

Modelo de evaluación del desempeño social para asociaciones de producción

Alexander Palacios Zurita
apalacios@espam.edu.ec

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López ESPAM MFL

Maritza Ortiz Torres
maritza@fec.uh.cu
Universidad de La Habana

Columba Bravo Macías
cbravo@espam.edu.ec
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López ESPAM MFL

RESUMEN

El artículo propone un modelo teórico para la evaluación del desempeño social cuyo propósito es valorar las prácticas de corte social realizadas por organizaciones asociativas de producción para obtener información útil que aporte a la toma de decisiones y ayude a concretar los objetivos planeados. Esta se concibe a raíz del análisis de la evolución de la evaluación del desempeño social cooperativo a nivel internacional y local. El modelo establece premisas, plantea su objetivo, se cimienta en los principios de la Economía Popular y Solidaria, emplea enfoques del Buen Vivir, de sistema, por procesos, por evidencia y de mejora continua. Desarrolla el marco general de los componentes de su gestión, siendo estos la planificación, evaluación mejora, seguimiento e información. Además, cumple con la condición de instrumento metodológico, pues expone las fases a seguir para su implementación y adopción por parte de los integrantes de la organización.

PALABRAS CLAVE: economía popular y solidaria, gestión social, sector asociativo

Social performance evaluation model for production associations

ABSTRACT

A theoretical model for the evaluation of social performance is proposed, the purpose of which is to assess the social practices carried out by associative production organizations in order to obtain useful information that contributes to decision-making and helps to achieve the planned objectives. It was conceived as a result of the analysis of the evolution of the evaluation of cooperative social performance at the international and local levels. The model establishes premises, sets out its objective, is based on the principles of the Popular and Solidarity Economy, employs Good Living, system, process, evidence and continuous improvement approaches. It develops the general framework of its management components, which are planning, evaluation, improvement, follow-up and information. It also serves as a methodological tool, as it sets out the phases to be followed for its implementation and adoption by the members of the organization.

KEYWORDS: popular and solidarity economy, social management, associative sector.

INTRODUCCIÓN

El desempeño social está relacionado con un determinado comportamiento que a través de la realización de actividades en materia social es capaz de generar resultados significativos sean estos positivos o negativos en la atención de las necesidades de una base social. Tanto las acciones como sus consecuencias además de constituir el accionar social de una organización, son aspectos susceptibles de ser medidos y valorados, permitiendo revelar la forma en que las perciben tanto quienes las ejecutan como los que son objeto de ellas.

Las organizaciones del sector cooperativo desde su constitución se han proyectado siguiendo sus objetivos sociales y económicos. Conformadas por socios y clientes basan su filosofía adoptando una serie de principios y valores que les permite representarse como una organización preocupada por beneficiar a sus integrantes y a las partes externas en las que repercuten de una u otra forma sus actividades. Con esta premisa, su estructura se ha vuelto tradicionalmente social, de comportamientos éticos y apegados a prácticas transparentes con la finalidad de contribuir al desarrollo tanto de la organización como de la comunidad donde se asientan.

Es por esto y por todo lo que implica su conducta solidaria que sus miembros demandan estar al tanto de su desempeño social más allá de los resultados financieros, así como también lo exige su propia doctrina de transparencia que les sugiere presentar los efectos por sus acciones y políticas efectuadas. Esto les crea la necesidad de establecer un enfoque social y estratégico que les permita plantearse objetivos sociales y estrategias de mejora para poder alcanzarlos en un periodo de tiempo, de tal manera que obtengan información con viabilidad para evaluar el desempeño social de cara a conseguir los beneficios bilaterales que persigue su ideología.

La evaluación implica analizar cada uno de sus componentes para poder ver a la organización como un todo, permite estudiar cómo se relacionan estos procesos, cómo influyen en las actividades de esta y de qué manera están contribuyendo al logro de objetivos, para que posteriormente puedan examinarse estos resultados y poder tomar las decisiones más acertadas que den paso, ya sea a mejorar o potenciar los procesos de la organización, a reestructurar sus estrategias organizacionales o a rediseñar el camino por el que está conduciendo su trabajo y esfuerzos. En este sentido, Medina León et al. (2010) explican que estas acciones perciben a la organización como un sistema interrelacionado que se entiende con la administración funcional y produce un cambio en cuanto al modo de planificar, organizar, dirigir y controlar sus actividades para orientarlas a generar valor.

Esta propuesta parte de la necesidad de las organizaciones de contar con metodologías adecuadas con las que se pueda evaluar el desempeño social para tomar decisiones acertadas en pos de concretar los objetivos deseados a través de las buenas prácticas administrativas; y así demostrar que adoptar este tipo de metodologías que contribuyen a medir las prácticas sociales hace también parte del compromiso de la organización con los demás en su búsqueda para detectar de manera temprana las dificultades que puedan generar el incumplimiento de las necesidades sociales, de tal forma que de paso a actuar con conocimiento para resolverlos. El modelo establece una herramienta de integración que soporta la configuración de los distintos sistemas de gestión y en consecuencia permite alinearlos no solamente a las asociaciones de producción, sino también a todos los demás tipos de organizaciones del sector no financiero popular y solidario.

El Modelo de Evaluación del Desempeño Social (MEDES) considera el enfoque del Buen Vivir y el enfoque de sistema que según Lorenzon (2020) ayuda a que las organizaciones

analicen sus procesos de manera integral, a identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales y sus múltiples causas, así como también lo guiará en la búsqueda de soluciones y del cumplimiento de metas mediante una adecuada evaluación. Sumado al enfoque de administrar por evidencias para la toma de decisiones y el enfoque de mejora continua, este último le otorga una característica cíclica que analiza y estudia reiteradamente los puntos que se pueden mejorar para ponerlos en marcha y empezar un nuevo plan de mejora cada que este inicia.

Así mismo, considera el enfoque basado en procesos el cual conlleva definir los procesos generales para luego describir las actividades que hacen parte de cada uno de estos, cuya dinámica se basa en enfatizar cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar si se consideran las actividades agrupadas entre sí, las cuales transforman entradas en resultados y dicha transformación aporta valor (González, 2013). Mucho se habla acerca de que las fallas de las organizaciones están en que no tienen procesos definidos o estandarizados, esto supone la existencia de actividades duplicadas o la posibilidad de estar haciendo un proceso de manera incorrecta. La gestión por procesos ayuda a ordenar y organizar las actividades, y el MEDES le agrega medición, control y mejora.

Basado en ello, evaluar el desempeño social puede ser posible a través de herramientas o modelos de evaluación que creen resultados con los cuales medir las prácticas sociales fundamentadas en evidencias reales, al tiempo que coexisten en equilibrio con los elementos administrativos. Por lo tanto, la forma de evaluación sugerida en este trabajo se traduce en un modelo que coadyuva con la mejora continua y que actúa sinérgicamente buscando que todos los elementos que la componen se integren para procurar la estabilidad de la organización.

El MEDES propone combinar las políticas, programas, valores, compromisos, planes de mejora continua y principios para alcanzar resultados medibles de relevancia social que generen valor y que evidencien el rol de la organización y su relación con la localidad a través de la evaluación metódica que promueva el establecimiento de indicadores, estrategias guidoras y operativas colocando a sus integrantes en el centro de las decisiones, de tal manera que se convierta también en un aporte para la materialización de la misión social de las organizaciones.

Análisis de la evaluación del desempeño social en Ecuador

La evolución en el tiempo que ha experimentado la evaluación del desempeño cooperativo en el ámbito social está estrechamente ligada a un instrumento denominado Balance Social que a través de un conjunto de indicadores procura capturar la práctica cooperativa realizada en un periodo de tiempo que por lo general suele ser de un año.

