GOBERNANZA Y GESTIÓN DE RIESGOS EN UN SISTEMA LEAN Y SISTÉMICO DE GESTIÓN POR PROCESOS

Versión 1 – 26 Mayo

TEMARIO

1. PRESENTACIÓN

En un contexto institucional cada vez más exigente —marcado por la volatilidad, la transformación digital, la presión social por la transparencia y la competencia global—, las organizaciones públicas y privadas enfrentan el gran desafío de operar con eficiencia sin perder legitimidad, cumplir objetivos estratégicos sin desbordar sus capacidades, y sostener sus operaciones en medio de entornos inciertos. Frente a esta realidad, se hace indispensable integrar tres dimensiones tradicionalmente tratadas por separado: la gobernanza institucional, la gestión de riesgos, y la gestión por procesos.

Este documento propone un marco conceptual y metodológico integrador, denominado Gobernanza y Gestión de Riesgos en un Sistema Lean y Sistémico de Gestión por Procesos (LS-SGP®). Esta propuesta permite alinear la toma de decisiones, la ejecución operativa y el control institucional, bajo una arquitectura de procesos que elimina el desperdicio, gestiona riesgos de forma proactiva y fortalece la responsabilidad institucional mediante una visión sistémica.

El modelo articula tres ejes clave:

- **La gobernanza**, entendida no solo como cumplimiento formal, sino **como** capacidad de conducir estratégicamente la organización**,** generando legitimidad, coordinación interáreas, rendición de cuentas y visión a largo plazo.
- **La gestión de riesgos**, concebida como una disciplina transversal que anticipa amenazas, potencia oportunidades **y** permite decidir con mayor base informada, minimizando impactos negativos sobre los objetivos institucionales.
- **El enfoque Lean-Sistémico**, que aporta la disciplina del pensamiento Lean (eficiencia, valor para el cliente, mejora continua) con el enfoque sistémico (visión holística, retroalimentación, relación con suprasistemas y ecosistemas).

Este marco es aplicable tanto en corporaciones privadas (donde el foco está en sostenibilidad, crecimiento y competitividad), como en entidades públicas (donde los desafíos incluyen legitimidad, eficiencia en el uso de recursos públicos y capacidad de respuesta social).

Lo que aquí se propone no es un sistema más para cumplir con normativas o auditar procedimientos, sino un modelo vivo de gobernanza adaptativa, capaz de responder con inteligencia a contextos complejos, integrando aprendizaje, evidencia, procesos y liderazgo.

Como plantea la OCDE: *"Una buena gobernanza no es solo lo que una institución hace, sino cómo lo hace, con qué principios, y con qué capacidad de adaptarse a lo inesperado."*

Este documento busca ofrecer esa respuesta: un modelo de gobernanza moderna que no se superpone a los procesos, sino que se expresa a través de ellos, los orienta, los protege y los transforma.

2. PROBLEMÁTICA

En muchas organizaciones contemporáneas, ya sean públicas o privadas, se observa una desconexión crítica entre tres funciones fundamentales del sistema institucional: la gobernanza estratégica, la ejecución operativa mediante procesos, y la gestión de riesgos como función transversal de previsión y control.

La gobernanza suele centrarse en la definición de objetivos, políticas y marcos normativos desde niveles altos de decisión, pero con frecuencia sin un conocimiento claro de las condiciones reales de los procesos operativos, sus restricciones o capacidades. Por otro lado, las unidades de proceso tienden a ejecutar tareas de manera funcional o automatizada, sin necesariamente comprender el propósito estratégico al que responden o el impacto sistémico de sus acciones. Finalmente, la función de gestión de riesgos es muchas veces tratada como un anexo normativo o una auditoría posterior, en lugar de ser una disciplina preventiva, predictiva y sistémica integrada al ciclo de gestión institucional.

Esta fragmentación entre el pensar, el hacer y el anticipar genera múltiples efectos negativos:

- Decisiones estratégicas sin viabilidad operativa o sin respaldo en datos del sistema real.
- Procesos ineficientes, duplicados o desconectados del valor esperado por el cliente o ciudadano.
- Ausencia de identificación oportuna de riesgos críticos, generando sorpresas, crisis o incumplimientos.
- Dificultad para articular mejoras que integren la estrategia, la voz del cliente, la innovación y el aprendizaje organizacional.
- Pérdida de confianza por parte de los grupos de interés: ciudadanos (en el caso público), clientes, inversionistas o trabajadores.

