Estándares para la medición de la gestión del desarrollo local*

Standards for Evaluating the Management of Local Development

Álvaro Sáenz Andrade[1]

Resumo

Este documento trata de dar un paso para contar con instrumentos que permitan la evaluación periódica de la gestión de los procesos de desarrollo en toda su dimensión, cuando las iniciativas del desarrollo local no cuentan aun con sistemas e indicadores que faciliten analizar y comparar el nivel alcanzado, constatar falencias y retroalimentar la gestión.

Palavras-chave : Instrumentos de evaluación; desarrollo local; gestión pública

Abstract

This paper deals with instruments that allow a periodic evaluation of the management of development processes in all their dimensions, when local development initiatives do not have system of indicators that make easy the analysis and the comparison of the obtained level, the identification of bankruptcy, and management's feedback.

Key-words: Evaluation instruments; local development; public management

Introdução

En las últimas décadas se han puesto en marcha numerosas experiencias de gestión orientadas a lograr procesos de desarrollo y a aproximar los gobiernos locales con los ciudadanos. Estas experiencias se han implementado utilizando variadas herramientas y guías metodológicas, sobre todo con el propósito de hacer planificación estratégica participativa, sin embargo han descuidado otros ámbitos necesarios para la administración del desarrollo como son: la gestión de planes, el desarrollo de capacidades institucionales y la articulación entre lo local y lo nacional.

Este documento trata de dar un paso para contar con instrumentos que permitan la evaluación periódica de la gestión de los procesos de desarrollo en toda su dimensión; cuando las iniciativas del desarrollo local no cuentan aun con sistemas e indicadores que faciliten analizar y comparar el nivel alcanzado, constatar falencias y retroalimentar la gestión.

Su enfoque está en la gestión y, por ende, se concentra en evaluar la capacidad de conducir los procesos, más que en los propios resultados del desarrollo. El eje y aporte de esta propuesta es verificar si se está haciendo una

* Este texto está basado en el documento elaborado por el autor para la Oficina de Planificación Nacional -ODEPLAN, la Asociación de Municipalidades del Ecuador -AME, el Consejo Nacional de Mujeres -CONAMU, el Ministerio del Ambiente y el Instituto Nacional de Estadística y Censos -INEC, con la asistencia del Fondo de Población de las Naciones Unidas -UNFPA. Se trata de un trabajo de construcción interinstitucional. Ha sido presentado en el Encuentro Latinoamericano de Desarrollo Local, Cuenca-Ecuador, Septiembre 2005.

[1] Mestre em Socilogia pela Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales – Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Professor da Universidad Andina Simón Bolívar. Endereço: Calle R. Audiencia No. 73 – Sucre – Bolívia. E-mail: asaenz@andinanet.net .

Artigo recebido em agosto/2006 e aceito para publicação em outubro/2006.

gestión con capacidad, calidad y sostenible en el tiempo. Para ello se analizan las condiciones de sostenibilidad de la gestión del desarrollo local que son críticas, como la construcción de un tejido social de apoyo a los procesos del desarrollo, la apropiación por parte del municipio y demás actores del rol de gobierno local, la existencia de planes locales en ejecución, el incremento de capacidades institucionales y la articulación a los procesos y sistemas regionales y nacionales.

El sistema desarrollado pretende ser una herramienta estratégica de reflexión y fortalecimiento de los procesos de desarrollo local, además de su valor como instrumento de medición que evidencie donde comienza un proceso y sus avances en el tiempo. Su uso principal es proveer de un estado de situación del proceso de desarrollo local, como base para identificar estrategias de mejoramiento de las capacidades de gestión de dicho proceso.

