,
6. Gobierno electrónico, entre otras.



Escuela Superior de
Administración Pública

**Gerencia y
Gestión Pública**

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desarrollo del Programa

Modelos y Casos Internacionales

Las reformas impulsadas bajo la nueva gestión pública suelen realizarse sobre tres ámbitos concretos (Boukaert, 2000):

1. Políticas de personal (procedimientos de selección, remuneración, promoción, etc.),
2. Estructura organizativa (descentralización, desburocratización, etc.) y
3. Técnicas financieras y de control (presupuesto, contabilidad, auditoría, indicadores de gestión, etc.).

Desarrollo del Programa

Modelos y Casos Internacionales

Algunos casos internacionales de países desarrollados:

1. Estados Unidos con los estudios de casos desarrollados en el marco del [national performance review \(NPR\)](#),
2. Reino Unido por un portal de [best practices dirigido por el cabinet office](#),
3. Australia -país pionero en la reforma de gestión pública-, por medio de la página de la [Australia public service commission](#),
4. Nueva Zelanda a través de benchmarking en línea y otras iniciativas en el marco de [state services commission](#),
5. Francia a través del [banco interministerial de servicios públicos](#) se destacan casos de innovación de servicios pública nivel nacional, regional y departamental.
6. Canadá, también se suma con premios a calidad e innovación a los servicios [públicos, promovidos a través de la administración de servicios públicos de Canadá](#);
7. [Estados Unidos, la Universidad de Harvard con el premio a la innovación](#) (Armijo, 2004).



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez

Perfil Profesional

Desarrollo del Programa – Actividades



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Programación de Actividades[1]

Unidad Didáctica	Actividad De Aprendizaje		Recursos	Entregable esperado	Criterios de evaluación cuantitativa y/o cualitativa (rúbrica)	Horas de trabajo autónomo del estudiante	Fecha de apertura/cierre	% de la evaluación
	No.	Título de la actividad						
2	1	Interpretación explicitada en 2 páginas acerca del documento “6to reporte de tendencias en innovación pública digital” del Centro de innovación pública digital	6to reporte de tendencias en innovación pública digital del Centro de innovación pública digital	Documento digital compartido al grupo	Reflexión en grupo. Aplicabilidad objetiva.	4	Marzo 1 – marzo 30	10%
	2	Preparación en grupos de 3 estudiantes para un panel en la sesión 2 de trabajo	Plan nacional de desarrollo “Pacto por Colombia”	Documento digital para compartir en la sesión de abril 3	El docente asigna tema en la primera sesión. Reflexión propositiva en la segunda sesión	8	Marzo 1 – abril 2	10%



Desarrollo del Programa

Gerencia y Gestión
Pública

Sistemas de Buenas Prácticas

Ambientación y Contextualización

Helman Quesada
Méndez

Perfil Profesional



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada

Méndez

Perfil Profesional

Desarrollo del Programa Sistemas y Buenas Prácticas

Actores de un Sistema de Buenas Prácticas (Ilpes, 2006):

1. Los gestores de la iniciativa (y operador),

Encargado de promover la creación y diseño del sistema, en la mayoría de los casos es el mismo operador, o el responsable de la convocatoria, actualización y edición de la información publicada. En algunos casos son los organismos internacionales los que promueven la creación de un sistema. Aunque, la operación es realizada por una entidad del orden nacional o local.

2. Los generadores de buenas prácticas:

Organizaciones públicas y/o privadas que han desarrollado la experiencia, que son motivados por los concursos para enviar la información de su experiencia.

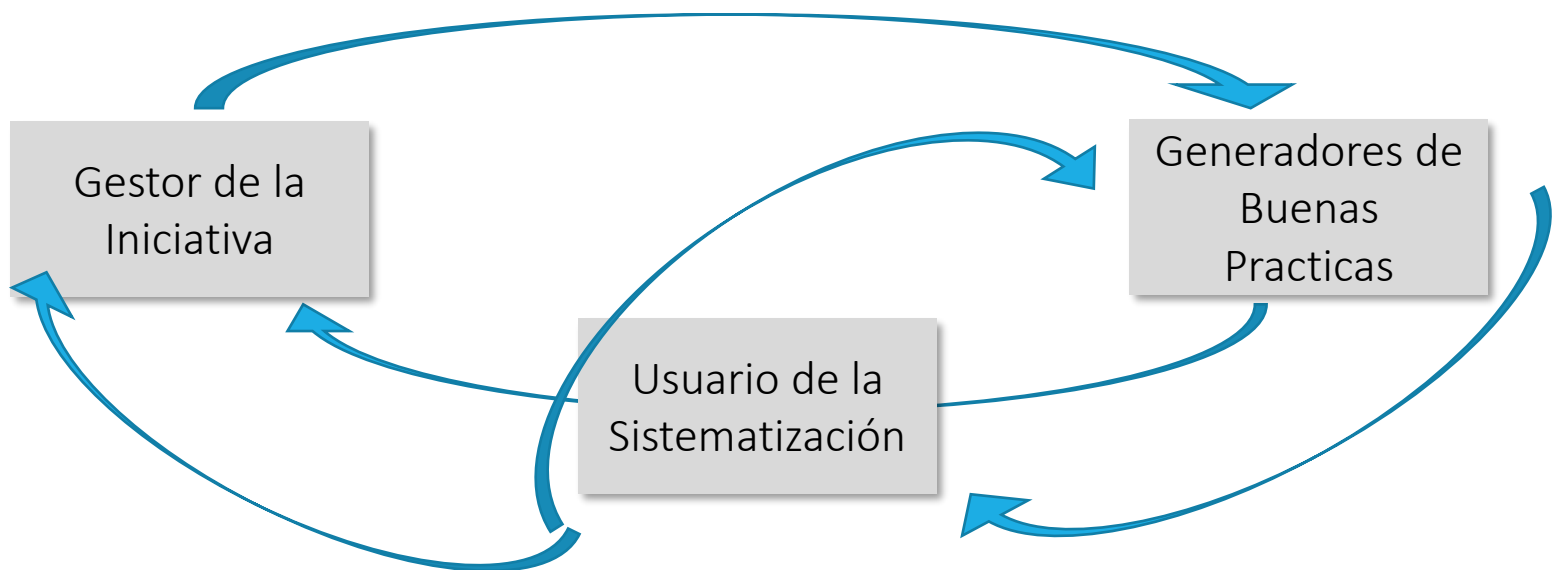
3. Los agentes externos (usuarios, beneficiarios, clientes)

Agentes públicos, privados o académicos a quienes les interesa conocer experiencias de buen gobierno que puedan ser replicadas.

Desarrollo del Programa Sistemas y Buenas Prácticas

Actores de un Sistema de Buenas Prácticas (Ilpes, 2006):

Actores de un Sistema de Buenas Prácticas



Los sistemas de buenas prácticas se pueden dividir en iniciativas del orden nacional y regional o iniciativas del orden local.