Tabla 1. Evolución del Balance Social

Año	País	Actores	Evento
1965	Francia	Antoine Antoni Confédération Générale des Sociétés Coopératives Ouvrières Production (SCOP)	Ponen en práctica un Balance Cooperativo, (10 páginas). Desde 1971, la Central de Balances de la Confederación enviaba anualmente a todas las SCOP afiliadas. En 1977, 300 de 580 cooperativas llenaban el cuestionario.
1977	Francia	Legisladores	La normativa legal consideró la cooperativa

		SCOP	como otra empresa más. Desaparición de estas experiencias previas del cooperativismo de trabajo asociado.
1978	Suiza	Cooperativa Migros	Balances Sociales, siguiendo el modelo de contabilidad por objetivos combinado con la cuenta de valor añadido. Publicaron 4 balances sociales, de periodicidad trianual, hasta 1986. Plantea una contabilidad cooperativa, combinando cuentas cooperativas por cada socio.
1976		Raymond Louis Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Balance Cooperativo, evidencia la práctica (postulados del cooperativismo) interior y exterior de la cooperativa Presupuesto cooperativo. Balance Social basado en la contabilidad por objetivos.
1976	Alemania	Kölner Bank	Son experimentos realizados por pequeños bancos del sector cooperativo
1980	Canadá	Marcel Laflamme Jean-Louis Bergeron	Balance socio-cooperativo con dos secciones (balance interno y externo). Utiliza indicadores subjetivos para la medición. Incorpora al balance un plan de mejora práctico.
1984	Argentina	Gerardo Martínez y Alberto Bialakowsky	Balance Social para cooperativas, de orientación contable, fija cuentas sociales (activo y pasivo) para calcular el Estado Analítico del Efecto Social.
1984	Brasil	José Odelso Schneider	Cuadro sumario de indicadores para cooperativas singulares.
1985	Canadá	Social Audit Task Force	Manual para organizaciones cooperativas con indicadores cuantitativos y cualitativos.
1985	Truro, Nova Scotia	Rudolf Cujes	Propone un banco de preguntas, algunas comunes a todas, y otras específicas de algunos tipos de cooperativas. Instrumento para medir el aspecto social de la cooperativa como asociación de personas con indicadores sociales,
1986	Brasil	Diva Benevides Pinho	Indicadores económicos y financieros miden la eficacia económica y la capacidad financiera de la cooperativa. Agrupa indicadores sociales por principios cooperativos
1986	Brasil	Roque Lauschner	Indicadores de Eficiencia Económica y Social para Cooperativas
1988	Inglaterra	Co-operative Retail Services (CRS)	Publican bianualmente balances sociales de seguimiento a los avances de sus objetivos sociales (declarados en 1985) en relación con los consumidores, los socios, los empleados y la sociedad.
1991	Italia	Associazione Nazionale delle	Balance Social, agrupa información en función del colectivo destinatario: socios, consumidores,

		Cooperative di Consumatori trabajadores, sociedad civil y movimiento (ANCC) cooperativo.
1997	España	Confederación de Española de Cooperativas de Consumidores y Usuarios HISPACOOB Alianza Cooperativa Internacional - sede Américas (ACI-Américas) Liliana Fernández, Norma Geba, Verónica Montes, Rosa Schaposnik Universidad Nacional de La Plata
1998	España	Balance social diseñado para esta tipología cooperativa propuesto en el Congreso de Consumidores Activos
1998	Argentina	Inició el Proyecto Balance Social. Incluye metodología e instrumentos de medición del BS. Proponen un Modelo de Balance Social Cooperativo Integral, consta de Balance Social e Informe Social Interno.
2013	Ecuador	José Ramón Páez William Patricio Espín Maldonado, María Belén Bastidas Aráuz, Antonio Durán Pinos
2017	Ecuador	Propone un Modelo de Balance Social Integral para la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) de Ecuador. Hacen una propuesta metodológica de evaluación del balance social en asociaciones de economía popular y solidaria del Ecuador

Fuente: Elaboración con base en Mugarra (2001), Paéz (2013), Espín et al. (2017) Fernández et al. (2018).

Es evidente que la mayor parte de eventos tienen en común el hecho que se han limitado a generar propuestas de balances sociales dirigidos a cooperativas. De hecho, su aplicación fue estimada como uno de los nudos a resolver por el Comité Técnico de la SEPS según Páez (2017) se planificó hacerlo en el sector cooperativo (sector financiero popular y solidario) concretamente en las cooperativas de ahorro y crédito. Esta atención preferencial que reciben las COACS en cuanto a metodología, directrices y normativa para su desempeño queda de manifiesto en la Resolución No. JPRF-F-2022-048 emitida por la Junta de Política y Regulación Financiera (2022) en la que aprueban expedir la Norma de balance social para cooperativas de ahorro y crédito y asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.

La más reciente contribución de Espín et al. (2017) constituye la selección de macrodimensiones, dimensiones e indicadores previamente establecidos en el Modelo de Balance Social Integral de la SEPS del año 2013, con la única característica de que está dirigido para las asociaciones, lo que denota una escasez de aportaciones para la valoración del desempeño social alcanzado por organizaciones del sector asociativo.

En general los progresos en evaluación social se caracterizan por presentar netamente un banco de indicadores aplicables a las instituciones receptoras de la propuesta, esbozan directrices para el cálculo de indicadores, sin llegar a realizar aportes concretos sobre el cómo gestionar el proceso de evaluación, esto es desde su planificación, ejecución, seguimiento y comunicación, siendo aspectos que si considera el modelo teórico a desarrollarse en este artículo.

METODOLOGÍA

La investigación tiene como objetivo presentar el marco general de la propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño Social (MEDES) para organizaciones asociativas productivas.

Para ello se realizó un estudio del marco teórico donde se sustenta el proceso de Evaluación de Desempeño Social, las consultas de la fuentes se realizaron en las bases de datos: Google Académico, EBSCO Host, Emerald eJournal, ResearchGate, AIS eLibrary, IGI Global. Las fuentes seleccionadas, escritas en inglés y español, incluyen: libros, artículos de revistas científicas, memorias de actas de congresos, tesis y páginas Web.

De la lectura e interpretación de las fuentes se identificaron 13 modelos, los que fueron sometidos a análisis en función de los elementos que los integran y sus resultados, de estos se toman como referencia sus principales características con el fin de aportar solución a las notables limitaciones detectadas en el análisis de los mismos, tomando en consideración que el objetivo general que se persigue con el MEDES es la evaluación del desempeño social con enfoque en el Buen Vivir.

Para el diseño del modelo se aplican técnicas de investigación, tales como: la observación directa, el análisis documental de contenido y las entrevistas individuales a profundidad a directivos de organizaciones asociativas y expertos en el tema.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Modelo teórico de evaluación del desempeño social (MEDES)

Premisas, principios y enfoques

Las premisas que requiere el MEDES para su aplicación son:

Compromiso de directivos y de los miembros de la asociación: Los directivos deben estar comprometidos con respaldar el desarrollo e implementación del MEDES.

Capacitación al equipo evaluador: Los integrantes del equipo evaluador deben tener conocimiento y dominio de cada uno de los componentes del modelo.

Disponibilidad de recursos para la implementación del modelo: Les corresponde a los directivos asegurar la provisión de recursos necesarios durante la ejecución y subsistencia del modelo.

Instrumento metodológico idóneo para asociaciones de producción: El MEDES está diseñado para su aplicación en asociaciones de la economía popular y solidaria que se dedican a la producción.

Acceso libre a la información relacionada con el desempeño social de la asociación: Los directivos garantizarán el acceso oportuno a la información vinculada a la gestión social de la asociación.

Orientación al cambio: Se requiere la disposición a proponer y ejecutar medidas de cambio encaminadas a superar los resultados de la evaluación del desempeño social de la asociación.

El objetivo del MEDES es evaluar el desempeño de las asociaciones de producción con enfoque en el logro del Buen Vivir de sus miembros contribuyendo a la obtención de información necesaria para la toma de decisiones, la mejora continua y la comunicación de resultados.