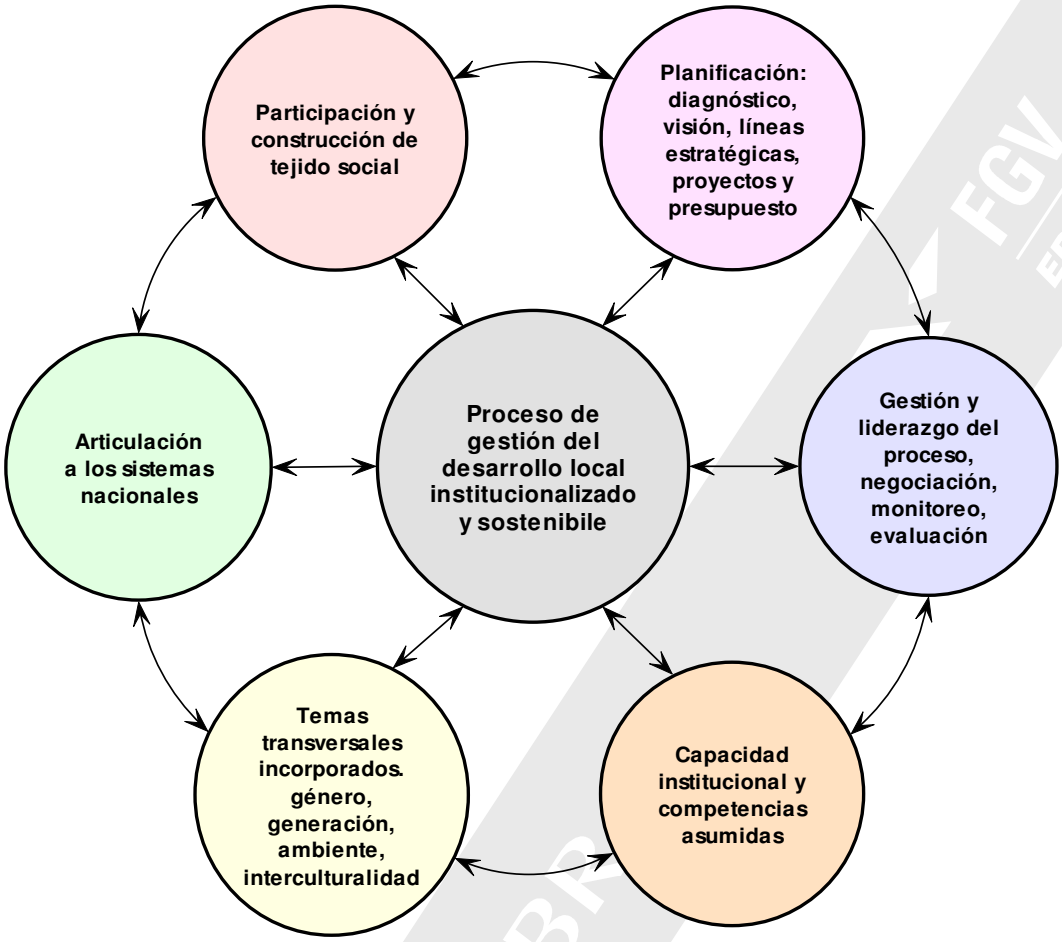
Esta herramienta ha recogido la experiencia de varias instituciones y personas vinculadas con el desarrollo local y ha sido probada en varios municipios ecuatorianos y de otros países. Es un instrumento dirigido a autoridades, actores locales y entidades de apoyo, para que puedan evaluar si sus procesos tienen capacidad y continuidad.

1. Áreas de evaluación del proceso de desarrollo local

Las reflexiones sobre el estado actual del desarrollo local plantean la necesidad de conjugar una serie de componentes para lograr procesos sostenidos de desarrollo. Este conjunto de condiciones de sostenibilidad generalmente es descuidado, privilegiando a alguna de ellas, sin el concurso de las demás. El caso más claro ha sido que en las últimas décadas los expertos en desarrollo se han concentrado en la planificación estratégica local, descuidando la gestión de gobierno, la creación de capacidades institucionales e incluso la construcción de capital social. Por ello, para medir el conjunto de capacidades logradas en los procesos locales se proponen las siguientes áreas de evaluación:

Figura 1: Áreas de Evaluación propuestas

Cadernos EBAPE.BR FGV EBAPE



Fuente: Elaboración própia

El producto esperado de la evaluación (presentado en el círculo central) es medir si el proceso de desarrollo local ha logrado institucionalizar sus capacidades y si se encuentra activo y sostenido. En definitiva, se pone el énfasis en la creación de capital humano (capacidades) y en la consolidación de los espacios de desarrollo del capital social (institucionalidad) como base de procesos que aporten realmente al progreso local y sean sostenibles en el tiempo.