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada

Méndez

Perfil Profesional

Desarrollo del Programa

Sistemas y Buenas Prácticas - Casos Nacionales

Algunos casos nacionales y de ciudades referentes:

1. Ruta de construcción de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial [PDET](#)
2. [Mejores experiencias de gestión](#) en la administración pública colombiana
3. [Bogotá Una aproximación a la nueva gestión pública en Bogotá](#)
4. [Estado simple Colombia ágil](#) y [Estampilla digital en Cali](#)
5. [Medellin laboratorio mundial sobre el desarrollo humano.](#)



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desarrollo del Programa – Actividades

Programación de Actividades[1]								
Unidad Didáctica	Actividad De Aprendizaje		Recursos	Entregable esperado	Criterios de evaluación cuantitativa y/o cualitativa (rúbrica)	Horas de trabajo autónomo del estudiante	Fecha de apertura/cierre	% de la evaluación
	No.	Título de la actividad						
3	1	Preparación en grupos de 3 estudiantes para un panel en la sesión 3 de trabajo	Modelo integrado de planeación y gestión	Documento digital para compartir en la sesión de abril 26	El docente asigna tema en la segunda sesión. Reflexión propositiva en la 3ra sesión	8	Abril 3 – abril 25	15%



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada

Méndez

Perfil Profesional

Contenido del Programa

NÚMERO Y NOMBRE DE LA UNIDAD DIDÁCTICA	COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DIDÁCTICA	ESTRUCTURA TEMÁTICA BASE DE CADA UNIDAD TEMÁTICA
Unidad didáctica 1. Conceptualización y críticas a la Gerencia y a la Gestión Pública	<i>Integra los conceptos de Gerencia y Gestión Pública, con el fin de proponer críticas a su aplicación en contextos reales.</i>	1.1. Conceptos y marco teórico. 1.2. Evolución y tendencias. 1.3. Críticas y dificultades.
Unidad didáctica 2. Modelos y casos internacionales	<i>Analiza los modelos y casos internacionales, con el fin de comprender su utilidad y busca su aplicación en las organizaciones.</i>	2.1. Contexto internacional. 2.2. Sistemas de buenas prácticas. 2.3. Iniciativas cuyo campo de acción es la administración pública nacional y federal. 2.4. Iniciativas cuyo campo de acción es principalmente la administración pública a nivel local.
Unidad didáctica 3. Técnicas gerenciales	<i>Interpreta algunas técnicas gerenciales, con el fin de tener conocimientos más amplios sobre el tema y generar aplicaciones en el caso colombiano.</i>	3.1. <i>Benchmarking.</i> 3.2. Reingeniería. 3.3. <i>Outsourcing.</i> 3.4. Cuadro de Mando Integral. 3.5. <i>Empowerment.</i>



Desarrollo del Programa

Gerencia y Gestión
Pública

Unidad didáctica 3 - Contenido del Programa Técnicas Gerenciales

Helman Quesada
Méndez

Perfil Profesional



Desarrollo del Programa

Gerencia y Gestión
Pública

Técnicas Gerenciales
Ambientación y Contextualización

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desarrollo del Programa

Técnicas Gerenciales

El BENCHMARKING en la administración pública

Un poco de teoría acerca del Benchmarking

Proceso fundamentado en valoración métrica continua y sistemática de variables para comparar desempeños entre empresas u organizaciones (siempre y cuando exista una compatibilidad pertinente para el estudio). Es aconsejable considerar aquellas empresas u organizaciones líderes en el sector y segmento en que se actúe.

El ejercicio debe procurar información para lograr mejores procesos, mayor eficiencia y eficacia y prospectiva hacia la competitividad.

Tipos de Benchmarking (Casadesus, 2005)

Benchmarking interno.

Benchmarking externo.

Benchmarking competitivo directo.

Benchmarking no competitivo.

Desarrollo del Programa

Técnicas Gerenciales - El BENCHMARKING en la administración pública

Pasos para el Benchmarking

- ✓ Definición de objetivos:
- ✓ Producto o servicio objeto del Benchmarking
- ✓ Interés inicial de la organización.
- ✓ Planificación (metodología de trabajo)
- ✓ Identificación de las empresas que tengan mejores prácticas relacionadas con el objetivo.
- ✓ Determinar el método o métodos de recopilación de datos.
- ✓ Captación y análisis de información. (indicadores)
- ✓ Comparación de información de nuestra empresa con las empresas referentes.
- ✓ Evaluación de las brechas y determinación de causas.
- ✓ Proyección de los niveles de desempeño futuro.
- ✓ Elaboración del plan de mejoramiento. (Actores, responsables, tiempos, mesas de trabajo, comunicación, etc)
- ✓ Implementación del plan de mejoramiento.



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desarrollo del Programa

TÉCNICAS GERENCIALES - EI BENCHMARKING en la administración pública

Según Boxwell existen cuatro tipos de benchmarking y los define en función de su objeto:

Benchmarking competitivo: significa medir sus funciones, procesos, actividades, productos y servicios en comparación con los de sus competidores y mejorar los propios de forma que sean, en el caso ideal los mejores en su clase, pero, por lo menos, superiores a los que de sus competidores.

