



Uruguay
Presidencia

ONSC
Oficina Nacional
del Servicio Civil



OFERTA FORMATIVA



**Gestión organizacional,
liderazgo y desarrollo
de personas**



Aplica



Gestión organizacional,
liderazgo y desarrollo
de personas

ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

VIRTUAL ASINCRÓNICO



Aplica

Tutorado (virtual)



Presidencia
Uruguay

Oficina
Nacional
del Servicio Civil





1. FUNDAMENTACIÓN

El presente taller es una propuesta dirigida a funcionarias y funcionarios que cumplen servicios directos de atención a la ciudadanía y que requieren mejorar sus habilidades y conocer herramientas para brindar un servicio de excelencia. Se promoverá el trabajo grupal, la sinergia en el análisis de posibles acciones, que permitan reorientar la tarea y revalorizar la atención al ciudadano.

Se trabajará para que las y los funcionarias/os descubran y se involucren en acciones para mejorar la atención, y su vez visualicen que esas mejoras también los beneficia en su crecimiento personal. Dicho involucramiento fortalece el sentido de pertenencia, facilita la labor de los líderes de cada equipo, y transforma la imagen pública de los organismos. Se aspira a culminar el Taller con un material elaborado que contenga medidas y prácticas de mejora en la atención a la ciudadanía, sostenibilidad de las mismas, identificación de los principales riesgos y obstáculos, así como sus formas de superación.

2. OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la capacitación de las y los estudiantes, desarrollando habilidades blandas y buenas prácticas en la calidad de atención a usuarias/os y usuarias/os internas/os y externas/os para profesionalizar su desempeño.

Entre las metas propuestas se plantea:

- Lograr con las dinámicas y talleres, que las y los funcionarias/os se acostumbren a aportar ideas y ser parte de la solución de los problemas, incorporando y perfeccionando sus hábitos, para contribuir a una mejor integración con su equipo de trabajo y sus superiores inmediatos
- Promover el trabajo de equipo, cimentado en el rol que cumple cada una/o con sus clientes internos.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reforzar la importancia del usuario/a externo como el/la auténtico/a protagonista destinatario/a de los servicios que brinda el Organismo.



- o Desarrollar una actitud proactiva, para alcanzar la satisfacción de las/os ciudadanas/os.
- o Desarrollar las buenas prácticas como algo inherente a la gestión pública y a su influencia en el funcionamiento interno y en la satisfacción de la/os usuarios/as externos/as.
- o Lograr que los/as funcionarios/as se apropien de nuevas prácticas, que comiencen a aplicarlas durante el desarrollo de clases y en sus puestos de trabajo.
- o Desarrollar el conocimiento y/o perfeccionamiento de técnicas, habilidades y herramientas, que pueden ser tenidas en cuenta para afrontar diferentes situaciones en la atención a la ciudadanía.
- o Identificar los aspectos de la atención a los/as usuarios/as que hoy no funcionan a satisfacción y cuáles son las dificultades, en especial en las situaciones más críticas, y diseñan las propuestas de mejora necesarias.
- o Comprometer a los funcionarios en un proceso de cambio y mejora continua, lo que a su vez fortalece el sentido de pertenencia.

4. PERFIL DE INGRESO

Funcionarios y funcionarias públicos/as que se desempeñan o se desempeñarán en la atención directa a la ciudadanía, en forma presencial, telefónica o vía electrónica, y que se interrelacionan activamente con otras unidades administrativas dentro y fuera de su propio organismo.

5. PERFIL DE EGRESO

- o Adquirir habilidades a través de la comunicación efectiva y vocación de servicio.
- o Identificar las mejoras necesarias para un desempeño satisfactorio en el puesto de trabajo.

6. METODOLOGÍA

Modalidad

Virtual asincrónico.



Carga horaria

20 horas.

Metodología de enseñanza

Se combina exposiciones docentes a través de clases audiovisuales asincrónicas y posibilidad de intercambio a través del foro de dudas, poniendo foco en el desarrollo de conceptos y herramientas.

7. EVALUACIÓN

Criterios de evaluación

Se evaluarán las diversas actividades propuestas semanalmente que generarán el puntaje total del curso.