En el sector público, esta desconexión contribuye al débil cumplimiento de políticas públicas, a la inejecución del gasto, y a la pérdida de legitimidad ante la ciudadanía. En el sector privado, limita la capacidad de competir, adaptarse al cambio o responder a crisis reputacionales, financieras o regulatorias.

Además, en muchos casos, los procesos se diseñan de forma aislada, sin relación explícita con la gestión del riesgo ni con la estrategia general, lo que los convierte en rutinas ciegas o en “trámites” que cumplen una función administrativa pero no agregan valor real.

Como advierte el World Economic Forum, las organizaciones del siglo XXI que no integren gobernanza, riesgo y procesos “no podrán sostener su legitimidad ni operar de forma resiliente frente a contextos VUCA” (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos).

En suma, la falta de integración entre gobernanza, gestión de riesgos y procesos no es solo un problema técnico, sino un obstáculo estructural para la sostenibilidad, la legitimidad y la capacidad de evolucionar como sistema organizacional.

3. GOBERNANZA VS GOBIERNO (ETIMOLOGÍA, CONCEPTO, PILARES Y ELEMENTOS)

3.1 Etimología

- Gobierno proviene del latín *gubernare*, que significa *dirigir*, *pilotear* o *guiar*. En su raíz, está asociado al acto de ejercer el control formal, ya sea sobre un Estado, una organización o una estructura.
- Gobernanza, por su parte, deriva del inglés *governance*, a su vez del griego *kybernao*, que también significa *pilotear una nave*. De este término griego surge igualmente la palabra cibernética, entendida como el estudio de los sistemas autorregulados, adaptativos e interconectados.
  → Esto ya nos advierte que la gobernanza es más cercana a los sistemas complejos, que requieren adaptación, retroalimentación, y no solo control jerárquico.

3.2 Concepto

Término	Definición resumida
Gobierno	Es la instancia formal que ejerce autoridad, define reglas, toma decisiones obligatorias y las implementa desde un lugar de poder jerárquico.
Gobernanza	Es el conjunto de procesos, principios y relaciones mediante los cuales se toman, implementan y supervisan las decisiones, incluyendo múltiples actores y criterios éticos, sociales y técnicos.

Mientras el gobierno se centra en el poder y el control, la gobernanza se enfoca en la legitimidad, la coordinación y la eficacia sistémica.

3.3 Pilares de la Gobernanza Moderna (basados en OCDE, CAF, Banco Mundial)

1. **Transparencia**: Las decisiones deben ser comprensibles, justificables y visibles.
2. **Rendición de cuentas (accountability)**: Toda autoridad debe responder por sus decisiones ante los grupos de interés.
3. **Participación**: Los actores afectados por las decisiones deben tener voz en su formulación o validación.
4. **Legalidad**: Las decisiones deben basarse en marcos normativos justos y estables.
5. **Eficacia y eficiencia**: Las decisiones deben cumplir sus objetivos usando los recursos adecuadamente.
6. **Equidad e inclusión**: Deben tomarse en cuenta los intereses de distintos grupos, especialmente los más vulnerables.
7. **Capacidad de adaptación**: La gobernanza debe ajustarse a contextos complejos, cambiantes y con incertidumbre.

3.4 Elementos clave de la Gobernanza en organizaciones Lean-Sistémicas

Elemento	Descripción
Propósito claro	La gobernanza debe estar alineada con la misión, visión y estrategia institucional.
Sistema de toma de decisiones	Cómo se toman, documentan y priorizan las decisiones a nivel estratégico, táctico y operativo.
Estructuras de gobernanza	Comités, consejos, directorios o instancias que gestionan de forma sistémica y no solo jerárquica.
Mecanismos de control	Indicadores, auditorías, alertas tempranas y revisión de cumplimiento orientados a valor.
Vínculo con los procesos	La gobernanza se ejecuta a través del sistema de procesos, no por fuera de él.
Relación con el suprasistema	Reconoce que la organización forma parte de sistemas mayores que deben ser respetados y gestionados.
Canales de retroalimentación	Mecanismos para escuchar a los grupos de interés y ajustar decisiones según resultados observados.