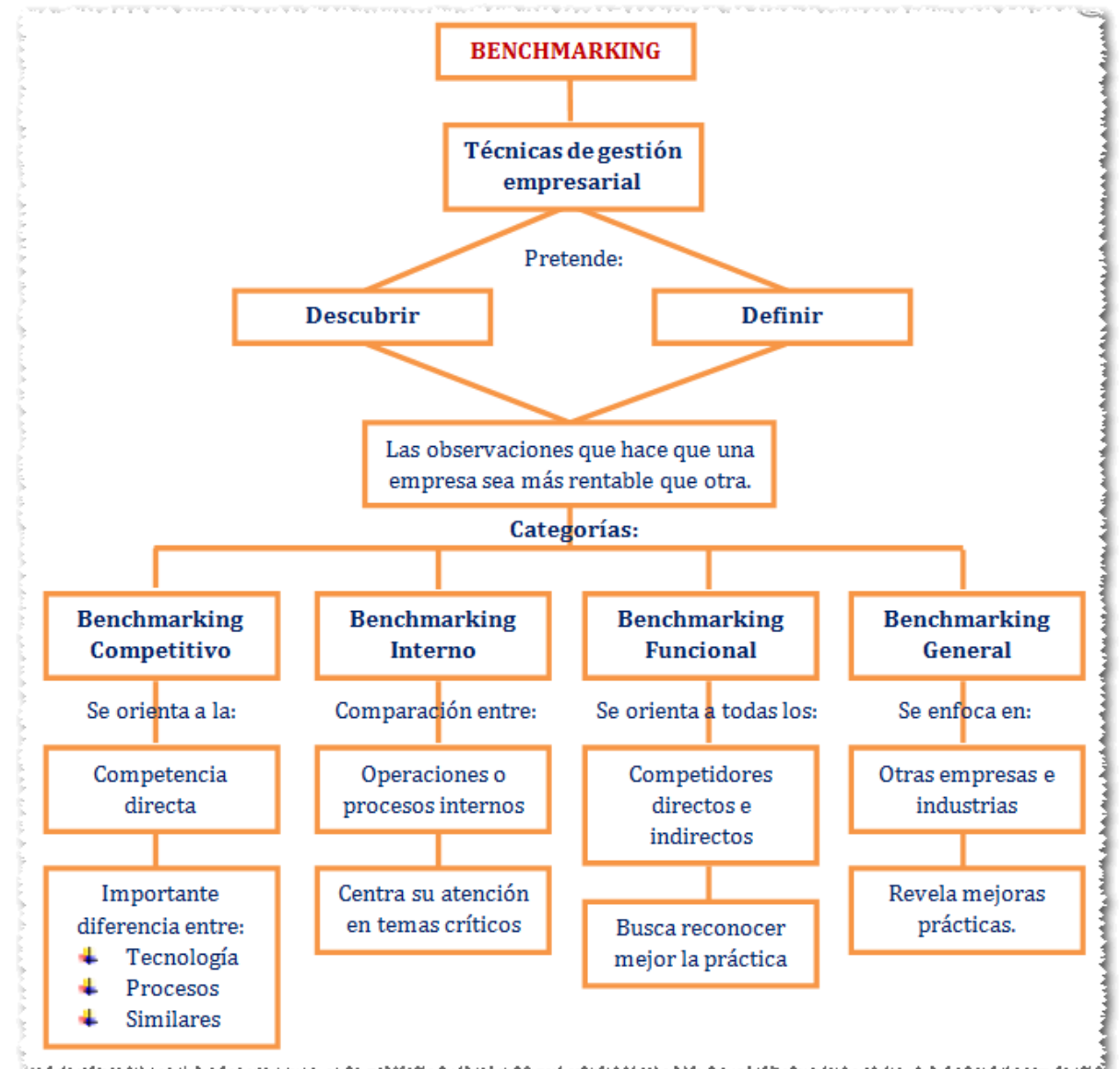
Benchmarking cooperativo: el saber fluye normalmente en una dirección, desde las empresas objetivo hasta el equipo benchmarking aun cuando el equipo de benchmarking ofrece frecuentemente algún beneficio a cambio. No se define con claridad en qué consiste."

Benchmarking de colaboración: un grupo de empresas comparten conocimientos sobre una actividad particular, y todas esperan mejorar a partir de lo que van aprender. A veces, una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos aunque un creciente número de empresas dirige sus propios estudios de colaboración."

Benchmarking interno: es una forma de benchmarking de colaboración que muchas empresas grandes utilizan para identificar las prácticas del mejor "en casa" y extender el conocimiento, sobre estas prácticas a otros grupos en la organización; se realiza con frecuencia en grandes compañías como primer paso de aquello que puede ser más tarde un estudio enfocado al exterior.

Técnicas
Gerenciales
El BENCHMARKING
en la administración pública

Desarrollo del Programa



Desarrollo del Programa

Técnicas Gerenciales

LA REINGENIERÍA en la administración pública

Un poco de teoría acerca de LA REINGENIERÍA: La reingeniería es un proceso de mediano y largo aliento en el que se establecen objetivos incrementales, evolutivos y en muchos casos disruptivos, con el fin de lograr eficiencia superior en la gestión.

El ejercicio incluye la armonización interactiva de procesos gerenciales, misionales y de apoyo actuando sobre la normatización, la calidad y la comunicación, transversalmente.

Implica, análisis y rediseño radical de los negocios para lograr mejoras significativas en costos, productividad, calidad y servicio. (Quesada, 2019)

Herramientas de diagnóstico y evaluación de procesos: Para realizar en forma adecuada el diagnóstico y la evaluación de los procesos es necesario utilizar las herramientas y técnicas específicas que existen para ese cometido:

Brainstorming, Diagrama de afinidades, Diagrama de interrelaciones, Dinámica de sistemas, Matriz de actividades con problemas, Diagrama de causa y efecto, Gráfico de control, Diagrama de Pareto, Histograma, Benchmarking.

Desarrollo del Programa

Técnicas Gerenciales – REINGENIERÍA en la administración pública

Etapas para La Reingeniería

- 1.- Plan estratégico:** La definición de un Plan estratégico es un requisito, es clave la verificación de la estrategia de la organización. Se deben definir a partir de los objetivos y metas fijadas en la organización, cuáles serán los procesos cuyo rediseño es prioritario.
- 2.- Análisis de los procesos y propuestas:** Esta etapa incluye la descripción y análisis de los procesos, la elaboración de propuestas de mejoras y la planificación de los cambios que se deberían realizar.
- 3.- La implementación** exitosa del rediseño o reingeniería de los procesos está relacionada con las actitudes de los directivos y/o responsables, la situación estructural y cultural de la organización y la predisposición del personal para comprometerse con los cambios y brindar un decidido apoyo para obtener los resultados buscados.



**Gerencia y
Gestión Pública**

**Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional**

Desarrollo del Programa

Técnicas Gerenciales – REINGENIERÍA en la administración pública

Operativamente las tres etapas señaladas implican el desarrollo de los siguientes pasos:

1. Identificación del objetivo primordial de rediseño o reingeniería
2. Selección de los procesos fundamentales
3. Selección del líder y de los miembros del equipo
4. Formación y entrenamiento del equipo
5. Elaboración del mapa de procesos (diagrama)
6. Identificación de los problemas
7. Análisis de los problemas
8. Propuesta de rediseño o reingeniería
9. Elaboración del diagrama del nuevo proceso
10. Definición de las formas de medición
11. Presentación de las propuestas de rediseño o reingeniería, recomendaciones y planificación de los cambios propuestos
12. Implementación de los cambios propuestos