Para lograr la sostenibilidad se requiere la confluencia de un conjunto de condiciones articuladas entre sí, como son: la construcción de un tejido social, la planificación y gestión de un plan local, la construcción de capacidades institucionales, la asunción de competencias descentralizadas, la respuesta dada a temas transversales centrales y la articulación al desarrollo nacional y sus sistemas.

Participación y construcción de tejido social

Una condición básica de sostenibilidad es la participación activa y el empoderamiento de ciudadanos y ciudadanas, desde la base, en los procesos, actividades, recursos, proposiciones y decisiones del desarrollo. Esta participación se agrega en procesos de concertación entre actores diversos hasta lograr construir un tejido social. Esta construcción permite que el proceso de desarrollo local cuente con el sostenimiento social necesario a la vez que es la oportunidad de generar una forma de democracia activa.

El tejido social está compuesto por la relación activa y concertada entre todas las organizaciones e instituciones que hacen la vida local. Estas incluyen a las organizaciones sociales, populares, productivas, grupos de mujeres, jóvenes, niños y niñas, iglesias, ONGs y el sector público que tiene incidencia local. Se habla de masa crítica acogiendo el concepto referido al logro de un grupo lo suficientemente grande de actores que se suman a un proceso, de tal manera que se vuelve irreversible. Esta construcción requiere del manejo de herramientas técnicas de mapeo social, capacidad de convocatoria, acciones de contraloría social, capacitación de actores sociales, planificación participativa y creación de institucionalidad que facilite la participación.

Planificación

La planificación estratégica participativa es un componente necesario para que exista un proceso de desarrollo más allá de las acciones puntuales y períodos electorales. A la vez permite una mirada a la compleja realidad cantonal con el aporte de problemas y propuestas de solución provenientes de la diversidad de actores locales.

Esta planificación se está practicando desde hace más de 10 años en el país y se cuenta con amplia experiencia sobre ella. Sin embargo tiene el reto de lograr simplificarse y desembocar en la construcción de presupuestos institucionales adecuados al plan. Planificar implica el desarrollo de una visión de futuro compartida, la apuesta por algunas de las líneas estratégicas de acción, la identificación y diseño de proyectos adecuados y la asignación de inversión para el desarrollo del plan.

Este último aspecto, la asignación de recursos de inversión para viabilizar el plan, ha sido tradicionalmente descuidado en la planificación. Por el contrario, este sistema de evaluación privilegia la presupuestación como una parte sustancial del proceso de planificación, que debe reflejar una asignación y manejo de recursos en función directa a las decisiones del plan y sus proyectos.

Gestión y liderazgo del plan

La gestión de procesos de desarrollo es la generación de capacidades locales para lograr una mejor calidad de vida y no solamente un ordenamiento de la gestión de obras. Una de las mayores debilidades de los procesos de desarrollo local se asienta en la falta de capacidad e las ineficiencias de gestión del plan, donde de puede agrupar todo lo referente a ejecución y cumplimiento de actividades, toma de decisiones en la acción, ejecución presupuestaria y participación social en la gestión.

Se considera que este concepto es más amplio que el de administración o implementación de un plan. Consiste en un proceso dinámico que involucra a varios actores locales, y los compromete a una actitud positiva que permita cambiar la situación. La gestión incluye el manejo participativo de programación, inversión efectiva y manejo de los recursos en función del plan, monitoreo de procesos, evaluación, negociación, manejo de conflictos y rendición de cuentas.