3.5 Gobernanza y enfoque sistémico

Desde la Teoría General de Sistemas, gobernar bien no es solo tener autoridad, sino conducir un sistema complejo hacia su propósito, gestionando relaciones, entradas, salidas y retroalimentaciones.

Una organización con enfoque Lean-Sistémico necesita una gobernanza que:

- No imponga verticalmente, sino que coordine horizontalmente.
- No se base solo en normas, sino en principios dinámicos y colaborativos.
- No administre desde la distancia, sino que entienda los procesos, los riesgos y al cliente.

4. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE GOBERNANZA

El concepto de gobernanza ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, trascendiendo su uso inicial en las ciencias políticas para convertirse en un principio transversal de gestión institucional moderna, con aplicación en múltiples sectores: público, privado, académico y civil.

Su desarrollo ha estado impulsado por la necesidad de explicar y organizar la toma de decisiones en contextos complejos, interdependientes y con múltiples actores, donde el simple ejercicio del poder formal (gobierno) resulta insuficiente para lograr resultados sostenibles y legítimos.

4.1 Línea de tiempo de evolución

Período	Acontecimiento clave
Años 1980 – 1990	El concepto de gobernanza emerge en la ciencia política para describir nuevas formas de coordinación pública donde intervienen actores no estatales (ONGs, empresas, asociaciones). Reemplaza la visión unidimensional del gobierno como único decisor.
1992	El Banco Mundial institucionaliza el término en su informe *Governance and Development*, definiéndolo como "el modo en que se ejerce la autoridad en la gestión de los recursos económicos y sociales para el desarrollo." Desde entonces, lo vincula con la lucha contra la corrupción, la transparencia y la eficiencia del Estado.
2000 en adelante	Organismos multilaterales como la OCDE, el PNUD y el CAF integran la gobernanza como eje transversal de la gestión pública, el desarrollo humano y la institucionalidad democrática, destacando dimensiones como participación ciudadana, rendición de cuentas, equidad y capacidad de respuesta.
Actualidad	El concepto se expande más allá del ámbito estatal, aplicándose a corporaciones, universidades, cooperativas, organizaciones de la sociedad civil y redes globales, como modelo para alinear el poder decisorio con la responsabilidad, la legitimidad y los resultados sostenibles. Hoy se habla de *buenas prácticas de gobernanza* en cualquier tipo de organización.

4.2 De la gobernanza pública a la gobernanza organizacional

El paso clave en esta evolución ha sido la traslación del concepto de gobernanza desde el Estado hacia las organizaciones, entendiendo que toda entidad que toma decisiones y afecta a terceros necesita principios de gobernanza claros, independientemente de si es pública o privada, grande o pequeña, jerárquica o distribuida.

Este proceso ha dado lugar a modelos como:

- Gobernanza universitaria
- Gobernanza corporativa (Corporate Governance)
- Gobernanza digital
- Gobernanza ambiental
- Gobernanza de datos
- Gobernanza de procesos y de proyectos

En cada uno de estos ámbitos, el principio es el mismo: tomar decisiones colectivamente, con legitimidad, eficiencia, ética y capacidad de aprendizaje.

4.3 Tendencias contemporáneas

Hoy la gobernanza se entiende como un ecosistema de decisiones conectadas, donde intervienen múltiples actores —internos y externos— y donde se requieren:

- reglas claras,
- criterios compartidos,
- herramientas de información,
- mecanismos de coordinación,
- y canales de retroalimentación permanente.

En el ámbito Lean-Sistémico, esta evolución se traduce en una gobernanza que:

- guía procesos desde el propósito institucional, no desde el control mecánico,
- anticipa riesgos, no solo reacciona ante crisis,
- valida decisiones con evidencia, no por jerarquía,
- y escucha al entorno, no se encierra en sí misma.

5. QUÉ ES GESTIÓN DE RIESGOS Y SU EVOLUCIÓN

5.1 Concepto general

La gestión de riesgos es el proceso sistemático mediante el cual una organización identifica, analiza, evalúa, controla y monitorea aquellos eventos o condiciones inciertas que pueden afectar el logro de sus objetivos institucionales, la sostenibilidad de sus operaciones o su legitimidad ante los grupos de interés.

Según la norma internacional ISO 31000:2018, gestión de riesgos es:

"La coordinación de actividades para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo."