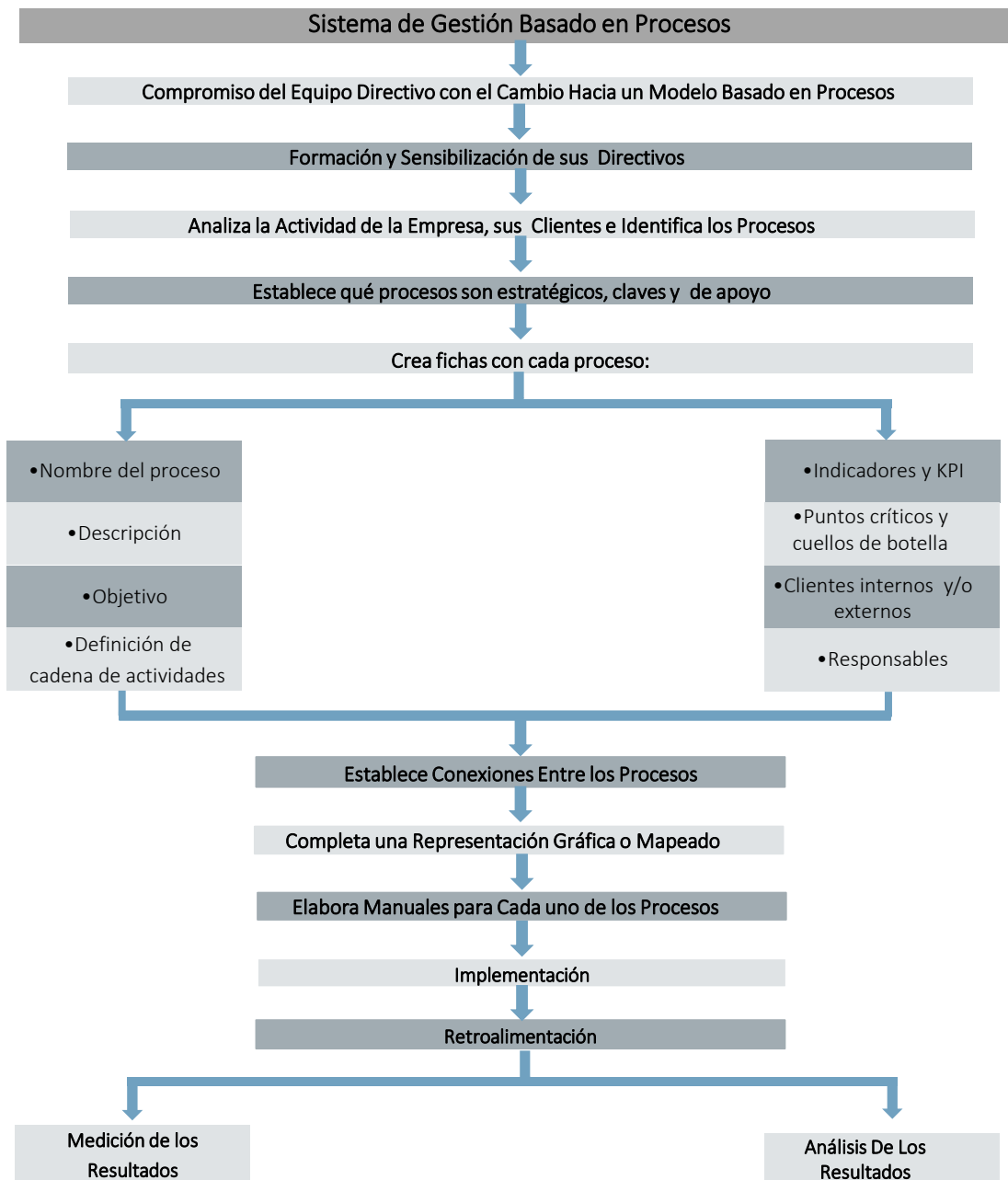


Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desarrollo del Programa

Técnicas Gerenciales
Reingeniería en la Administración Pública



Desarrollo del Programa

Técnicas Gerenciales

EL OUTSOURCING en la administración pública

Un poco de teoría acerca del OUTSOURCING: Los análisis efectuados desde la ciencia económica o empresarial permiten definir el fenómeno como:

- a) Cuando una empresa confía a un tercero una función productiva, incluida la adquisición y gestión de la fuerza de trabajo, antes ejecutada por la propia organización empresarial.
- b) Cuando una tarea o actividad que tradicionalmente se desarrolla en la empresa pasa a ser ejecutada por un proveedor externo.
- c) Cuando procesos o actividades que no sean misionales en la organización, pasan a ser ejecutadas por proveedores externos.
- d) Cuando las empresas, contratan con terceros los servicios que precisan en las áreas de informática, de vigilancia, seguridad, entre otras.

En general el OUTSOURCING se define como aquellas actividades que representan un componente de los procedimientos del negocio propio a la institución es realizada parcialmente o enteramente por terceros o por otras entidades dentro del grupo de quien la institución forma parte.



Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desarrollo del Programa

Técnicas Gerenciales – OUTSOURCING en la administración pública

El proceso de tercerización, Pasos a seguir :

- Identificación de las competencias básicas
- Identificación de procesos o actividades tercerizables
- Repensar la organización
- Benchmarking
- Evaluación del costo de oportunidad
- Definición de especificaciones
- Implementación; formación del equipo
- Selección de proveedores
- Redacción del contrato
- Implementación del servicio
- Control
- Manejo de conflictos



Técnicas Gerenciales – OUTSOURCING en la administración pública

Existen funciones que no deben recomendarse para tercerizar:

- Administración de Planeación Estratégica
- Administración de Finanzas
- Administración de la Consultoría Gerencial
- Control de Proveedores
- Administración de Calidad y Administración Ambiental

Objetivos del outsourcing:

- Reducción de costos
- Transformación de los costos
- Reducción /reubicación del personal
- Disminución de problemas operativos
- Mejoramiento de la calidad
- Liberación de capital
- Acceso a los recursos necesarios de manera rápida y sin inversión
- Reducción de riesgos debido a la gestión compartida con el proveedor
- Mejor administración del tiempo
- Agilización de las decisiones