Requisitos de aprobación

Para aprobar el curso, se requiere haber realizado al menos el 60% de las actividades obligatorias y alcanzar un promedio igual o superior al 60% del puntaje total en las evaluaciones propuestas.

8. CONTENIDO

Módulo 1. Presentación

Presentación de los contenidos, forma de trabajo del Taller y condiciones de aprobación.

- Presentación personal de las/os docentes.
- Intercambio de expectativas.
- Percepción del servicio por parte de los y las estudiantes.

Módulo 2. La organización y la atención a la ciudadanía

- Qué objetivos y metas se plantea el Servicio hacia la comunidad, de qué factores internos y externos dependen para lograrlos.
- Cómo se pueden alcanzar los estándares deseados en el organismo para brindar un servicio de excelencia en la atención.
- El concepto tradicional de Servidor Público. Que competencias demanda hoy la ciudadanía y cómo reformular el enfoque hacia las/os usuarias/os.



Dinámicas y Talleres:

- (1) Evaluación fortalezas y debilidades de los Servicios Públicos. (2) Qué reclaman las/os usuarias/os externas/os.
- (3) Cómo trabajar en las dinámicas y talleres. Qué nos enseña el diagrama de Pareto. Cómo seleccionar las mejores soluciones, de gran impacto y fácil aplicación.
- (4) Brecha existente entre los propósitos de la organización y los resultados reales de la atención hoy a la ciudadanía. Ejemplos reales.

Módulo 3. Comunicación y Servicio al Ciudadano

- La comunicación que practicamos y la percepción que logramos. Qué podríamos mejorar.
- Escucha activa. La empatía: qué es, como se aplica. Que técnicas usar y cuándo, y qué se logra al ponerlo en práctica. Cómo profesionalizar el manejo de las relaciones interpersonales con diferentes interlocutores/as.
- Aspectos de una buena comunicación verbal y no verbal.
- Barreras y ruidos en la comunicación.
- Situaciones de conflicto: por qué se producen.
- Paradigmas: que son, por qué se producen, cómo los superamos.
- Imagen institucional, grupal e individual cómo están vinculadas, cómo debemos cuidarlas.
- Los momentos de verdad en que la ciudadanía nos juzga. Puntos de contacto donde se producen, percepciones que notamos, que podemos mejorar, cómo lo ponemos en práctica.
- Medios de comunicación con la ciudadanía: particularidades, fortalezas y debilidades.
- La comunicación interna. Dentro de nuestro equipo y con otros equipos dentro y fuera del organismo.
- Al enviar comunicaciones: cómo ser excelentes comunicadores/as. 3 condiciones que lo confirman.

Dinámicas y Talleres:

- (1) Problemas reales en la comunicación. Cuáles son, cómo se pueden mejorar.



(2) Los puntos de contacto con la ciudadanía. En cuales se pueden identificar mejoras a realizar.

Módulo 4. Buenas prácticas para una gestión de calidad

- Qué se entiende por buenas prácticas y qué por gestión de calidad. Su aplicación en diversos puestos de trabajo.
- Servicio esperado vs. Servicio real. Cómo agregar valor para alcanzar y superar las expectativas
- Ineficacia, eficacia y eficiencia. Que son, y cómo se evoluciona de una a la otra. Identificar cómo agregar valor para lograrlo.
- Trabajo de equipo. Las/os clientes internas/os, quienes son, cómo trabajar con ellas/os. Compromisos individuales y colectivos que lo hacen posible.

Dinámicas y Talleres:

(1) Ejemplos reales de problemas resueltos en organizaciones públicas y privadas, mediante trabajo de equipo y construcción colectiva. Cómo se eligieron los problemas, cómo se identificaron mejoras, cómo se aportaron soluciones, y que resultados se obtuvieron cuando se aplicaron.

(2) Tratamiento de quejas, reclamos y situaciones conflictivas que se presentan. Cómo prepararse, cómo manejar las diferentes situaciones, cómo llegar a finales aceptables.

Módulo 5. Sostenibilidad de las buenas prácticas en atención a la ciudadanía o Riesgos que amenazan las buenas prácticas.

Cuáles son, cómo se enfrentan

- Cómo y cuándo evaluar los avances y retrocesos en su aplicación. Qué revisar, cómo conservar y corregir los aprendizajes aplicados e incorporar nuevos.