Con base en las macro dimensiones propuestas por Paéz (2013) y los principios del cooperativismo (Alianza Cooperativa Internacional [ACI], 2016) se estructuraron los siguientes principios:

1. Asociación abierta, voluntaria, equitativa y respeto a la identidad cultural.
2. Control democrático y participación en la gestión de los miembros.
3. Participación económica, solidaria y distribución equitativa.
4. Autonomía e independencia.
5. Educación, capacitación e información.
6. Cooperación e integración del sector EPS.
7. Compromiso con el entorno.
8. Dignificación del trabajo y Buen Vivir.
9. Comercio justo, ético y responsable.

Enfoques

Enfoque del Buen Vivir: Al hablar del enfoque del Buen Vivir se hace referencia al logro de la vida en plenitud cuyas características que lo componen implican la armonía interna, armonía con la comunidad y armonía con la naturaleza (Coraggio, 2011). Estas características del Buen Vivir incorporan, según Dávalos (2008, como se citó en Unceta, 2014) un comportamiento magnánimo ligado a la moral y a la ética, que busca el equilibrio consigo mismo, con los demás y con el entorno que los rodea.

La armonía interna de las personas es una idea relacionada al crecimiento personal como la conducta más holística del ser humano que busca el autodesarrollo de sus habilidades y talentos para potenciarlos y generar bienestar y satisfacción personal, este pensamiento concibe a la persona como un todo y lo considera como más que un cuerpo (Unceta, 2014), cuya suma de los aspectos tanto objetivos como subjetivos requieren un equilibrio entre ellos para llegar a la autorrealización, dichos aspectos pueden estar asociados a la salud física y mental, al florecimiento de las emociones y sentimientos, a la espiritualidad, a la felicidad y a vivir bien (León, 2015).

En cuanto a la armonía con la comunidad y entre comunidades Unceta (2014) explica que esta idea supone el reconocimiento de los demás con la convivencia integral en sociedad, al encontrarse en la base del enfoque del Buen Vivir su máxima expresión radica en proteger y respetar la capacidad de las comunidades para organizarse, para la libertad de opinión y participación en igualdad de condiciones, de tal forma que se salvaguarden todas sus formas de organización social. Por otra parte, Ramírez (2012) habla de esta armonía desde la relación que guarda con el amor y la amistad y el tiempo bien vivido en el que se convive con la familia y los amigos. Esta visión aristotélica también refleja al ser humano como un ser social interconectado con la naturaleza y a las relaciones conjuntas.

Si bien las personas construyen los cimientos de su vida desde su nacimiento y a lo largo de su historia basados en principios, valores y de la cultura arraigada a sus creencias, también lo hacen desde las condiciones de su entorno (Gudynas, 2011), la armonía con la naturaleza significa respetar todo el medio natural que los rodea, sin separar al hombre de la naturaleza, ya que desde ella se ha fomentado la extensión de la cultura, se han desarrollado las habilidades para la satisfacción de necesidades cotidianas y se han recreado los espacios

para la vida misma (Houtart, 2014). En este caso, el Buen Vivir como vida en plenitud trasciende la vida de los seres humanos e incluye y valora la vida de otros seres no humanos como animales y plantas (León, 2015).

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: De acuerdo con (Ramírez García et al. (2019) la administración basada en evidencias (ABE), resulta como un enfoque para la toma de decisiones en las organizaciones empresariales, la misma se fundamenta en los canales de comunicación y se trata de que las acciones efectuadas por los directivos se respalden con información útil y relevante que acorte el tiempo empleado en los análisis para resolver problemas y que optimice los procesos para tomar decisiones donde la información pueda adaptarse a nuevos modelos de gestión como parte de una mejora continua en el avance organizacional.

Administrar a través de evidencias implica un enfoque sistémico según explican García del Junco et al. (2004), dicho enfoque es necesario para integrar las mejores evidencias externas combinadas con el saber hacer y la experiencia, no se trata de un libro de soluciones rápidas basado en problemas comunes, el conocimiento y la información confiable puede ser la fuente de las evidencias externas para tomar decisiones pero no reemplaza las capacidades y habilidades de un buen administrador aunque las contenga. En otras palabras, las destrezas del decisor juegan un papel muy necesario e importante, la elección de una evidencia centrada en el problema se hace a través de la experticia y agudeza de quien toma las decisiones. Se necesita de la combinación de todos estos componentes para materializar soluciones viables y obtener buenos resultados.

Autores como Whetten y Cameron (2011) indican que dichas habilidades pueden ser personales, interpersonales y grupales. Las habilidades personales involucran la solución creativa de problemas y el desarrollo de conocimientos, las interpersonales van desde el poder de influencia, hasta el manejo de conflictos y la comunicación para apoyar y motivar a los miembros de la organización. Mientras que las grupales hacen referencia al logro de formación de equipos para el trabajo conjunto y a la capacidad de delegación de tareas. Todas estas destrezas se conjugan con las estrategias administrativas para planificar, organizar, dirigir y controlar, con la ayuda de técnicas y herramientas que trabajen en la construcción del camino hacia los resultados deseados.

En las organizaciones asociativas las decisiones se toman cuando se organizan las asambleas y cada asociado representa un voto válido de igual valor que todos los demás integrantes independientemente de su función. Estas decisiones vienen ligadas generalmente a sus resultados financieros, donde los participantes deciden en términos de riesgos económicos que puedan afectar a la organización. Al evaluar con el MEDES la información no se requiere utilizar tanto los factores económicos como aquellos que específicamente demuestren el desenvolvimiento de la cooperativa por sus políticas y acciones sociales. Hay que resaltar que para esto el modelo propone delimitaciones para dichas actividades de corte social, tomando las evidencias más útiles, mismas que al ser evaluadas aportan a demostrar la realidad del desempeño social en un lapso.

Enfoque basado en procesos: El término proceso tiene su raíz etimológica en el vocablo *processus*, que significa marchar hacia adelante, progreso o avance, haciendo referencia en este caso al conjunto de las diversas tareas necesarias para desencadenar los resultados esperados y lograr así cumplir con los objetivos propuestos. Estas tareas están conformadas por elementos claves durante el proceso, tales como los proveedores, insumos, servicios u otros componentes que se orientan a añadir valor a los resultados finales (Hernández

Palma et al., (2016), en este sentido, los procesos se alinean con la misión y visión de la organización tomando recursos y transformándolos en resultados observables y medibles que puedan contribuir a la mejora, al avance y al desarrollo de la organización (Jacobs y Chase, 2011).

De acuerdo con Beltrán Sanz et al. (2016) resulta muy conveniente para las organizaciones levantar su información y respaldar las formas en las que llevan a cabo sus actividades, la utilización de sus recursos y de sus metodologías bajo esta óptica de administrar por procesos, tomando en cuenta que estas acciones son el vehículo que conduce hacia el éxito de la gestión organizacional.

Las organizaciones son tan competentes paralelamente a qué tanto lo sean sus procesos, es por esta premisa que el enfoque basado en procesos hace énfasis en cómo se puede llegar a obtener los resultados anhelados si se consideran a las actividades como un todo, relacionadas entre sí y trabajando y siendo gestionadas sistemáticamente, transformando los recursos de entrada en salidas que agreguen valor y permitiéndole a su vez verificar cada una de estas mientras sucede el proceso. En función de esto Gálvez Lio et al. (2019) explican que la gestión de la organización por procesos suministra una manera más sencilla y sensata de organizar y administrar la misma al evidenciar los flujos de trabajo y las relaciones en la secuencia con los trabajadores que hacen parte de esta, de tal forma que se abre un espacio para la evaluación de roles y conductas ya que se reconoce el papel asignado a cada uno y cómo sus esfuerzos individuales por alcanzar metas específicas ayudan a conseguir el objetivo general, permitiendo el control del ciclo de proceso y descubriendo falencias para corregirlas oportunamente.