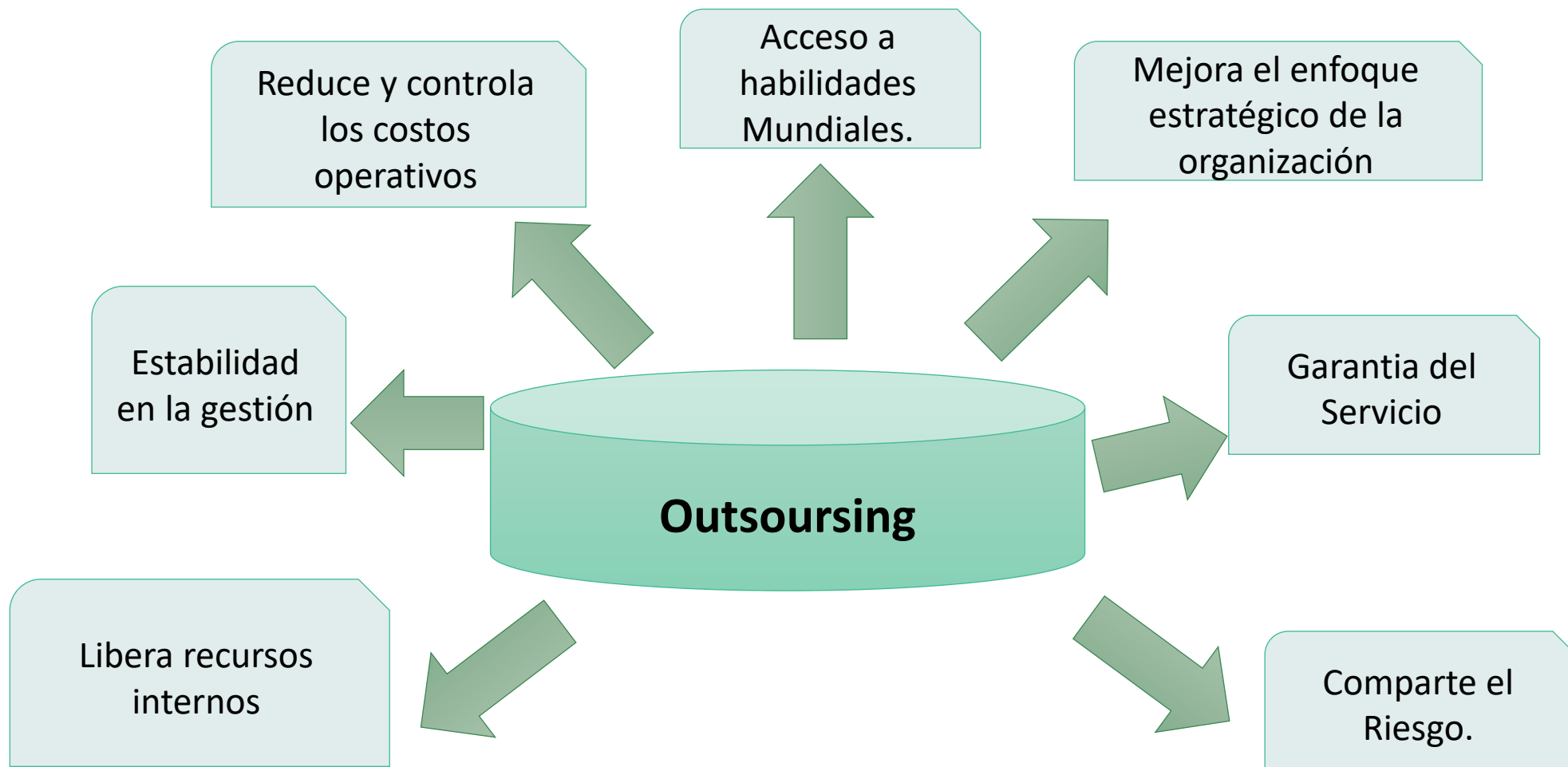


Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desarrollo del Programa

Técnicas Gerenciales OUTSOURCING en la administración pública





Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desarrollo del Programa

Técnicas Gerenciales

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL en la administración pública

Un poco de teoría acerca del CUADRO DE MANDO INTEGRAL: Evalúa la actuación empresarial a partir de distintos indicadores no exclusivamente financieros agrupados en torno a cuatro perspectivas fundamentales: la Financiera, la del Cliente, la del Proceso interno y la de Formación y crecimiento. Todas ellas están interrelacionadas y deben ser siempre analizadas conjuntamente. Estas relaciones se pueden presentar como de causa y efecto, dejando claro que la acción en cualquiera de esas perspectivas probablemente repercutirá sobre las demás.



Gerencia y
Gestión Pública

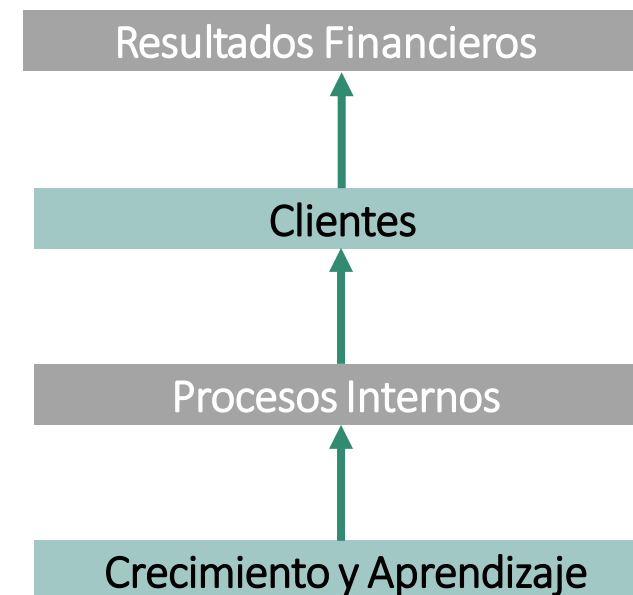
Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desarrollo del Programa

Técnicas Gerenciales – Cuadro de Mando Integral en la administración pública

Es intuitivo percibir cómo una mejora en el aspecto de **formación, crecimiento** y aprendizaje de la empresa, que casi siempre se refleja en el perfeccionamiento de sus recursos humanos, debe proporcionar una consecuente mejora en los **procesos productivos**, lo cual, sumado a la mejor atención al cliente, conduce a una mayor **satisfacción de los consumidores**; por su parte, estando éstos más satisfechos, los **resultados financieros** de la empresa deberán probablemente mejorar.