Dinámicas y Talleres:

(1) Cómo cuidar y potenciar las buenas prácticas

(2) Cómo evaluar y corregir.



9. BIBLIOGRAFÍA

Obligatoria

- Material elaborado por el o la docente.
- Horovitz, J., Jurgens Panak, M. & Zaratiegui, J. R. (1993). Comunicación eficaz: teoría y práctica de la comunicación humana. (2a. ed.). Madrid: Pirámide.
- Manual para la información y atención al usuario en el Servicio de Salud de Castilla. La Mancha. (1a. Ed.). Castilla: Sescam.
- Martínez-Tur, V., Peiró Silla, J. M. & Ramos, J. (2001). La satisfacción total del cliente: La estrategia de 25 compañías europeas líderes en calidad de servicio. (1ª. Ed). México / Calidad de servicio y satisfacción del cliente. (1a. ed.). Madrid: Síntesis.
- Programa Nacional de Desburocratización (PRONADE), 1992. Manual de Atención al Público. Montevideo.
- Rulicki, S. & Cherny, M. (2007). CNV Comunicación no - verbal: Cómo la inteligencia emocional se expresa a través de gestos (1a. ed.). Buenos Aires: Granica. Servicio de Salud de Castilla - La Mancha. (2004).



Gestión organizacional,
liderazgo y desarrollo
de personas

COMUNICACIÓN ORAL EFECTIVA Y ORATORIA

PRESENCIAL



Aplica



Presidencia
Uruguay

Oficina
Nacional
del Servicio Civil





1. FUNDAMENTACIÓN

Hablar en público de forma eficaz se considera esencial para cualquier profesional en el siglo XXI tanto en el sector público como privado. Es una habilidad útil para el desarrollo de liderazgo, para un mejor trabajo en equipo y para ejercer influencia en cualquier ámbito organizacional. Este curso busca proveer todas las herramientas necesarias para una comunicación eficaz y que las y los estudiantes desarrollen la habilidad de una mejor oratoria.

El desarrollar habilidades de comunicación oral es un factor primordial para articular la visión, la misión, los valores y los objetivos de las organizaciones. La comunicación oral efectiva es una habilidad esencial de liderazgo que aumenta la influencia y genera mayor compromiso en el funcionariado.

2. OBJETIVO GENERAL

Proveer conocimientos, herramientas, principios y dinámicas para una comunicación oral efectiva tanto para grupos pequeños, medios virtuales o para audiencias más grandes. Los y las estudiantes tendrán una mayor destreza al hablar en público. De esa manera, desarrollarán una mayor influencia y liderazgo con los equipos de trabajo y en la organización.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reflexionar acerca de la importancia de la comunicación oral para ejercer un mejor liderazgo e influencia en los equipos y en las organizaciones.
- Entender los principios de comunicación que nos llevarán a conectar con la audiencia para generar mayor cohesión y resultados.
- Proveer las habilidades y la confianza en los y las estudiantes para que puedan comunicarse efectivamente en sus equipos y organizaciones.

4. PERFIL DE INGRESO

Todo funcionario/a que tenga personal a cargo o integre algún equipo de trabajo o cualquiera que aspire a mejorar sus habilidades de comunicación oral y oratoria.



5. PERFIL DE EGRESO

Los y las funcionarios/as que egresen del curso tendrán mayor habilidad y confianza para comunicar sus ideas con asertividad y efectividad.

6. METODOLOGÍA

Modalidad

Presencial.

Carga horaria

24 horas.

Metodología de enseñanza

La metodología de enseñanza es teórica – práctica. Se busca que cada estudiante tenga una amplia comprensión de los principios y las dinámicas de la comunicación oral efectiva. Y que tenga la posibilidad en las clases de practicarlas a través de discursos en la clase, en grupos, en sus respectivos equipos y organizaciones.

7. EVALUACIÓN

Criterios de evaluación

Se evaluará de manera sumativa y formativa. En otras palabras se valorará por el o la docente el aprendizaje demostrado por los y las estudiantes en las clases como también el resultado final a través del trabajo y el discurso que se presente.

Requisitos de aprobación

Para aprobar el curso el/la estudiante debe: realizar las actividades y evaluaciones que se proponen durante el curso. A cada actividad le corresponde una ponderación sobre el total, de acuerdo a la complejidad y duración de las tareas planteadas.