Esta definición implica que toda organización, de cualquier tamaño o naturaleza, enfrenta incertidumbres que deben ser gestionadas proactivamente, no solo cuando se convierten en problemas.

En el enfoque Lean-Sistémico, la gestión de riesgos no es una función aislada, sino una disciplina transversal que debe integrarse en todos los procesos, desde el nivel estratégico hasta la operación diaria.

5.2 Evolución histórica del concepto

Etapa	Características principales
Etapa 1: Gestión reactiva (antes de 1970)	El riesgo era considerado como sinónimo de siniestro o evento fortuito. La respuesta era el traspaso del riesgo mediante seguros. Se aplicaba solo en contextos físicos (accidentes, incendios, robos).
Etapa 2: Gestión técnico-financiera (1970–1990)	Se amplía el enfoque hacia riesgos financieros, operativos y legales. Nace la función de "riesgos corporativos", centrada en auditorías internas y cumplimiento normativo.
Etapa 3: Gestión integral (1990–2010)	Aparece el enfoque Enterprise Risk Management (ERM). Se incorporan métodos de identificación, evaluación y control a nivel organizacional. Se reconoce que los riesgos deben gestionarse en forma transversal.
Etapa 4: Gestión estratégica y sistémica (2010–actualidad)	Con la publicación de ISO 31000, el riesgo se incorpora como un elemento central de la planificación estratégica, la toma de decisiones y la mejora continua. Se conecta con el gobierno corporativo, la resiliencia organizacional y la sostenibilidad.

5.3 Principios actuales de la gestión de riesgos (ISO 31000:2018)

1. **Integrada**: debe estar incorporada en todas las actividades y niveles de la organización.
2. **Estructurada y sistemática**: debe seguir un enfoque lógico, repetible y basado en evidencia.
3. **Personalizada**: adaptada al contexto interno y externo de la organización.
4. **Inclusiva**: debe involucrar a los grupos de interés relevantes.
5. **Dinámica**: debe adaptarse a los cambios, al aprendizaje organizacional y al entorno.
6. **Basada en la mejor información disponible**.
7. **Facilitadora del mejoramiento continuo**.

5.4 Elementos clave de un sistema moderno de gestión de riesgos

Componente	Descripción
Contexto	Comprensión del entorno estratégico, regulatorio, tecnológico y social en el que opera la organización.
Identificación de riesgos	Reconocimiento de fuentes internas y externas de riesgo, incluyendo riesgos emergentes.
Análisis y evaluación	Estimación de impacto y probabilidad, mapeo, priorización.
Tratamiento del riesgo	Definición de respuestas: evitar, mitigar, transferir, aceptar o explotar.
Seguimiento y revisión	Verificación continua de la eficacia del tratamiento del riesgo.
Comunicación y consulta	Información fluida, participación de actores clave, transparencia en decisiones.

5.5 Gestión de riesgos en el modelo Lean-Sistémico de procesos

En el enfoque LS-SGP®, la gestión de riesgos:

- Se integra en el diseño, ejecución y mejora de cada proceso institucional.
- Forma parte del Subsistema 6.5: Mejora continua, riesgos e innovación.
- Utiliza herramientas como mapas de riesgo por proceso, matrices de impacto/probabilidad, y ciclos DMAIC o PDCA para tratar los riesgos.
- Conecta con la gobernanza, ya que permite informar decisiones estratégicas con base en escenarios reales y controlados.
- Aporta al aprendizaje institucional mediante la sistematización de incidentes y acciones correctivas/preventivas.

6. CÓMO SE INTEGRA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LA GOBERNANZA

La gestión moderna de riesgos no puede estar desconectada de la estructura de gobernanza de una organización. En realidad, una gobernanza institucional sólida requiere que el riesgo no solo se monitoree, sino que se integre como un insumo permanente para la toma de decisiones estratégicas y operativas**.**

Una organización que ignora sus riesgos, no los prioriza o los trata de forma reactiva y desorganizada, pone en riesgo su legitimidad, sus resultados y su sostenibilidad**.** Por eso, las mejores prácticas internacionales en gobernanza incluyen explícitamente a la gestión de riesgos como función estructural y sistémica**.**