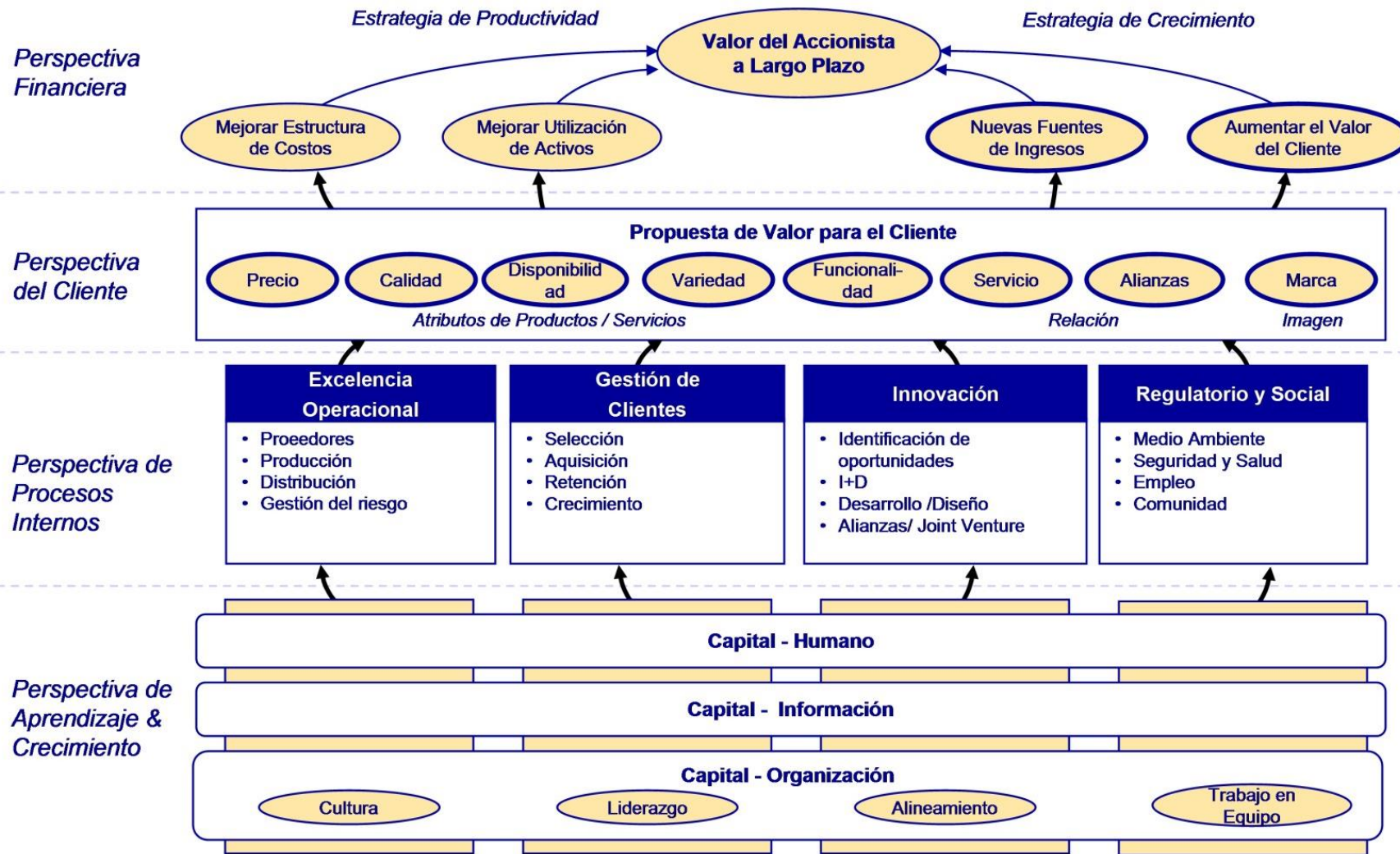
Las empresas privadas suelen representar esta relación causal entre las distintas perspectivas por medio del denominado “mapa estratégico”, cuyo esquema se recoge en el siguiente Gráfico.



Desarrollo del Programa Técnicas Gerenciales

Cuadro de Mando Integral en la administración pública-

El Mapa Estratégico del Balanced Scorecard



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desarrollo del Programa

Técnicas Gerenciales – CUADRO DE MANDO INTEGRAL en la administración pública



La lógica del modelo parte de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje como un paso necesario para la mejora continuada de los procesos internos, siguiendo la misma lógica del modelo original del CMI para las empresas privadas; sin embargo, como resultado del perfeccionamiento de los procesos, se desencadenan efectos en tres perspectivas. De este modo, de la combinación de las perspectivas Financiera y de los Usuarios del modelo original surge un conjunto de tres nuevas perspectivas: Coste de los servicios, Beneficios de estos servicios y Legitimación política y social. En otras palabras, el perfeccionamiento de los procesos internos deriva en menores costes y mayor calidad de servicio para los usuarios (electores y contribuyentes) atendiendo a las expectativas de las autoridades responsables de la autorización del presupuesto del año siguiente (en general el legislativo).

Técnicas Gerenciales – CUADRO DE MANDO INTEGRAL en la administración pública

Un Nuevo Diseño de Perspectivas: CMI adecuado a la realidad de las organizaciones públicas. A tal fin se introducen en el modelo dos nuevas perspectivas derivadas de las originales: la perspectiva de Gobernabilidad y la del Marco Legal.

Perspectiva Financiera: Mientras el sector privado busca excedentes financieros y la maximización del valor de la empresa en el mercado, el sector público plantea como objetivos el equilibrio financiero y la maximización del bienestar de los ciudadanos.

La perspectiva Financiera implica, que la institución pública debe asignar los recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que van a incidir directamente en los ciudadanos, de modo que su ausencia o mala aplicación impactará directamente en la calidad de los servicios y en la percepción de los ciudadanos, los cuales son en definitiva quienes financian la actividad estatal. **Las inversiones del poder público**, incluso aquellas destinadas a innovación, formación, organización y mejora de los procesos internos, son necesariamente precedidas de su inclusión en el presupuesto que será sometido a autorización.

La mayoría de las agencias públicas efectúan el control básicamente sobre los gastos y raramente sobre los ingresos, de modo que frecuentemente la perspectiva Financiera queda restringida casi exclusivamente a una mera gestión de costes. Sin embargo, no se puede olvidar que la elaboración del presupuesto parte por regla general de la iniciativa de los gobiernos (Poder Ejecutivo), poniendo de manifiesto su influencia en el proceso junto a los órganos legislativos.



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada

Méndez

Perfil Profesional

Desarrollo del Programa

Técnicas Gerenciales – CUADRO DE MANDO INTEGRAL en la administración pública

Perspectiva de la Comunidad (Clientes)

Esta perspectiva contempla aspectos tales como la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y, sobre todo, la atención a los grupos de interés y su satisfacción.

La perspectiva de los Comunidad (Clientes) no puede ser contemplada simplemente como un objetivo de la acción gubernamental, sino que es preciso también tener en cuenta el conjunto de grupos que influyen decisivamente en la orientación de las actividades públicas.

Para la mayoría de los gobiernos e instituciones públicas esta perspectiva es la más importante debido a que la razón de ser de dichas instituciones consiste en servir al ciudadano en conjunto y en función del bien común.

Esta dimensión de la perspectiva de los usuarios que precede a la aprobación del presupuesto y, por tanto, a la asignación de recursos financieros para los proyectos gubernamentales, queda mejor comprendida cuando es transferida a una nueva perspectiva, denominada de “Gobernabilidad”.

Desarrollo del Programa

Técnicas Gerenciales – CUADRO DE MANDO INTEGRAL en la administración pública

Perspectiva de los Procesos Internos: centra su atención sobre las operaciones y actividades de la organización, está profundamente relacionada con el concepto de eficiencia y en este sentido no difiere mucho del sector privado.

Los procesos internos recogen la denominada “cadena de valor” que agrupa tres procesos principales: innovación, procesos operativos y servicio posventa.

Esta perspectiva resalta aquellos procesos que pueden llevar a una mayor satisfacción de la comunidad atendida por el gobierno. Su impacto sobre la sociedad ha de ser monitorizado para garantizar que los resultados sean satisfactorios.

Fundamentalmente esta perspectiva engloba los conceptos de “economía”, “eficiencia”, “eficacia” y “efectividad” complementados con el concepto de “excelencia”; En otras palabras, los objetivos perseguidos consisten en la racionalización de los servicios públicos, la eficiencia en costes, la maximización del valor prestado a los ciudadanos y la calidad del servicio.

Ejemplos claros de ello son las normas específicas para efectuar compras de materiales, bienes y servicios por las agencias públicas. De la misma forma, también en la contratación de funcionarios.