El/la estudiante debe alcanzar el 60% o más del puntaje total del curso para aprobar y al menos un 80% de asistencia.

8. CONTENIDO

Módulo 1 Tema central: La comunicación oral, la influencia y el liderazgo.

- Buena comunicación, buen liderazgo.
- La comunicación oral y la influencia
- Las ventajas de la comunicación efectiva en las organizaciones.
- La comunicación oral y el impacto en los equipos de trabajo.



Módulo 2 Tema central: Principios efectivos de oratoria.

- Los 7 niveles de la buena oratoria.
- La importancia de conectar con la audiencia.
- Inteligencia Emocional y aumento de la confianza al hablar.
- El mensajero, el mensaje y el método.

Módulo 3 Leyes de la comunicación oral.

- Los propósitos de informar, motivar, persuadir y convencer
- Las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal.
- Comunicación asertiva

Módulo 4 Tema central: Maestría y habilidad para comunicar oralmente.

- Estilos de comunicación oral efectiva.
- El poder de las historias en la comunicación.
- Comunicación oral que produce transformación.
- Prácticas efectivas de comunicación oral

9. BIBLIOGRAFÍA

Obligatoria

El Camino Fácil y Rápido para hablar Eficazmente – Dale Carnegie
El Arte de Hablar en Público – Dale Carnegie

Complementaria

Hablar en Público con el Método Oratoga – Bárbara Pastor

Las 16 Innegables Leyes de la Comunicación – John Maxwell



Gestión organizacional,
liderazgo y desarrollo
de personas

FORMULACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS

VIRTUAL ASINCRÓNICO



Aplica
Tutorado (virtual)



Presidencia
Uruguay

Oficina
Nacional
del Servicio Civil





1. FUNDAMENTACIÓN

Cuando la Administración pública se propone hacer alguna mejora para el cumplimiento de su misión se enfrenta a la necesidad de gestionar un proyecto. Por otro lado, existen en el país demasiados proyectos que fracasan o que se exceden alarmantemente respecto al presupuesto y al cronograma previsto y/o no generan los productos, servicios o resultados que se propusieron. Por ello es necesario que los funcionarios y las funcionarias que intervienen en la gestión de proyectos internalicen un conjunto de conocimientos, técnicas y herramientas y desarrollen habilidades propias de la gestión profesional de proyectos.

2. OBJETIVO GENERAL

Se espera que el/la participante logre identificar la necesidad, características y beneficios de una planificación profesional de los proyectos, contribuyendo al aumento de la probabilidad de cumplimiento de los objetivos de la organización para los proyectos en los que intervenga.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Al final del curso se espera que el/la estudiante logre:

- Introducirse en el conocimiento del marco teórico y metodológico específico de la gestión de proyectos.
- Utilizar herramientas profesionales para desarrollar proyectos exitosos.
- Desempeñar el rol de contraparte en los distintos niveles de responsabilidad relacionados con los proyectos que se gestionan en el sector público.
- Compartir un lenguaje común, que facilite la comunicación y el aprendizaje organizacional entre los involucrados en la gestión de proyectos.

4. PERFIL DE INGRESO

Funcionarios y funcionarias de diferentes áreas que actúen de controladores, de contraparte de proyectos o que participen o hayan sido designados a participar de equipos de proyectos.



5. PERFIL DE EGRESO

Los funcionarios y las funcionarias egresados/as del curso están capacitados/as en las mejores y últimas prácticas para formular y gestionar proyectos, manejando un lenguaje común de gestión de proyectos. Ellos/as adquieren las técnicas y habilidades esenciales para el diseño y la gestión de sus proyectos.

6. METODOLOGÍA

Modalidad

Virtual asincrónico.

Carga horaria

28 horas.

Metodología de enseñanza

El curso tiene una propuesta de enseñanza interactiva con actividades teóricas y prácticas, donde las/los estudiantes desarrollan actividades propias de proyectos reales, interactuando en equipos multidisciplinarios que proponen iniciativas útiles para sus organizaciones, definiendo roles, las formas de comunicación y autogestionándose para un desempeño superior.