Autores como Valdés Herrera (2010) consideran que para el correcto o ideal funcionamiento de las organizaciones estas deben entenderse como un sistema interrelacionado con los procesos que la componen, siendo estos tratados como subsistemas permeables, es decir que den paso a identificar, analizar y mejorar dichos procesos. Entre más atención se les dedique a estos tres pasos más cerca se colocará a la organización de alcanzar las metas previstas, no se trata de utilizar los indicadores como el único mecanismo de diagnóstico admisible para realizar análisis superficiales que puedan originar decisiones carentes de objetividad.

Para Hernández Palma et al. (2016) establecer un modelo con enfoque basado en procesos requiere de una forma distinta de concebirlos a través de un sistema horizontal que ponga atención a los procesos, al mismo tiempo que coloca en el centro a todos sus integrantes, motivando la generación de óptimos resultados y aportando valor que beneficie a todas las partes que conforman el modelo, sin pasar por alto la misión y visión organizacional que ajustan el sendero de este.

Hay que entender que los procesos de negocios se encuentran influenciados por muchas de las tareas que se llevan a cabo en la organización: La propia forma de gestión, la organización y la práctica de monitorear y perfeccionar los procesos hacen parte de estas actividades y abarcan otras como la designación de funciones, delegación del personal encargado de estas y hasta la difusión total de los procesos seleccionados para trabajar en la organización. Incluso, aunque no es meramente obligatorio o imprescindible, se puede llegar a conformar equipos para los diferentes procesos y denominar a su vez a una persona como director de este grupo responsable de los procesos para gestionar la entidad (Weske, 2007). De esta manera se puede decir que el enfoque de procesos va mucho más allá de poner en marcha los modelos de procesos, se busca brindar un soporte orgánico a todo el

ciclo de vida de los procesos y lograr que las decisiones que toma la organización, tanto de negocio como técnicas, sean justificadas por resultados provenientes de los análisis tras la ejecución de los procesos (Calegari y Delgado, 2014)

Como ya se ha explicado, el MEDES sigue la lógica del ciclo de un proceso basado en Planear, Hacer, Verificar y Actuar (Ciclo PHVA), por lo tanto, este enfoque de procesos se identifica en el modelo aquí desarrollado con la determinación de los componentes relacionados entre sí, al mencionar que utilizan recursos y que a través de su gestión permite que aquellos factores de entrada se transformen en resultados observables que a su vez alimenten la entrada del siguiente elemento. Estas conceptualizaciones también se adaptan a la metodología desarrollada en este trabajo porque el modelo supone una estrategia de interacción, capaz de aportar a la resolución de problemas, a identificar falencias y en consecuencia corregirlas a tiempo, todo esto mientras su estilo de sistema permeable permite controlar las actividades durante todo el ciclo.

Con la evaluación a través del MEDES las organizaciones del sector social y solidario pueden lograr cambios que optimicen cada uno de los procesos puestos en marcha cada vez que se inicie el ciclo, ya que esta metodología cíclica permite ajustar el modelo a las nuevas necesidades, a todos los niveles de la organización y reiniciar todo el ciclo procurando la mejora continua.

Enfoque de sistema: La teoría general de sistema permite el estudio amplio de los mismos, desde su óptica, que implica además de analizar su funcionalidad el interés por su estructura ya que es en ella en la cual se refleja el comportamiento de sus partes, varios autores han conceptualizado a los sistemas y aplicado a disciplinas diferentes, así es como Arnold y Wade (2015) y Velásquez (2000) entienden por sistema al conjunto de una serie de elementos ordenados e interdependientes que se interrelacionan entre sí para funcionar como un todo unificado, de cuya interacción se obtienen entidades colectivas. Ellos añaden que todo sistema se concibe como una unidad completa que consta de mínimo dos elementos interconectados, y que según Ackoff (2012) cumplen tres condiciones: a) El comportamiento de cada elemento tiene un efecto en el comportamiento del todo, b) El comportamiento de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes y c)

De cualquier manera, que se formen subgrupos de los elementos, cada uno tiene un efecto sobre el comportamiento del todo y ninguno tiene un efecto independiente sobre él. Es por esta dinámica que en las organizaciones puede producirse un efecto multiplicador para alcanzar los objetivos planteados ya que permite que se beneficien de manera más equilibrada a todos quienes hacen parte de esta (Pantoja Aguilar y Salazar Garza, 2019).

Siguiendo lo que indica la teoría de sistema (Levy, 1998) menciona que un sistema puede ser abierto o cerrado, los mismos que según (Navarro Cid, 2002) se pueden diferenciar gracias a que existe una característica puntual para estos: su relación con el entorno. Para Mayntz (1972 como se citó en Vaca Aguirre, 2015) el sistema cerrado es relativamente estricto con límites herméticos, mientras que el sistema abierto posee límites penetrables entre él mismo y sus subsistemas, siendo este último el caso del MEDES, un sistema abierto donde debido a la permeabilidad de los límites del modelo en las entradas se encuentran las necesidades de la organización, de los socios o los requerimientos de los entes de control y se obtiene como resultado información del desempeño social de la organización.

El principal criterio para adoptar esta técnica según explican Almanza Jiménez et al. (2016) se encuentra en el vínculo que el sistema mantiene con el medio externo del mismo, en el caso del MEDES es un sistema abierto que representa una entidad que está en constante interacción con su entorno dado que el modelo implica un intercambio de información y actividades con este.

Por otra parte, la perspectiva que brinda el sistema abierto considera que los sistemas sociales interactúan dinámicamente con su entorno y que perciben distintas entradas que de alguna manera son transformadas y salen en forma de productos. El sistema abierto se ajusta a su medio externo y a los cambios que se den en este, así como también al de los procesos de sus componentes internos, por lo tanto, todo sistema abierto consta de una entrada o insumo, un proceso de conversión y una salida o producto que resulta de procesar el insumo (Rodríguez Valencia, 2002), visión que coincide con el punto de vista que plantea el enfoque basado en procesos en el cual se menciona que la gestión de sus componentes permite que los elementos de entrada se transformen en resultados.

González Anleo (1999) agrega que la teoría de sistemas aplicado a las organizaciones se basa en el principio que considera a esta como sistemas abiertos al medio ambiente, es decir, entidades que se caracterizan por mantener un ciclo continuo de mejora identificando los inputs y outputs de los procesos y de las actividades. En consecuencia, se receptan los inputs, los cuales son transformados o utilizados durante el proceso para obtener una salida u output, donde también es necesario y útil el proceso continuo de retroalimentación (feed-back). Así pues, la visión sistemática del MEDES considera un conjunto de procesos que se interrelacionan e interactúan entre los procesos internos y externos para lograr objetivos organizacionales, este concepto se ha adaptado de acuerdo con lo que menciona Riascos González (2006) referente a que la visión sistemática de una organización involucra integrar todos los procesos que se interconectan entre sí y con otras organizaciones.

Ahora bien, el enfoque de sistemas resulta ser un método para resolver problemas a los que no se les puede restar importancia, ni minimizarlos o dejarlos a la deriva como acciones que únicamente representan una relación de causa y efecto. Para estos casos se necesita de un mayor entendimiento acerca de cómo interactúan los elementos en el sistema, el comportamiento con su suprasistema y la forma en la que fluyen con su entorno (Hernández Chávez y Hernández Chávez, 2021). En el modelo de evaluación MEDES, este enfoque surge del problema de la evaluación tradicional donde solo se aplican indicadores que ni siquiera son específicos para las coops, sino que son extraídos de las empresas cuya configuración es por naturaleza económica. Evaluación tradicional que no suele ser planificada, ni plantea seguimiento o acciones de mejoras, ni proporciona información de los resultados para todas las partes.

De acuerdo con Riascos González (2006) el enfoque de sistema busca unificar las partes, de modo que se consiga un todo independiente en relación con la unidad o sistema mayor de la que también hacen parte, apegándose a la teoría general de sistema que deja el enfoque reduccionista para observar situaciones en su totalidad. El modelo aquí propuesto funciona de esta manera, con autonomía y de forma continua donde se controla lo que se puede medir y se mejora lo que se puede controlar. El MEDES procura la independencia y la continuidad porque son particularidades que aseguran la mejora del desempeño social.