Capacidad institucional

La capacidad institucional es el conjunto de organización, normatividad, tecnología y capacidades técnicas y humanas de una institución. La generación de capacidad institucional, sobre todo a nivel de gobiernos locales, es una condición básica para dinamizar el desarrollo y el sustento para asumir nuevas funciones a nivel local. Incluye capacidades técnicas de planificación y gestión y de conocimientos especializados en ámbitos de ordenamiento territorial, desarrollo social, económico y ambiental, y prestación de diversos tipos de servicios. Lograrlo implica el manejo de enfoques conceptuales y herramientas en diversos ámbitos como el jurídico, de fortalecimiento institucional, diseño y gestión de procesos, potenciación de recursos humanos, manejo de sistemas de información y planeación institucional.

Dentro de las capacidades institucionales está la de generar ingresos por fuera del presupuesto del Estado. Incluye la capacidad de recaudación y la existencia de sistemas para ello. Así mismo se puede tomar como parte de la capacidad institucional, la asunción de nuevas competencias por parte de los gobiernos locales, dentro del proceso de descentralización en que está inmerso el Ecuador.

También en las capacidades se enmarcan las nuevas funciones asumidas por los gobiernos locales mediante las demandas de descentralización.

Temas transversales incorporados – enfoques

El manejo de ejes transversales de comportamiento que actualmente están en vigencia como género, generación, interculturalidad y ambiente, es una condición necesaria de la gestión y muestra la capacidad de respuesta de un proceso a los grupos humanos y sus condiciones necesarias. Estos ejes requieren ser evaluados mediante la identificación de logros en participación, relaciones equitativas y reducción de las brechas y reconocimiento de la diversidad. Se debe evidenciar y valorar los intereses de mujeres y hombres, jóvenes, niños y niñas, terce-

ra edad y culturas diversas; incorporando a estos enfoques la preocupación por el ambiente y la sostenibilidad local, en la definición de los diversos planes, proyectos, propuestas y realizaciones.

Esta incorporación enriquece a los gobiernos locales tanto con la presencia de un nuevo modo de enfrentar las relaciones y recursos del desarrollo y oportunidades, como con las metodologías de trabajo actualizadas que se incorporan a través de estos temas. En la matriz de indicadores, la medición de estos temas está articulada a las demás condiciones de sostenibilidad por el hecho de que son transversales. Así, por ejemplo, en los indicadores de planificación se observará si los temas de género, interculturalidad y ambiente se encuentran debidamente incorporados.

Dado el carácter transversal de estos temas, no se ha abierto una matriz específica de indicadores, sino que estos han sido incorporados a cada una de las demás áreas de evaluación y son procesados luego de manera particular.

Articulación a los sistemas nacionales

Finalmente el desarrollo local no puede ser tal, si no se reconoce que la descentralización tiene una dimensión de articulación nacional que complementa lo local. Si bien las parroquias, los cantones y las provincias y sus gobiernos son un espacio privilegiado de desarrollo, solamente prosperan cuando están articulados al espacio nacional. Lo local debe incorporarse a la reflexión sobre políticas públicas, nacionales y locales, para ser parte de una visión común de país.

Esto implica la articulación entre los gobiernos locales y los diversos niveles del gobierno local y de estos con las diversas instancias del Estado central. Esta articulación tiene varias dimensiones como son la planificación, el presupuesto, la gestión de competencias, la información y el intercambio de experiencias. Todos estos aspectos requieren de herramientas técnicas específicas para su manejo.

Todas las condiciones de sostenibilidad son importantes, pero solamente se explican en su articulación y complementariedad permanente. Por ejemplo, la garantía de un proceso sostenido no puede descansar únicamente en las capacidades institucionales sin la existencia de un tejido social, por que la eficiencia lograda se enfrentará con el desconocimiento de la realidad social, con conflictos y con la falta de apoyo al proyecto local. Así mismo, estos dos factores juntos no garantizan sostenibilidad sin la articulación a los procesos regionales y nacionales, pues se toparían con el aislamiento y la falta de apoyo que se requiere provenga de las dimensiones macro territoriales. Lo mismo ocurrirá sin el concurso de las demás condiciones de sostenibilidad señaladas en este documento.

La obtención de logros sostenidos en todos estos campos es el reto de los procesos de desarrollo local. La acción necesaria es amplia y variada y es responsabilidad de la sociedad local, encabezada por sus respectivos gobiernos. El acompañamiento en algunos de estos campos puede hacer y ha hecho de la cooperación técnica de ONGs, OGs y entidades de capacitación, un aporte significativo a los procesos de mejoramiento de la capacidad de instituciones y organizaciones para impulsar el desarrollo local.