Desde lo vivencial desarrollan los principales aspectos de un proyecto que será la base para adquirir las herramientas y técnicas de gestión imprescindibles, para aumentar la probabilidad de éxito de los proyectos que las/los asistentes enfrentarán en su vida laboral y profesional.

Desde la docencia se orienta y promueve el ingreso a múltiples recursos y plataformas especializadas, provocando la exploración de los temas de mayor interés y la educación continua, más allá del período de clase.

Repartidos técnicos y material multimedia complementan los conocimientos, mientras que la interacción a través de foros de discusión con aportes desde las ideas, los saberes y las experiencias, despiertan el interés y contribuyen al conocimiento de todo el grupo.

La evaluación se realiza a través de las actividades a lo largo del curso y la prueba final individual incorpora posteriormente la técnica de discusión colectiva sobre cada una de las preguntas y los temas que estas tratan.



El curso de Formulación y Gestión de Proyectos es reconocido por su contenido y técnicas de enseñanza como una propuesta didáctica que, a través de los aprendizajes, la adopción de un lenguaje común y la forma de pensar y organizarse en un esquema de proyectos, contribuye a aumentar el nivel de madurez de las organizaciones en gestión de proyectos para mejorar el éxito de estos.

7. EVALUACIÓN

Criterios de evaluación

La evaluación de las y los participantes será de proceso y formativa, es decir, se hará de forma continuada durante las cuatro semanas que dura el curso. En cada semana se propondrán varias actividades que serán calificadas y generarán un puntaje semanal. El puntaje “Total del curso” será el promedio de los cuatro totales semanales.

Requisitos de aprobación

Para aprobar el curso, se requiere haber realizado al menos el 60% de las actividades obligatorias y alcanzar un promedio igual o superior al 60% del puntaje total en las evaluaciones propuestas.

8. CONTENIDO

Tema 1: Contexto de los proyectos

- Presentación del curso y de los asistentes.
- Factores que conducen a la creación de un proyecto.
- Los estudios de la viabilidad de los proyectos.
- La profesionalización de la gestión de proyectos.
- Conceptos de proyectos, portafolios y programas.
- Ciclos de vida de los proyectos y los productos.
- Interesados de los proyectos. Impacto de las organizaciones en los proyectos.

Tema 2: Los procesos de inicio y planificación de los proyectos

- Los procesos de inicio del proyecto.
- La gestión de los interesados del proyecto.
- Acta de Constitución del proyecto.
- Requerimientos del proyecto.
- Los planes y los procesos de planificación.



- La estructura de desglose del trabajo.
- El desarrollo del cronograma del proyecto.

Tema 3: La ejecución del proyecto, el liderazgo, el desarrollo del equipo de trabajo

- Procesos de ejecución del proyecto.
- El liderazgo en un equipo de proyectos.
- El desarrollo del equipo de trabajo.
- La gestión del cambio en los proyectos.
- La gestión de las comunicaciones del proyecto.

Tema 4: El cierre del proyecto y las características de los proyectos en el ámbito público

- Procesos de cierre del proyecto. Características específicas de los proyectos en el sector público.
- Prueba final.

9. BIBLIOGRAFÍA

Obligatoria

- Boggi C. (2020): Inducción a la Dirección de Proyectos. Seattle: Amazon.comServices LLC.
- De Los Campos A., Hernández M. (2018): Un puente entre la teoría y la práctica de gestión de proyectos. Montevideo: Doble Clic.
- Lledo P. (2013): El ABC para un director de Proyectos exitoso. Victoria: PL.
- Project Management Institute (2017): PMBOK, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos ® (6ª ed.). Filadelfia: PMI.
- Project Management Institute (2017): Guía Práctica de Ágil. Filadelfia: PMI.
- Project Management Institute (2017): PMBOK, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos ® (6ª ed.). Filadelfia: PMI.
- Sinek S. (2015): Los Líderes Comen al Final. Barcelona: Ediciones Urano.



Gestión organizacional,
liderazgo y desarrollo
de personas

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CONTROL DE GESTIÓN

VIRTUAL ASINCRÓNICO



Aplica

Tutorado (virtual)



Presidencia
Uruguay

Oficina
Nacional
del Servicio Civil





1. FUNDAMENTACIÓN

La planificación estratégica busca determinar los aspectos críticos en que deberá centrarse una organización para generar valor a distintas partes interesadas, dando cumplimiento a su misión y orientándose hacia su visión.