Bajo este enfoque, las organizaciones se vuelven un todo integrador de los subsistemas y empiezan a trabajar en conjunto con todos sus elementos, pero más aún al multiplicar los

efectos de su impacto en cada una de las unidades que integran cada subsistema. Es así como a través de la aplicación del MEDES se espera un impacto positivo en las demás unidades que conforman la organización, por ejemplo, si se informa constantemente del desempeño social se tienen datos para tomar decisiones de cómo y en qué mejorar en toda la organización, de tal manera que apunte a alcanzar buenos resultados. Con esta misma información se puede dar seguimiento al evaluar los procesos de cada una de las partes, si se requiere de un equipo evaluador con funciones definidas se afecta al proceso de organización de la asociación que debe capacitar y destinar recurso humano para esta actividad.

Enfoque hacia la mejora continua: Para Grutter et al. (2002, como se citó en Marín García et al. 2008) la mejora continua puede definirse como una serie de pequeñas modificaciones que generan un efecto positivo en términos de progreso y desarrollo para la organización, ya que dan paso a mejorar los procesos productivos o las prácticas de trabajo de esta. Dichos cambios traen consigo niveles superiores de desempeño según explican (Cabrera et al., 2015), donde la mejora continua no necesariamente inicia por incumplimiento o fallas en el sistema instalado, sino que apunta hacia la necesidad de lograr superar los estándares tradicionales para obtener mejores resultados, es decir, este enfoque es de índole proactiva y contribuye como motor impulsor de la rueda de mejora.

El concepto de mejora continua está arraigado a la idea de que ninguna función, actividad o tarea puede considerarse como mejorada definitivamente, pese a que la perfección no sea realizable en su totalidad el hecho de perseguirla provoca que se siga mejorando, actualizando o puliendo los procesos en el camino, como consecuencia de ello se está constantemente en un ciclo de cambios y progreso con miras a la mejora continua (Asturias Corporación Universitaria, 2018). En palabras de Porter (1991) encontrar nuevas formas o métodos de avanzar dentro de los antiguos lineamientos repercute positivamente y genera ventajas para el desempeño organizacional.

Además, se encuentra el método americano PDCA (Plan, Do, Check y Act) o ciclo Deming frecuentemente utilizado, este modelo que consta de cuatro pasos generalmente está representado por un círculo ya que como se ha mencionado anteriormente la mejora continua es un ciclo que debe repetirse una y otra vez (González, 2020). Las organizaciones se encuentran en la búsqueda de aprender cada vez más y mejor a reconocer las necesidades y los problemas a su alrededor, la mejora continua representa precisamente la herramienta ideal para lograrlo, permitiendo que estas entidades se adapten a los factores de cambios y procuren con ello un mejor desempeño.

Lograr esto viene de la mano de la utilización de este método “rueda de Deming” (P-planificar, H-hacer, V-verificar, A-actuar) (Grijalvo et al., 2002), también conocido como el ciclo PHVA mismo que consiste en un ciclo reiterativo para alcanzar la mejora continua en todos los niveles de donde sea implementada, donde al (P)lanificar se diagnostica el estado actual de la organización para determinar el estado deseado, para ello se requiere puntualizar objetivos y definir cómo se plantea alcanzarlos siguiendo de cerca la política organizacional. Por otro lado, (H)acer involucra plantear los procesos de acuerdo con la planificación realizada para recopilar información y comprobar el impacto de lo puesto en marcha, (V)erificar por su parte comprende las etapas de seguimiento y medición de los procesos, aquí se analizan los resultados obtenidos y se comparan en relación a las metas establecidas para informar al respecto, la verificación debe ser objetiva y sobre los datos reales medidos. Finalmente, (A)ctuar que, aunque sea la última etapa del proceso no implica el final del mismo, en esta fase se toman las decisiones que aporten a mejorar el desempeño

de la organización corrigiendo las posibles desviaciones detectadas y se establecen propuestas para que los nuevos y mejorados procesos alimenten la siguiente interacción del PDCA (Asturias Corporación Universitaria, 2018; Cabalé Miranda y Rodríguez Pérez, 2020)

Muchos son los autores que conciben a la mejora continua como una de las herramientas principales para implementar únicamente sistemas de producción basados en gestión de la calidad de total, producciones ajustadas y empresas superiores de orden mundial, sin embargo, hay que resaltar que la mejora continua es un instrumento de índole global, significa que su aplicación funciona en cualquier tipo de organización independientemente de las actividades que realicen, la complejidad de sus procesos o la especificidad de sus funciones (Marín García et al., 2008).

Representación gráfica del MEDES y exposición de sus principales componentes estructurales

En la figura 1 se muestra la representación gráfica del Modelo para evaluar el desempeño social de las asociaciones de producción. Consta básicamente de cuatro fases que siguen la lógica del ciclo de un proceso:

Fase I. Planificación (P)

Fase II. Evaluación (E)

Fase III. Mejora (M)

Fase IV. Seguimiento e Información (SI)

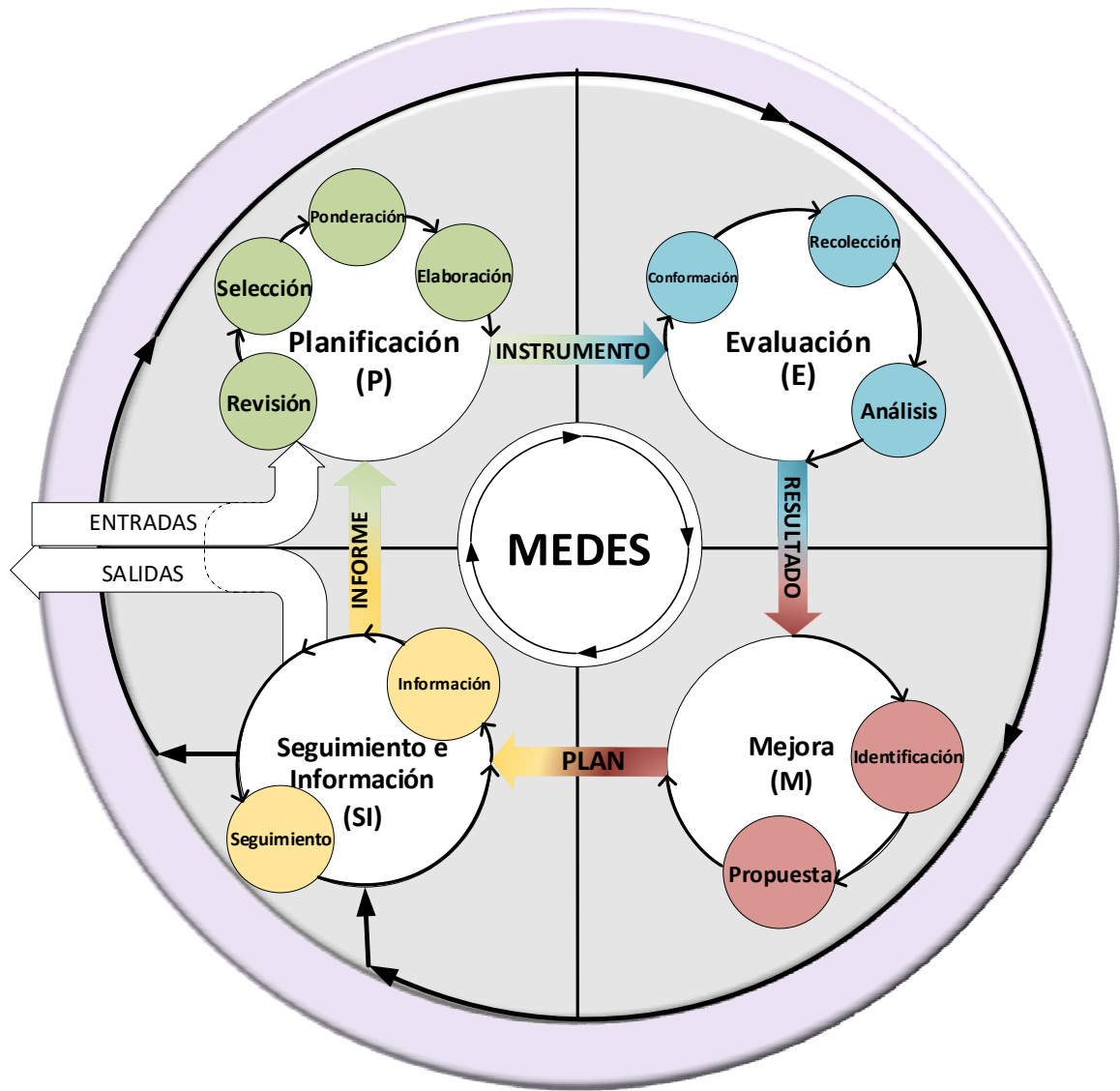


Figura 1. Representación gráfica del MEDES.