6.1 Relación estructural entre gobernanza y riesgo

Gobernanza de calidad exige…	...y la gestión de riesgos aporta
Información confiable para decidir	Diagnóstico de incertidumbres y escenarios con datos relevantes
Legitimidad en decisiones complejas	Trazabilidad del análisis y opciones evaluadas para cada riesgo
Rendición de cuentas	Evidencia documentada de riesgos asumidos, mitigados o evitados
Coordinación entre niveles y áreas	Mapa transversal de riesgos por proceso, unidad y macroproceso
Anticipación de eventos externos	Escaneo del entorno, análisis de vulnerabilidades y proyecciones
Mejora continua	Retroalimentación desde incidentes, errores y controles que no funcionaron

6.2 Mecanismos concretos de integración

1. **Marco de gobernanza institucional con enfoque preventivo**
   La política institucional debe establecer que todo proceso o decisión relevante debe considerar sus riesgos inherentes y residuales**.** Esto incluye los proyectos estratégicos, alianzas, procesos críticos y cambios normativos.
2. **Comités de gobernanza con atribuciones sobre riesgo**
   Los comités de procesos, calidad, auditoría, compliance o estrategia deben tener **entre sus** funciones la revisión periódica de matrices de riesgo y su conexión con indicadores clave de desempeño (KPIs)**.**
3. **Incorporación de la matriz de riesgos en los tableros de control**
   Los tableros institucionales deben integrar indicadores de riesgo (KRIs) junto a los de resultados. Esto permite que el gobierno corporativo actúe no solo por resultados finales, sino por la salud sistémica de los procesos**.**
4. **Auditoría no solo de cumplimiento, sino de gestión de incertidumbre**
   Las auditorías internas y externas deben verificar no solo si se cumplió con las normas, sino cómo se previnieron y gestionaron los riesgos en cada etapa del proceso institucional**.**
5. **Comunicación de riesgos como parte de la rendición de cuentas**
   La transparencia institucional incluye informar qué riesgos se identificaron, qué decisiones se tomaron en función de ellos y qué resultados se lograron o se corrigieron. Esto refuerza la confianza de los grupos de interés.

6.3 En el modelo LS-SGP®

En el Sistema Lean-Sistémico de Gestión por Procesos, la integración se concreta en:

- **El Subsistema 6.5: Mejora Continua, Gestión de Riesgos e Innovación**, donde los procesos incorporan evaluación de riesgos como parte estructural de su ciclo de mejora.
- **La Voz del Suprasistema**, que incluye reguladores, directorios, entes financieros o ciudadanía, cuyos requerimientos se traducen en riesgos reputacionales, financieros o legales.
- **El principio de toma de decisiones basada en evidencia**, donde el análisis de riesgos es insumo obligado para justificar decisiones estratégicas.
- **La gobernanza distribuida**, donde comités, responsables de procesos y líderes técnicos comparten la responsabilidad de anticipar y gestionar los riesgos relevantes.

7. RELACIÓN ENTRE GOBERNANZA, GESTIÓN DE RIESGOS Y GESTIÓN DE PROCESOS LEAN Y SISTÉMICA

Uno de los grandes errores de muchas organizaciones —públicas o privadas— es tratar por separado la gobernanza, la gestión de riesgos y la gestión por procesos, como si fueran funciones desconectadas. Sin embargo, desde el enfoque Lean-Sistémico, estos tres pilares no solo están relacionados, sino que son estructuralmente interdependientes.

- Una decisión estratégica mal gobernada genera riesgos ocultos.
- Un proceso mal diseñado aumenta la exposición al riesgo.
- Un riesgo no gestionado mina la credibilidad y legitimidad de quienes gobiernan.
- Y una gobernanza sin procesos no puede sostener su promesa.

7.1 Relación circular y dinámica (visión sistémica)

Desde la **Teoría General de Sistemas**, toda organización es un sistema abierto compuesto por subsistemas (procesos), controlado por un sistema de dirección (gobernanza) y afectado por condiciones inciertas (riesgos).

Elemento	Aporta	Depende de
Gobernanza	Define el propósito, las reglas del juego y la orientación estratégica	De la existencia de información confiable, procesos claros y riesgos anticipados
Gestión de procesos	Ejecuta las decisiones, transforma recursos en valor, garantiza trazabilidad	De reglas claras, respaldo institucional y alertas tempranas
Gestión de riesgos	Permite tomar decisiones informadas, prioriza esfuerzos y protege la sostenibilidad	De procesos bien diseñados y decisiones articuladas desde la gobernanza

Como en un sistema cibernético, la retroalimentación fluida entre los tres elementos permite que la organización aprenda, corrija y evolucione.