El control de gestión procura que se tomen las decisiones para que los esfuerzos de la organización se dirijan hacia las finalidades establecidas en la planificación, con sustento en información de calidad, oportuna y confiable.

2. OBJETIVO GENERAL

Este curso pretende presentar los conceptos de “planificación estratégica” y “control de gestión”, de manera introductoria e integrada, poniendo foco en el desarrollo conceptual y la aplicación práctica de los conceptos y herramientas a las realidades laborales de cada uno de los/as estudiantes.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Al finalizar el curso se pretende que cada estudiante:

- Visualizar la importancia de la planificación y el control de la gestión para el éxito de las organizaciones,
- Comprender los principales conceptos de la planificación estratégica y del control de la gestión, y cómo deben funcionar de manera integrada,
- Aplicar algunas herramientas de planeamiento y control, a un área del organismo al que pertenece.

4. PERFIL DE INGRESO

Funcionarios/as con interés en la temática.

5. PERFIL DE EGRESO

Funcionarios/as con mayor interés en la temática, que entiendan su importancia y cuentan con conocimientos básicos para entender y aplicar de manera acotada herramientas de planificación estratégica y control de gestión.



6. METODOLOGÍA

Modalidad

Virtual asincrónica.

Carga horaria

18 horas.

Metodología de enseñanza

Se combina exposiciones docentes a través de clases audiovisuales asincrónicas y posibilidad de intercambio a través del foro de dudas, poniendo foco en el desarrollo de conceptos y herramientas.

7. EVALUACIÓN

Criterios de evaluación

Habrán evaluaciones sumativas durante el desarrollo del curso y al finalizar el mismo. Durante el desarrollo del curso se plantean 3 cuestionarios de múltiple opción, en tanto que al finalizar el mismo se podrá entregar un trabajo práctico, que puede elaborarse de manera individual o en equipo de hasta 4 estudiantes. La distribución del puntaje del curso es la siguiente: Cuestionarios 75 puntos (25 puntos cada uno) y trabajo práctico 25 puntos.

Requisitos de aprobación

Para aprobar el curso, se requiere haber realizado al menos el 60% de las actividades obligatorias y alcanzar un promedio igual o superior al 60% del puntaje total en las evaluaciones propuestas.

8. CONTENIDO

Tema 1: Introducción al curso.

- Enfoque situacional de la planificación estratégica, y su relación con la planificación operativa y el presupuesto.
- Marco existencial: misión, visión y valores.
- Características deseables.

Tema 2: Análisis FODA.

- Conceptos claves y recomendaciones para su buena realización.
- Generación de lineamientos estratégicos.



Tema 3: Modelo de gestión estratégica:

- Partes interesadas, propuesta de valor, actividades claves, recursos críticos, objetivos e iniciativas estratégicas.

Tema 4: Control de gestión.

- Nociones básicas.
- Medición de la gestión. Indicadores de gestión.
- Construcción de indicadores. Principios para su buena construcción.

Tema 5: Documentación de indicadores.

Tema 6: Características de los buenos indicadores.

- Malas prácticas al usar indicadores.

Tema 7: Se otorga tiempo adicional para la culminación de los cuestionarios y la realización del trabajo práctico.

9. BIBLIOGRAFÍA

Obligatoria

Material didáctico proporcionado por el o la docente; en particular, presentaciones y clases audiovisuales

Complementaria

Armijo, M. (2011). "Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público". Santiago de Chile: ILPES/CEPAL.

Arriagada, R. (2002). "Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica". Santiago de Chile: Naciones Unidas.

Ballart, X. (1992). "¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?: aproximación sistemática y estudios de caso". Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.

Jaramillo, J. M. B. (1998). "Indicadores de gestión: guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad". Bogotá: Global Editores.

Lorenzo, J. M. P. y Sánchez, I. M. G. (2009). "Los indicadores de gestión en el ámbito municipal: Implantación, evolución y tendencias" en Revista iberoamericana de contabilidad de gestión. Madrid: AECA

Pradas, L. T. (1991). "Indicadores de gestión para las entidades públicas" en Revista Española de Financiación y Contabilidad. Madrid: AECA.