El aporte de este documento está en el ámbito de la evaluación que pueden hacerse a si mismos los actores locales, comparando sus logros y procedimientos con los estándares sugeridos en el siguiente capítulo.

2. Indicadores y estándares del proceso de desarrollo local

Estándar es la meta o estado de situación que alcanza un indicador para que se pueda considerar que ha tenido un logro significativo. Las alternativas de estándares corresponden a posibles resultados que se pueden alcanzar en las áreas de evaluación, temas significativos e indicadores. Se entiende por indicador al elemento clave que permite observar el desenvolvimiento de un área de evaluación del proceso de desarrollo local.

Los indicadores no abarcan toda la complejidad y calidad del proceso, pero apuntan a un conjunto suficiente de aspectos que permiten medirlo. Por ejemplo el indicador "existencia de un mapa de actores sociales" por si sólo, nada garantiza pero, junto a una "buena organización de la sociedad civil", la "existencia de una instancia de

coordinación social" y la "adquisición de nuevas capacidades de parte de estas organizaciones", dan una agregación que logra mostrar el avance o freno de un proceso de construcción de tejido social.

La presentación se hace mediante una matriz (ver anexos) en la cual consta el indicador, una breve reflexión sobre el propósito del mismo, la forma de medición del indicador, el estándar esperado y los posibles resultados de la medición de cada indicador. Los resultados pueden desde alcanzar el estándar esperado (e incluso superarlo), hasta encontrar una situación en la cual se esté conspirando contra su logro.

Los posibles resultados están organizados en una escala secuencial que refleja los siguientes estándares de logro de cada indicador:

> No hay resultado alguno respecto al indicador: Se usa el "0" (cero), como una alternativa de respuesta cuando hay ausencia de logro.
>
> Resultado bajo respecto al estándar esperado (1): Esto puede significar que todavía este elemento está en una fase inicial o de implementación o no ha logrado todavía alcanzar un estándar aceptable.
>
> Resultado medio (2): Significa que el elemento medido ha alcanzado un nivel que puede ser considerado "en proceso" o aceptable, aunque no haya llegado a niveles de excelencia. En general este estándar muestra que la condición de desarrollo medida se está desenvolviendo.
>
> Estándar alto (3): Quiere decir que este elemento ha logrado un funcionamiento o resultado de calidad y, por lo tanto, coadyuva al logro de un proceso de desarrollo sostenible e institucionalizado.

La obtención de resultados relacionados a estándares altos en varios indicadores, dá indicios de que el proceso está logrando un funcionamiento de excelencia y puede convertirse en un caso exitoso de estudio y observación por parte de otros procesos locales.

En anexo se presentan las matrices con toda la información de indicadores, organizados por áreas de valuación y temas, con sus propósitos, medios de verificación y estándares.

Cadernos EBAPE.BR

Indicadores y estándares de participación y construcción de tejido social

La primera condición de desarrollo es la participación de actores locales y la construcción de un tejido social que los articule. Se ha desagregado en: existencia de un mapa de actores sociales, organización de la sociedad civil, niveles de institucionalidad alcanzados, existencia de instancias de coordinación social, articulación a las juntas parroquiales rurales y presencia de actorías de mujeres y jóvenes en las organizaciones.