7.2 ¿Qué ocurre cuando uno de los tres pilares falla?

Débil gobernanza	Los procesos pierden alineación estratégica; se activan riesgos institucionales no detectados.
Procesos mal diseñados o ineficientes	Aumenta el riesgo operativo, financiero o reputacional; se pierde trazabilidad y control real.
Riesgos no gestionados o ignorados	La gobernanza pierde legitimidad; decisiones estratégicas fallan por falta de previsión.

7.3 Ejemplos concretos

- Una universidad que aprueba nuevas carreras sin evaluar la sostenibilidad de los procesos administrativos y académicos gobierna sin procesos ni análisis de riesgo.
- Una empresa que automatiza procesos financieros sin considerar los riesgos de ciberseguridad prioriza eficiencia sin gobernanza ni protección.
- Un gobierno regional que descentraliza funciones sin definir indicadores ni monitoreo de ejecución genera un vacío de responsabilidad sistémico.

7.4 En el modelo LS-SGP® (Lean-Sistémico de Gestión por Procesos)

La integración se da a través de:

- El Subsistema 6.1: Dirección Estratégica y Gobernanza, donde se fijan políticas de procesos y prioridades de riesgo.
- El Subsistema 6.4 y 6.5: Evaluación y Mejora, donde los riesgos detectados en la ejecución alimentan decisiones estratégicas.
- La matriz de relaciones proceso–riesgo–decisión, donde cada proceso identifica sus riesgos inherentes y cada comité de gobernanza los considera antes de tomar decisiones.
- El principio de alineamiento sistémico: ningún proceso se diseña sin propósito claro, ningún riesgo se ignora por tratarse de algo "operativo", y ninguna decisión estratégica se aprueba sin evaluar impactos sistémicos.

8. CONCLUSIONES

En un entorno organizacional cada vez más exigente, con marcos normativos complejos, múltiples actores y alta presión por resultados visibles, la gobernanza moderna no puede sostenerse sin una arquitectura institucional robusta, dinámica y basada en procesos.

Un modelo de gobernanza no es suficiente si no se traduce en decisiones operativas que agreguen valor, prevengan riesgos y generen legitimidad. Para que esto ocurra, es necesario contar con un Sistema de Gestión por Procesos (SGP) maduro, transparente y adaptable. Sin procesos bien definidos y alineados al propósito institucional, la gobernanza se convierte en retórica. Sin mecanismos para anticipar riesgos y medir impacto, las decisiones estratégicas pierden eficacia y credibilidad.

Del mismo modo, la gestión de riesgos no debe ser entendida como una función aislada o reactiva, sino como un sistema proactivo de inteligencia organizacional, que permite a las instituciones decidir con datos, priorizar recursos de manera más inteligente y rendir cuentas con fundamento.

En este marco, el enfoque Lean-Sistémico de Gestión por Procesos (LS-SGP®) ofrece una respuesta integral. Su valor diferencial radica en que:

- Articula gobernanza, procesos y riesgos como partes de un sistema vivo y retroalimentado, no como funciones fragmentadas.
- Integra la estrategia con la operación, evitando que las decisiones queden desconectadas de la realidad institucional.
- Elimina el desperdicio, prioriza el valor y gestiona la incertidumbre, permitiendo avanzar en un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo).
- Fortalece la rendición de cuentas interna y externa, dando trazabilidad y transparencia a cada etapa del ciclo de decisiones.
- Es aplicable a todo tipo de organización, independientemente de su naturaleza jurídica, tamaño o sector.

Como síntesis final:

Una buena gobernanza define el rumbo. La gestión por procesos traza el camino. La gestión de riesgos evita que la organización se pierda o se detenga. El enfoque Lean-Sistémico los une para avanzar con eficacia, integridad y sostenibilidad.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial (1992). *Governance and Development*.
- ISO (2018). *ISO 31000:2018 – Risk Management Guidelines*.
- OCDE (2004). *Principles of Corporate Governance*.
- Rosenau, J. (1992). *Governance Without Government: Order and Change in World Politics*.
- UNDP – Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1997). *Governance for Sustainable Human Development*.
- CAF (2016). *Estado y Gobernanza: Hacia una Agenda de Reformas*
- ISO (2015). *ISO 9001:2015 – Quality Management Systems – Requirements*.
- OECD (2020). *Public Governance Review Series*.