Desarrollo del Programa

Técnicas Gerenciales – CUADRO DE MANDO INTEGRAL en la administración pública

Perspectiva de Innovación, Formación y Organización: para las organizaciones públicas consiste en la determinación de la correcta dimensión del sector público dentro de la economía y la vida de los ciudadanos con una consecuente mejora en los diseños organizativos de la administración pública, dentro de un proceso que se ha denominado de Reforma del Estado o gestión moderna de la administración pública.

Esta perspectiva se orienta a la formación y mejora de las habilidades de los funcionarios públicos, la calidad de los sistemas de información utilizados por las agencias públicas y los efectos de un alineamiento organizativo a fin de que se alcancen los objetivos definidos por la entidad.

Resulta evidente que el personal de la organización ha de poseer aptitudes y actitudes en relación con los cambios que se produzcan. Además, no se trata solamente de capacidades y habilidades, sino también de motivación y capacidad de los directivos para saber delegar.

Constituye una mezcla entre el desarrollo individual de los funcionarios y el de la propia institución pública (enfoque de aprendizaje y crecimiento).

Dependiendo de la rigidez de este marco legal, la innovación puede ser mucho más lenta que en el sector privado y llega a requerir cambios en los propios instrumentos legales reguladores.



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desarrollo del Programa

Técnicas Gerenciales – CUADRO DE MANDO INTEGRAL en la administración pública

Perspectiva de Gobernabilidad: Los planes de gobierno, los proyectos y las políticas públicas no pueden ser implementados en función de la simple voluntad de los gobernantes.

En general, la intención del gobernante se orienta a preservar los intereses y objetivos planteados en su concepción original; sin embargo, frecuentemente éstos se han de someter a la negociación con distintos grupos de interés (stakeholders) para obtener su aceptación y apoyo para finalmente ser negociados con las fuerzas políticas capaces de garantizar la aprobación de las propuestas en el ámbito de los órganos legislativos (congreso, parlamento, consejo etc.).

La aprobación de los planes plurianuales y, especialmente, de la ley del presupuesto anual constituyen los casos más emblemáticos, pues van precedidas de un intenso proceso de negociación que le sirve al gobierno para contrastar su nivel de gobernabilidad.

A partir de la articulación de las fuerzas políticas puede construirse o modificarse el marco legal e institucional que será el telón de fondo sobre el cual el gobierno desarrollará sus actividades.

Es preciso resaltar que estos mismos grupos que autorizan el presupuesto, los planes y todas las propuestas de alteración del marco legal presentadas por el gobierno, exigirán una posterior rendición de cuentas de los resultados alcanzados.

La introducción de esta perspectiva viene a paliar una de las críticas hechas al modelo CMI, cual es la noconsideración de los stakeholders como grupos influyentes en los rumbos de las organizaciones.



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desarrollo del Programa



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Técnicas Gerenciales – CUADRO DE MANDO INTEGRAL en la administración pública

Perspectiva del Marco Legal: Uno de los pilares del Estado de Derecho consiste en que los gobernantes deben actuar dentro de los estrictos límites previstos por el ordenamiento jurídico vigente. Esta es una característica que se extiende a toda la esfera pública, constituyendo un rasgo destacado de su cultura. En la gestión pública sólo es posible hacer lo que esté previamente autorizado.

En consecuencia, esta perspectiva recoge una serie de fuertes condicionamientos de la acción gubernamental que se convierten en ocasiones en factores restrictivos o impedimentos para la concreción de planes y proyectos.

En este ámbito están incluidos los condicionamientos vinculados entre otros, a la ley presupuestaria, que distribuye los recursos disponibles entre las distintas áreas de actuación del gobierno y autoriza el gasto, al régimen jurídico de los funcionarios públicos, así como a las normativas relativas a la adquisición de bienes y contratación de servicios.

Las alteraciones dentro del Marco legal dependen sobremanera del desempeño del gobierno en la dimensión de la Gobernabilidad, es decir, de la obtención de un respaldo mayoritario que permita su ejecución.



Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desarrollo del Programa

Técnicas Gerenciales - [EMPOWERMENT en la administración pública](#)

Un poco de teoría acerca del EMPOWERMENT : El Empowerment es un proceso que permite otorgar un mayor poder y autonomía a los empleados en una organización, teniendo como objetivo incrementar la competitividad y rentabilidad de una organización con base en el mejoramiento del valor de la contribución de su personal, en sus respectivos puestos de trabajo o equipos.

Con el Empowerment, los empleados de una organización tienen un mayor sentido de propósito en su empleo y en su vida, aportando mejores ideas e iniciativas a su trabajo con un sentido de entusiasmo, propiedad y orgullo, desarrollando su capacidad creativa, motivando a los equipos de trabajo a los que pertenecen, tomando decisiones con la seguridad que les brinda, tanto la confianza en si mismos como el desempeño de sus compañeros.



Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desarrollo del Programa

Técnicas Gerenciales – EMPOWERMENT en la administración pública

Ventajas de otorgar mayor poder a los empleados:

- ✓ Se impulsa la autoestima y la confianza
- ✓ El personal participa en la toma de decisiones
- ✓ Se puede medir el rendimiento de los empleados
- ✓ El trabajo se convierte en un reto, no en una carga
- ✓ Se reconoce a las personas por sus ideas y esfuerzos
- ✓ Los trabajadores tienen mayor control sobre su trabajo

Antes de otorgarle mayor capacidad y potestad al personal para decidir en nombre de la empresa, los gerentes deben conocer bien a sus trabajadores (si es posible, por medio de indicadores o focus groups), las relaciones deben ser respetuosas, efectivas y sólidas; los roles deben estar bien definidos y debe existir un alto nivel de disciplina en todos los departamentos; el compromiso debe ser promovido por los líderes y se deben asignar responsabilidades.



Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desarrollo del Programa

TÉCNICAS GERENCIALES – EMPOWERMENT en la administración pública 9 hábitos para empoderar Servicios públicos

1. Planea simplificada y actúa persistentemente: Aunque hallan muchos formatos y trámites, estructura tus proyectos de manera ejecutiva, nadie tiene tiempo de sobra. No olvides el poder de lo simple. Planea bien pero rápidamente, deja huellas. Actúa con persistencia respetando lo planeado. Delimita, temporiza tus objetivos, deben estar a la vista de la organización, no los pierdas.
2. Distingue dos tipos de decisiones: Las decisiones fundamentales cambian y definen las estructuras generales del proyecto; las decisiones comunes aparentan no afectar demasiado la estructura, pero, cuidado con sus impactos.
Una decisión fundamental es, por ejemplo, estructurar un pliego, en el, hay muchas decisiones fundamentales. Una decisión común es definir un material entre varios que tienen las mismas características, calidades, y servicio.
3. Evalúa tus impulsos. “Confía” con recelo de tu primera idea y de tu primera tentación. Tus decisiones fundamentales requieren de tu racionalidad más que de tu emotividad. Los peligros para ti y tu familia están al orden del día, desconfía de propuestas “extrañas”.
4. En decisiones fundamentales, articular es necesario: Sigue lo fundamental: Deriva de la política y de los programas sectoriales, así los proyectos tendrán un fuerte asidero.