No	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares
1	Mapeo de actores sociales.	Existencia de un mapa de actores sociales que considere la representatividad y diversidad.	Establecer si los promotores del desarrollo han identificado a todos los actores sociales locales considerando su diversidad y representatividad y si están siendo convocados.	Existencia del documento en el Municipio conteniendo la lista de actores, completa y actualizada.	1. Existe una lista incompleta o desactualizada de actores sociales. 2. Existe un mapa amplio y actualizado de actores sociales, organizaciones y dirigentes. 3. Existe el mapa completo y actualizado de organizaciones y dirigentes, considerando la diversidad social, poblacional, de género, generación y cultural.
2	Organización de la sociedad civil.	Nivel organizacional de los actores sociales representativos.	Identificar el grado de organización existente en la zona urbana y rural.	Registro de organizaciones en base a la lista o mapa de actores.	1. Entre el 20 y 50% de actores urbanos y rurales tienen organización. 2. Entre el 51 y 60% de actores sociales identificados, en el área urbana y rural, cuentan con organización representativa, activa y participando de la concertación. 3. Más del 60% de actores urbanos y rurales tienen organizaciones activas.
3	Institucionalidad y composición de las organizaciones.	Nivel de formalidad en la constitución y representatividad de las organizaciones.	Se trata de establecer si las organizaciones existentes tienen representatividad, base jurídica y permanencia.	Encuesta o lista de chequeo de organizaciones, en base a la lista o mapa de actores (en conformidad con el indicador 2).	1. Del 20 al 40% de organizaciones tienen personería jurídica y están activas. 2. Entre el 41 y el 60% de organizaciones tienen personería jurídica, están activas y son representativas de la diversidad social. 3. Más del 60% de organizaciones tienen personería jurídica, están activas y son representativas de la diversidad social, cultural y de género.
4		Porcentaje de mujeres en cargos de dirigencia social.	Se considera una señal de equidad el aumento del número de mujeres en cargos de dirigencia social.	Registros organizacionales y entrevistas.	Menos del 30% de dirigentes de organizaciones sociales son mujeres. Al menos el 30% y menos del 44% de dirigentes son mujeres. El 45% o más de dirigentes son mujeres.
5	Instancia social de concertación y coordinación del plan.	Existencia de instancias permanentes de coordinación y participación de actores en el desarrollo local.	Se trata de comprobar si se han generado instancias de coordinación, promoción, gestión y contraloría, conformadas por actores de la sociedad local.	Actas de constitución y de reuniones, registros de convocatorias y asistencias de las instancias de coordinación.	1. Se hace esfuerzo para constituir una instancia local de coordinación o ha sido constituida pero es poco activa. 2. Instancia de coordinación con directiva permanente, funcionando, activa y con espacio físico propio. 3. Instancia de coordinación, promoción, gestión y contraloría social, funcionando por más de tres años y liderando el proceso en forma integral.

No	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares
6		Porcentaje de mujeres participando en instancias locales de toma de decisiones.	Es muy importante la representación equitativa de mujeres en la instancia de liderazgo del plan.	Entrevistas y actas del consejo de desarrollo u otra instancia de decisión.	Menos del 30% de participantes en las instancias de decisión son mujeres. Entre 31 y 44% de miembros de la instancia de decisión son mujeres. Más del 45% de representantes a las instancias de decisión son mujeres.
7		Instancias permanentes de participación de mujeres en la concertación local.	Se busca establecer si se está avanzando en institu-cionalizar la participación de mujeres, mediante instancias permanentes de representación.	Entrevistas y actas de las reuniones de concertación.	Hay participación dispersa de mujeres en el proceso local Hay participación de mujeres como grupo, pero sin la institucionalidad y claridad suficiente. La concertación ha establecido instancias permanentes y espacios propios de participación de mujeres en todos los niveles de decisión y acción.
8	Alianzas con actores regionales y nacionales.	Alianzas estratégicas con actores externos en función de una visión concertada del desarrollo local.	Complementar el esfuerzo local a través de convenios de cooperación técnica o financiera con entidades y organizaciones públicas y privadas	Existencia de convenios suscritos y en operación, estudios de factibilidad y cartas de compromiso.	1. Hay convenios aislados o que se aplican poco. 2. Existen varios convenios operando en aspectos importantes y necesarios que multiplican recursos para responder a las nuevas demandas. 3. Hay un funcionamiento coordinado y convenios permanentes con diversas entidades, que responden a la visión concertada del desarrollo local.
9	Grupo de actores clave que sostiene y lidera el proceso.	Capacidad de liderazgo y sostenimiento del proceso por parte de los actores sociales.	Se busca identificar si los actores sociales han incrementado sus capacidades de liderazgo, toma de decisiones y gestión.	Entrevistas, informes de proyectos e informes de actividades de capacitación.	1. Hay participación en el sostenimiento de algunos proyectos aislados, por parte de actores sociales. 2. Hay liderazgo y sostenimiento de un conjunto importante de proyectos del plan, por parte de actores sociales. 3. Se manifiesta claramente el liderazgo y sostenimiento de todo el proceso por parte de actores sociales.
10	Articulación con Juntas Parroquiales Rurales.	El plan cantonal refleja los planes parroquiales.	Se busca disponer de una visión integral urbano-rural y de identificar si hay articulación entre los gobiernos cantonal y parroquial.	Existencia de planes locales parroquiales y cantonales.	1. Existen planes parroquiales y cantonales, pero no están articulados. 2. El plan local evidencia la articulación en la planificación entre el plan parroquial y el cantonal. 3. Hay articulación en la planificación parroquial y cantonal y además se articula la gestión de los proyectos. Correspondientes
11	Participación de niños, niñas y jóvenes.	Participación de niños, niñas y jóvenes en el plan.	Se busca establecer si el plan y proceso local dá espacio de consulta, decisión y acción a niños, niñas y jóvenes.	Actas de participantes e informes de proyectos.	1. Niños y jóvenes participan en actividades aisladas del proceso. 2. Niños, niñas y jóvenes han participado en algunas actividades del proceso de manera sistemática. 3. Niños, niñas y jóvenes han sido actores en todas las fases de planificación y gestión del proceso de desarrollo.