Fase I. Planificación de la evaluación (P)

Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar son las cinco fases que comprende la función administrativa las cuales implementadas correctamente aportan a mejorar el funcionamiento de las organizaciones, a materializar metas deseadas y a hacer un mejor uso de los recursos disponibles (Salgado Hernández, 2022).

La planeación figura como la primera función administrativa al encontrarse en la base de las demás, esta determina anticipadamente cuáles son los objetivos a perseguir y de qué manera deben alcanzarse, esta sencilla acción de planear en primer lugar estableciendo metas es una estrategia que marca el mejor curso de acción para conseguirlo, lo que quiere decir que desde la planificación se estipula a dónde se quiere llegar, qué debe hacerse para llegar ahí, cómo y cuánto tiempo tomará llegar y bajo qué estructura se deberá seguir (Chiavenato, 2006).

En esta primera etapa se dejan establecidos con mayor precisión los programas y actividades guías para recorrer el camino del proceso administrativo fijando las prioridades de cada uno, así mismo permite construir la base para el control del proceso que se inicia (Louffat, 2015). Para Salazar y Romero (2006) la planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones denominados: el protector y el afirmativo. El propósito protector que busca reducir la incertidumbre ante las nuevas necesidades que rodea el mundo organizacional y el afirmativo que consiste en el deseo de alcanzar un mejor desempeño. En la preparación de la evaluación mediante el modelo MEDES se ha establecido desde su planificación la revisión del estado actual de la organización para identificar necesidades y por su metodología basada en la mejora continua busca constantemente el desarrollo de la organización.

Dentro de las organizaciones la planeación viene dada de manera formal o informal, siendo esta última la más común. En este sentido, se entiende por planeación formal aquella donde se diseñan estrategias anticipadamente como la definición temprana de objetivos donde se establece además el tiempo que tomará lograrlos, la forma en que van a ser alcanzados eligiendo los recursos necesarios (Perspectivas, 2007). Este tipo de planeación se caracteriza por ser racional y sistemática, por guiar sus esfuerzos a través de principios, normas y métodos puntuales que siguen un proceso secuencial y cuyo fundamento está basado en datos confiables (Louffat, 2015).

Por otra parte, la planeación informal es la que mayormente se emplea en el plano organizacional, cabe destacar aquí que precisamente las asociaciones de producción orientan sus procesos bajo esta modalidad informal para planear todo el proceso administrativo lo que las lleva a tomar decisiones a la ligera. Esta manera de planear se distingue por ser intuitiva y no responder a programas, técnicas o etapas secuenciales específicas, sino que más bien sucede por la presión del incremento de los problemas y la preocupación de resolverlos lo más rápido posible (Louffat, 2015), de esta manera su sustenta la realidad que enfrentan las asociaciones que incurren en evaluaciones sin haber delineado previamente la ruta a seguir, sin recabar suficientes referencias de base sobre lo realizado u omitido del accionar social de la organización, sin elegir las herramientas ni seleccionar los indicadores con lo que diagnosticarán el desempeño social, incluso sin identificar la fuente a la recurrirán en busca de información.

Fase II. Evaluación (E)

De acuerdo con Espinosa Moré (2013) a las organizaciones se las comprende como un sistema que se gestiona por procesos, la evaluación es uno de ellos que busca medir y clarificar los objetivos organizacionales para procurar el crecimiento de esta en cualquiera que sea el área en la que trabaje. Esta conceptualización se ha adaptado para la funcionalidad del MEDES de modo que los autores hacen énfasis en que el control y la evaluación sistemática constituyen una práctica importante que debería adoptarse como un buen hábito al interior de las organizaciones porque contribuye a su desarrollo y a la mejora continua. Con la evaluación se comprueba que los diferentes componentes que la integran funcionan y que las acciones y decisiones tomadas tras sus resultados le brindan sostenibilidad en el tiempo, tanto aquellos que se mueven en el entorno interno como los que determinan su relación con el entorno externo.

Siguiendo lo que explican Pérez Bonfante y Shek Munz (2014) el propósito de la evaluación es contar con un instrumento dotado de técnicas y procedimientos organizados para evaluar la gestión organizacional desde la perspectiva sistémica y holística. La idea anterior se ajusta al modelo MEDES por cómo está estructurado, además se adapta a la propuesta

del modelo dado que el esquema de evaluación presentado combina enfoques, implementación y resultados basados en el método de la mejora continua (PHVA)

Mucho se puede decir de la evaluación, lo cierto es que conceptualizarla resulta más sencillo que ejecutarla. La medición es más compleja ya que implica que diversas variables interactúen para integrar una medida misma. Para que tenga verdadero sentido hay que interpretarla, y en esta interpretación es en lo que consiste una parte importante de la evaluación y del valor agregado a la medida (García López, 2013).

Por el comportamiento de los indicadores se requiere establecer fuentes, frecuencia y métodos de recopilación de información según indican (Leyva del Toro et al., 2016). En el MEDES las fuentes vienen dadas por los socios de la asociación y los responsables de las dependencias involucradas la ejecución de las prácticas sociales. Siguiendo la recomendación de estos autores la periodicidad de la evaluación va a depender de las actividades y de los objetivos que persiga la organización, la selección de información se realizará en función de los registros existentes y de lo que demande el indicador.

La evaluación no debe ser entendida como el final de la planificación, más bien esta debe mantener la dinámica de control continuo que verifique si se cumplen o no las expectativas de la organización para dar paso a nuevas orientaciones de la actividad de planeación con la intención de mejorar y perfeccionar la gestión (García López, 2013). Lo que se evalúa tiene la posibilidad de mejorar, de modo que se posee evidencia de la situación actual de la organización como resultado de haber medido su desempeño (Espinosa Moré, 2013).

Fase III. Mejora (M)

La mejora puede explicarse como pequeñas variaciones que suceden reiteradamente en un mismo proceso, lo que ya se ha mencionado significa mejora continua (Trías et al., 2009), esta supone una herramienta de mucha importancia para las organizaciones actuales que requieren optimizar sus actividades y procurar la estabilidad en el escenario que se desenvuelven. Mejorar tributa a alcanzar los fines organizacionales deseados y ello consecuentemente trae beneficios para todos quienes la integren (Veintimilla-Rodas et al., 2020)

En este sentido, siguiendo a González (2020) se debe entender que la mejora continua arrastra tres factores básicos que la caracterizan, el primero de ellos es que este método implica continuidad, es decir, cuando se mejora un proceso no se lo da por culminado, sino que se lo sigue analizando y estudiando para intentar mejorarlo nuevamente, lo que le otorga una propiedad cíclica. El segundo factor considera que la mejora continua va más allá de una serie de secuencias simples dentro de una actividad, dado que esta consta de un fuerte aspecto cultural que la presenta también como una filosofía de negocio, este particular aspecto hace que sus efectos alcancen todos los niveles de la organización, lo que hace posible la tercera característica que trata de cómo los beneficios de la mejora continua se multiplican favoreciéndolos a todos, no es suficiente con que afecte únicamente a sectores específicos de la organización o se centre en un solo proceso, la mejora continua abarca todos los procesos y la vida de quienes lo practican, a través del MEDES esto se traduce con la idea de que una buena evaluación mejora el proceso administrativo de planificar, organizar, dirigir y controlar.