10. ANEXO: FORMATO DE RENDICIÓN DE CUENTAS SISTÉMICO PARA TODOS LOS NIVELES

Este instrumento tiene como objetivo estandarizar la rendición de cuentas en todos los niveles organizacionales, asegurando coherencia con el propósito institucional, visibilidad de los resultados, aprendizaje institucional y anticipación de riesgos.

Es un mecanismo para fortalecer la gobernanza efectiva, fomentar la responsabilidad individual y colectiva, mejorar la calidad de la toma de decisiones, y dar trazabilidad al ciclo de mejora continua.

La rendición de cuentas no es un informe, es un ejercicio de legitimidad, aprendizaje y mejora sistémica.

10.1 Estructura del formato (secciones obligatorias)

Nº	Sección	Descripción detallada
1	**Objetivos del período**	Declarar los objetivos, metas o compromisos establecidos para el periodo evaluado (trimestral, semestral, anual). Deben estar alineados al POI/PEI o plan funcional.
2	**Actividades realizadas y resultados alcanzados**	Descripción sintética de las acciones ejecutadas, productos generados y logros obtenidos. Incluir comparación con el cronograma o metas planificadas.
3	**Indicadores y evidencias**	Presentar indicadores de desempeño (KPI), calidad, satisfacción o cumplimiento. Adjuntar evidencias verificables (reportes, actas, documentos, fotografías, etc.).
4	**Temas no logrados / dificultades**	Identificar objetivos no cumplidos y detallar sus causas (recursos, tiempos, coordinación, contexto externo, normativas).
5	**Lecciones aprendidas**	Reflexión crítica sobre los factores que facilitaron o limitaron los resultados. Sistematizar aprendizajes para replicar o evitar errores en el futuro.
6	**Acciones correctivas implementadas**	Descripción de medidas tomadas para subsanar desviaciones o mejorar procesos durante el mismo periodo. Incluir responsables y fechas de ejecución.
7	**Proyección para el siguiente período**	Metas y actividades previstas, ajustes en la planificación y recomendaciones estratégicas. Debe haber alineación con el plan vigente.
8	**Riesgos identificados y tratamiento**	Identificación de riesgos ocurridos o latentes. Indicar si se activaron acciones de mitigación, si hubo impactos o si surgieron nuevos riesgos.
9	**Participación de grupos de interés**	Mencionar con qué actores internos o externos se trabajó (estudiantes, proveedores, ciudadanía, órganos rectores, otros). Indicar si hubo espacios de consulta o co-decisión.
10	**Anexos documentales**	Incorporar documentos relevantes: fichas de procesos, planillas, actas de comités, acuerdos, informes técnicos o de auditoría, reportes de gestión, etc.

10.2 Ámbitos de aplicación

Este formato debe ser utilizado en todos los niveles decisionales y operativos, adaptado a la naturaleza de las funciones y objetivos de cada unidad:

- **Nivel estratégico:** Rectorado, Dirección General, Consejo Directivo, Presidencia, Junta Corporativa.
- **Nivel táctico:** Decanatos, Direcciones Generales, Proyectos institucionales.
- **Nivel operativo:** Jefaturas de área, unidades funcionales, coordinaciones de proyectos específicos.
- **Nivel transversal:** Comités de procesos, de mejora, de calidad, de riesgos, u órganos de control interno.

Una organización madura en gobernanza y gestión por procesos no rinde cuentas por obligación, sino porque lo entiende como parte del ciclo natural de aprendizaje y confianza institucional.

10.3 Ventajas del enfoque sistémico aplicado al formato

- Estimula la coherencia entre plan, ejecución y evaluación.
- Visibiliza las relaciones entre decisiones, procesos, resultados y riesgos.
- Refuerza la cultura de responsabilidad con propósito y datos, no de formalismo.
- Fortalece el vínculo entre niveles jerárquicos sin burocratizar.
- Promueve la gestión adaptativa y preventiva, al registrar no solo lo que se hizo, sino lo que se aprendió y lo que se anticipa.