Técnicas Gerenciales – EMPOWERMENT en la administración pública

5. Estas concertando con grupos que tienen diferentes intereses: No olvides que es fácil encontrar personas con muchos títulos y experiencias cortas y, que es difícil encontrarlas con virtudes que las hacen muy valiosas. No olvides que el empresario espera beneficios pero que también tiene una “venita” altruista.
6. Los espacios laborales y familiares son diferentes y existen: Enviar un E-mail el domingo no te hace más valorado, por el contrario, los receptores se van a molestar, aunque no te lo expresen. Tu familia te quiere con ellos cuando estás con ellos, piensa que los demás también tienen sus familias.
7. No dejes de pretender lo que los grupos de interés requieren: Los grupos necesitan percibir beneficios, entiéndelos y haz que pase.
8. Conocer nuevas personas, amplía tus posibilidades: en los entornos existen diferentes y competitivos jugadores, considerarlos puede ser valioso para tu proyecto, recuerda, que antes que todo, el proyecto es de tu comunidad.
9. Promueve interés por el proyecto: Comienza por interesarte en las necesidades de los grupos de interés y armoniza tus objetivos para que puedas empoderar a la comunidad. Ejemplo: Una carretera terciaria es necesaria para la comunidad de una vereda, pero discrepamos en el recorrido pues alguien ve más importancia en la cercanía particular que en los beneficios generales. Esfuérzate en la solución y no en la discrepancia, puedes estar cerca.



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez

Perfil Profesional

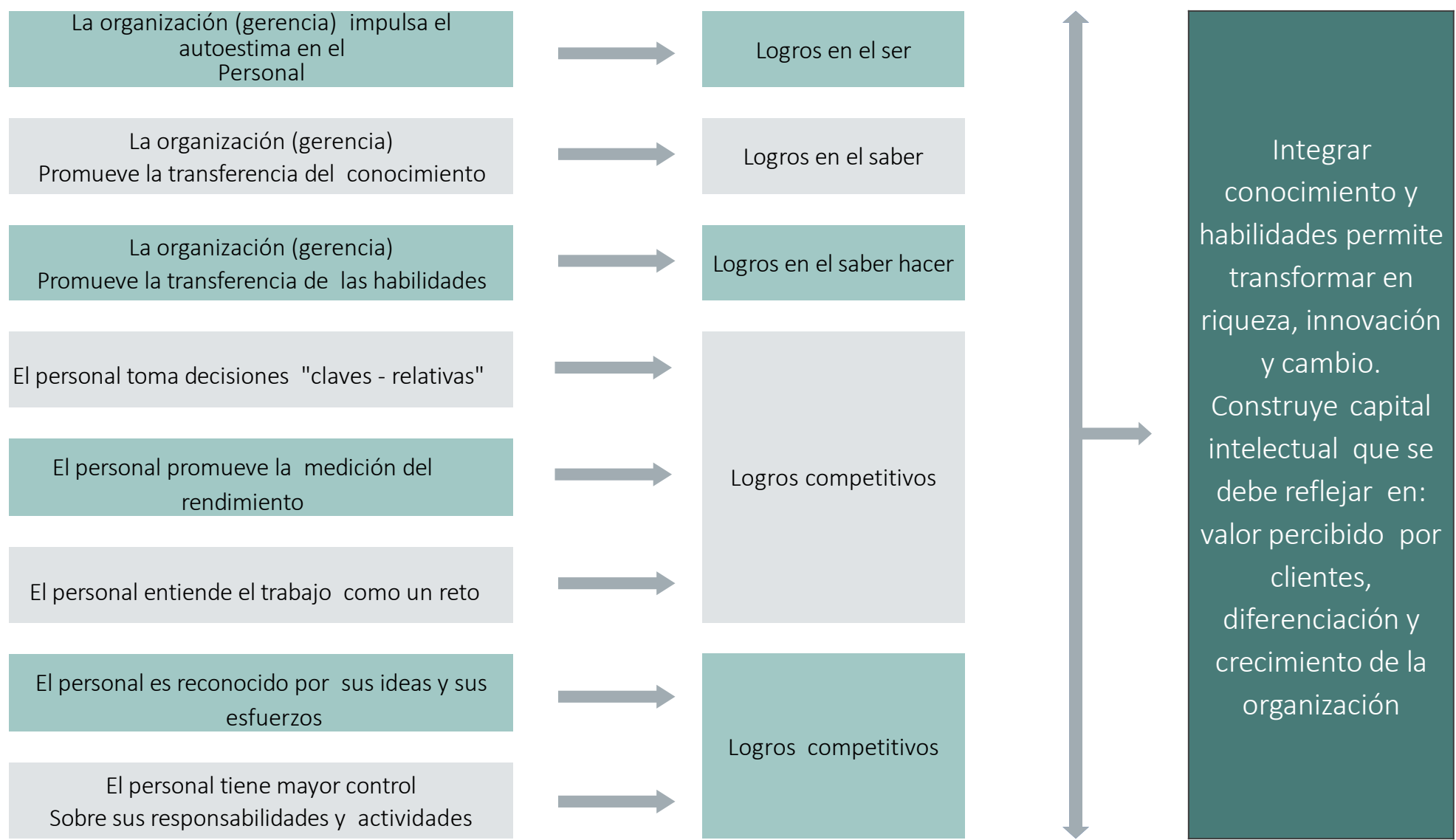


Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Desarrollo del Programa

Técnicas Gerenciales – EMPOWERMENT en la administración pública





Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez

Perfil Profesional

Desarrollo del Programa – Actividades

Programación de Actividades [1]								
Unidad Didáctica	Actividad de Aprendizaje		Recursos	Entregable esperado	Criterios de evaluación cuantitativa y/o cualitativa (rúbrica)	Horas de trabajo autónomo del estudiante	Fecha de apertura/cierre	% de la evaluación
	No.	Título de la actividad						
3	2	Preparación en grupos de 3 estudiantes para un panel en la sesión 3 de trabajo	Análisis aplicado de una técnica gerencial aplicada	Documento digital para compartir en la sesión de junio 6	El docente asigna tema (Técnica Gerencial) en la 3era sesión. Reflexión propositiva en la 4ta sesión	8	Abril 27 - junio 5	15%
Evaluación Final								30%



Escuela Superior de
Administración Pública

Gerencia y
Gestión Pública

Helman Quesada
Méndez
Perfil Profesional

Gerencia y Gestión Pública

Gracias por su participación.