De acuerdo con Serrano Gómez y Ortiz Pimiento (2012) para poner en marcha la mejora es fundamental empezar con el reconocimiento de los problemas y la necesidad de resolverlos como primer paso, de cara a conseguir los resultados esperados y mejorados

para el desarrollo de la organización. En el MEDES esta etapa inicial se aborda por medio de un diagnóstico que aporta a la identificación de los problemas y a reconocer los procesos claves. La mejora continua requiere además que se identifiquen los planes de acción para actuar hacia la mejora del proceso y, así después poder establecer distintas opciones de mejora en términos de propuestas que abarquen el seguimiento, la medición y la evaluación de todos los procesos logrando de esta manera hacer girar la rueda de mejora continua.

De esta forma en el MEDES la mejora continua se concreta girando la rueda, dado que el ciclo se repite continuamente cuando la mejora se convierte en un proceso estandarizado se crean nuevas planificaciones para mejorarlo y así sucesivamente. Esto puede efectuarse en todos y cada uno de los procesos de la organización y cada uno de esos procesos puede ser objeto de mejora continua (Grijalvo et al., 2002), al ser el modelo una herramienta para evaluar contribuye a la evaluación de todos los procesos de la organización.

Fase IV. Seguimiento e Información (SI)

El seguimiento es también un proceso continuo del que se puede extraer información relevante que será analizada periódicamente y usadas para reforzar las acciones y ajustar las decisiones tomadas. Si bien tanto la evaluación como el seguimiento tienen objetivos similares, ambos buscan proporcionar información que ayude a mejorar el desempeño y conseguir lo planeado, trabajan en niveles diferentes, pero estrechamente vinculados. Por un lado, del seguimiento se obtiene información real sobre los avances conseguidos necesarios para la gestión y por su parte la evaluación brinda una valoración más profunda y da respuesta a las interrogantes que surgen del seguimiento, además usualmente la evaluación utiliza la información extraída en el seguimiento para medir los resultados (PNUD, 2009)

En este sentido, hablar de seguimiento significa apoyarse en las metas y actividades planificadas para constatar que se haya seguido la línea trazada de trabajo, que se ha hecho lo que se dijo que se iba a hacer y que se ha logrado lo que se esperaba o si por el contrario no ha sucedido de esa manera, es decir, el seguimiento resulta muy útil para la administración de modo que también permite conocer cuando algo no está funcionando y de realizarse acertadamente se vuelve una herramienta esencial para dar soporte a la evaluación (Civicus, 2001).

En el MEDES existe un prerrequisito para el seguimiento y es que haya un plan de mejora que seguir, de esta información surge una revisión periódica sobre aquellas actividades de corte social que evidencien la mejora en el desempeño social. Con el cual se puede detectar si los recursos fueron bien distribuidos, si el trabajo dedicado a la gestión social fue suficiente, si se ha cumplido con las actividades en el tiempo determinado, si las acciones han estado apegadas o no a las normas y principios que rigen al sector asociativo.

Los resultados que se obtengan suponen una prueba de que la evidencia previa y los contenidos de la evaluación cumplen un rol fundamental en todo este proceso de seguimiento, para ello hace falta contar con los mismos referentes de actuación que le permitan a las organizaciones auto compararse en un periodo de tiempo con ellas mismas y más adelante con otras entidades para así concebir esta práctica como una técnica de aprendizaje organizacional para mejorar (Espinosa Moré, 2013)

CONCLUSIONES

El modelo para evaluar el desempeño social (MEDES) de las asociaciones de producción (MEDES) supone una herramienta administrativa útil que contribuye al logro de los objetivos sociales de las organizaciones. Por tanto, se vuelve una metodología necesaria que se adapta a las necesidades sociales actuales y que conduce a la estabilidad organizacional.

El MEDES ayuda a la identificación de problemas al mismo tiempo que muestra el camino para solucionarlos y corregir desviaciones a tiempo. El enfoque de la mejora continua hace que se encuentre en una búsqueda constante de nuevos ajustes para perfeccionar la gestión social y los procesos de la organización involucrados en la consecución de los objetivos y metas en materia social.

Los directivos deben estar comprometidos con respaldar el desarrollo e implementación del MEDES. Los miembros además de apoyar la adopción del modelo, les corresponde participar activamente a través de sus opiniones respecto al desempeño de la asociación, pues son los receptores directos de las acciones emprendidas por la organización.

Este modelo gestiona la evaluación de las prácticas sociales cuyo resultado visible es el desempeño social, introduce una adaptación del PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) ya que planea la evaluación, realiza la evaluación, verifica o analiza los resultados de la evaluación y actúa, corrige y propone acciones de mejora a los resultados de la evaluación para posteriormente dar seguimiento garantizando la mejora continua de lo evaluado.

REFERENCIAS

- Ackoff, R. (2012). *El paradigma de Ackoff: Una administración sistémica*. John Wiley y Sons Inc.
- Almanza Jiménez, R., Calderón Campos, P., Vargas Hernández, J., Casas Cárdenas, R., y Palomares Salceda, F. (2016). Aprendizaje y desempeño organizacional bajo el enfoque de las teorías organizacionales. *Revista de Economía y Administración*, 13(1), 83-94. <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/10>
- Arnold, R., y Wade, J. (2015). A Definition of Systems Thinking: A Systems Approach. *Procedia Computer Science*, 44, 669-678. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.03.050>
- Asturias Corporación Universitaria. (20 de Junio de 2018). *La Mejora Continua*. Universidad de Asturias: https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/aseguramiento_calidad/unidad1_pdf2.pdf
- Beltrán Sanz, J., Carmona Calvo, M., Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M., y Tejedor Panchon, F. (2016). *Guía para una gestión basado en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología. <https://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf>
- Cabalé Miranda, E., y Rodríguez Pérez, G. (2020). Sistemas de gestión. Importancia de su integración y vínculo con el desarrollo. *Revista Estudios del Desarrollo Social*, 8(1), 18. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-0132202000100018
- Cabrera, H. R., Medina León, A., Nogueira, D., y Núñez Chaviano, Q. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE*, 6(4), 1-22. <https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v6n4.75>
- Calegari, D., & Delgado, A. (2014). Business Process Management (BPM): aspectos clave para la construcción de software de soporte e impacto en la mejora continua de las organizaciones. *Innotec Gestión*(6), 40-51. https://ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTEC-Gestion/article/view/274/pdf_1
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.

- Civicus. (2001). *Seguimiento y evaluación*. Civicus, Alianza Mundial para la Participación Ciudadana: <https://www.civicus.org/view/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*. (A. Acosta, y E. Martínez, Edits.) Ediciones Abya-Yala.
- Espín Maldonado, W. P., Bastidas Aráuz, M. B., y Durán Pinos, A. (2017). “Propuesta metodológica de evaluación del balance social en asociaciones de economía popular y solidaria del Ecuador”, *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(90), 123-157. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.90.9240>
- Espinosa Moré, S. (2013). La evaluación integral de empresas. *Ingeniería Industrial, XXXIV*(3), 340-352. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433595010.pdf>
- Gálvez Lio, D., Gómez Velázquez, K., y Ferreira Lorenzo, G. (2019). Procesos de negocio en la gestión empresarial. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 2*(3), 99-111. <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/189>
- García del Junco, J., Calvo de Mora, S., y Lieberman, K. (2004). Administración basada en la evidencia: una aplicación de la medicina basada en la evidencia al mundo empresarial y a la formación de directivos. *Acimed, 12*(5), 1-23. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000500002
- García López, T. (Enero de 2013). *Evaluación en administración. Algunas consideraciones*. Universidad Veracruzana, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas: <https://www.uv.mx/iiessa/files/2013/01/evaluacion2005-2.pdf>
- González Anleo, J. (1999). Perspectiva sociológica de la organización. *Cuadernos de estrategia* (104), 29-46. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1963208>
- González, H. (2013). *Enfoque basado en procesos como principio de gestión*. Wordpress: <https://calidadgestion.wordpress.com/2013/03/11/enfoque-basado-en-procesos-como-principio-de-gestion/>
- González, L. (23 de Octubre de 2020). *Cómo alcanzar el éxito en la automatización de procesos*. Soaint: <https://soaint.com/como-alcanzar-el-exito-en-la-automatizacion-de-procesos-mejores-practicas-parte-iii/>
- Grijalvo, M., Martín Romo, C., y Prida, B. (2002). La gestión por procesos y la mejora continua. Nuevas expectativas abiertas por la ISO 9000. *Dirección y Organización*(28), 5-11. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i28.155>
- Gudynas, E. (2011). Tensiones, contradicciones y oportunidades de la dimensión ambiental del Buen Vivir. En I. Farah, y L. Vasapollo, *Vivir bien: ¿Paradigma no capitalista?* (231-246). Publicaciones Cides-Umsa. https://dhls.hegoa.ehu.es/uploads/resources/5315/resource_files/25.Vivir_bien_Paradigma_no_capitalista.pdf
- Hernández Chávez, G., y Hernández Chávez, Y. (2021). Reduccionismo y enfoque de sistemas: dos enfoques complementarios. *Horizonte de la Ciencia, 11*(21), 73-80. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2021.21.896>
- Hernández Palma, H., Martínez Sierra, D., y Cardona Arbeláez, D. (2016). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia Y Libertad, 11*(1), 141-150. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2016v11n1.499>
- Houtart, F. (2014). El concepto de sumak kawsay (Buen Vivir) y su correspondencia con el bien común de la humanidad. En G. C. Delgado Ramos, *Buena vida, buen vivir: imaginarios alternativos para el bien común de la humanidad* (Primera ed., págs. 97-124). México : UNAM, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. <http://computo.ceiich.unam.mx/webceiich/docs/libro/BuenaVida%20BuenVivir.pdf>

- Jacobs, R., y Chase, R. (2011). *Administración de Operaciones. Producción y cadena de suministro* (Decimotercera ed.). McGraw-Hill. <https://ucreeanop.com/wp-content/uploads/2020/08/Administracion-de-Operaciones-Produccion-y-Cadena-de-Suministro-13edi-Chase.pdf>
- Junta de Política y Regulación Financiera [JPRF]. (2022). *Resolución No. JPRF-F-2022-048 Norma de balance social para cooperativas de aborro y crédito y asociaciones mutualistas de aborro y crédito para la vivienda*. JPRF. https://jprf.gob.ec/resoluciones_jprf/resolucion-no-jprf-f-2022-048/
- León, M. (2015). *Del concepto a la medición. Propuesta metodológica para medir el Buen Vivir en Ecuador*. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/10/Buen-Vivir-en-el-Ecuador.pdf>
- Levy, A. (1998). *Mareting avanzado. Un enfoque sistémico y constructivista de lo estratégico y de lo tácito*. Ediciones Granica S.A.
- Lorenzon, E. (2020). *Sistemas y organizaciones*. EDULP Editorial de la Universidad Nacional de La Plata. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/99629>
- Louffat, E. (2015). *Administración: Fundamentos del proceso administrativo*. Cengage Learning.
- Marín García, J., Pardo del Val, M., y Bonavia, T. (2008). Análisis de programas de mejora continua. Un estudio longitudinal en una empresa industrial. *Gestión y Producción*, 15(3), 433-447. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2008000300002>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., y Hernández Nariño, A. (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *EÍDOS, Revista Científica en arquitectura y urbanismo*(2), 65-72. <https://doi.org/10.29019/eidos.v0i2.62>
- Navarro Cid, J. (2002). *Las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio*. [Tesis de Doctorado, Universitat de Barcelona]. <http://hdl.handle.net/10803/2658>
- Páez Pareja, J. R. (2017). *El Balance Social como herramienta de gestión integral para las organizaciones de la Economía Social: Desarrollo metodológico para la EPS del Ecuador*. [Tesis de Doctorado, Universidad Pablo de Olavide]. <http://hdl.handle.net/10433/6927>
- Paéz, J. (2013). Importancia del Balance Social para las organizaciones de la economía popular y solidaria: Desarrollo metodológico de la SEPS. En o. L. Coraggio, R. Muñoz, C. Naranjo, H. Jácome, M. J. Ruiz, y J. R. Páez, *Serie Estudios sobre la economía popular y solidaria*. (págs. 145-198). Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Estudios-sobre-EPS.pdf>
- Pantoja Aguilar, M., y Salazar Garza, J. (2019). Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico. *Revista EAN*, 87, 139-154. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2412>
- Pérez Bonfante, L. A., y Shek Munz, I. M. (2014). valuación de la gestión en las organizaciones. Conceptos y experiencias. *Revista Soluciones de Postgrado*, 6(12), 45-65. <https://revistas.eia.edu.co/index.php/SDP/article/view/599>
- Perspectivas. (2007). Importancia de la planificación de recursos humanos en la empresa Perspectivas. (20), 7-28. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331002.pdf>
- PNUD. (2009). *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774
- Ramírez García, C., García del Junco, J., y Espasandín Bustelo, F. (2019). La administración basada en la evidencia: implicación de las nuevas tecnologías en la gestión de empresas. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 6(1), 7-19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7024516>

- Ramírez, R. (2012). *La vida (buena) como riqueza de los pueblos. Hacia una socioecología política del tiempo*. Editorial Iaen.
https://www.researchgate.net/publication/334735867_La_vida_buena_como_riqueza_de_los_pueblos_Hacia_una_socioecologia_politica_del_tiempo
- Riascos González, J. A. (2006). De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(15), 33-42. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151320329003.pdf>
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*. (I. Thomson, Ed.) Biblioteca Landivariana en Universidad Rafael Landívar: <http://www.url.edu.gt/PortalURL/Biblioteca/Contenido.aspx?o=4004ys=49>
- Salgado Hernández, V. (2022). Control de las funciones administrativas aplicadas en una empresa. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera: División De Ciencias Económicas Y Sociales*, 15(37), 1-12. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi37.461>
- Serrano Gómez, L., y Ortiz Pimiento, N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13-22. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70003-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70003-7)
- Unceta, K. (2014). *Desarrollo, postrecimiento y Buen Vivir: Debates e interrogantes*. Ediciones Abya-Yala. <https://filosofiadelbuenvivir.com/wp-content/uploads/2015/02/Desarrollo-postrecimiento-y-Buen-Vivir-2014.pdf>
- Vaca Aguirre, I. (2015). Origen de los problemas administrativos estructurales empresariales con enfoque sistémico. *Retos*, 5(10), 194-204. <https://doi.org/10.17163/ret.n10.2015.06>
- Valdés Herrera, C. (3 de Mayo de 2010). *Enfoque basado en procesos*. Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/enfoque-basado-procesos/>
- Velásquez, F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios Gerenciales*(77), 27-40. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21207702.pdf>
- Veintimilla-Rodas, J. C., Gómez-Bonilla, M. J., y Mora-Sánchez, N. V. (2020). Enfoque basado en la teoría para la mejora administrativa: análisis del modelo y actividades en el desarrollo. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(2), 44-55. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.2.164>
- Weske, M. (2007). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures* (Primera ed.). New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BUSINESS%20Business%20Process%20Management%20Concepts,%20Languages,%20Architectures.pdf
- Whetten, D., y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Prentice Hall. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>