Indicadores y estándares de planificación local

La planificación local hace referencia a los procesos de planificación participativa que han tomado auge en los últimos 10 años. Estos han permitido a los municipios incorporar herramientas de participación y formulación de planes para su ejercicio. Esta condición de desarrollo puede ser evaluada mediante la verificación de la existencia de un documento del plan elaborado, sus contenidos de orientación y de proyectos, la constatación de la calidad y el nivel de participación en su elaboración y la asignación presupuestaria municipal para su cumplimiento:

No	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares (0 = Ausencia)
12	Participación de actores en Plan cantonal.	Existencia de un mapa de actores sociales que considere la representatividad en la participación local durante el proceso de desarrollo cantonal.	Constatar si hay participa-ción suficiente y activa de los actores locales representativos en la elaboración del plan, mediante mesas temáticas o comités intersectoriales.	Actas de asambleas, reuniones y mesas de trabajo del plan. Mapa de actores locales	Participaron menos de la mitad de representantes de las organizaciones locales identificadas en el mapa. Participaron la mitad o un poco más (50-70%) de representantes de las organizaciones. La participación de representantes de organizaciones fue amplia (más del 80%), activa y permanente, tanto en asambleas como en reuniones y mesas de concertación.
13	Diagnóstico socio demográfico, económico, ambiental y territorial.	Existencia de un diagnóstico local basado en información confiable y actualizada.	Se trata de identificar si se está observando y analizando la situación, socio demográfica, cultural, económica, territorial, ambiental e institucional, para identificar fortalezas y debilidades locales, como punto de partida del plan.	Capítulo de diagnóstico del plan.	1. El diagnóstico es superficial o con poco sustento en información. 2. Existe un capítulo del plan con diagnóstico actualizado, con alguna información socio demográfica, de género, ambiental e intercultural. 3. Existencia de un diagnóstico actualizado y sustentado en información, usado como insumo del plan; que evidencia las diferencias entre lo urbano y rural, las inequidades de género y generacional, la situación intercultural y del ambiente.
14	Visión de futuro.	Existencia de una visión estratégica del desarrollo cantonal.	La primera condición de sostenibilidad de un proceso de desarrollo es contar con una visión de largo plazo, detallada y concertada, que sirva de orientación.	Visión concertada de largo plazo descrita en el Plan de Desarrollo.	El plan no tiene visión o esta es implícita en el plan. Hay una visión general, escrita en el documento del Plan, con algunos elementos de equidad de género e intercultural y protección ambiental. La visión incorpora de manera explícita el enfoque de género y generacional, manejo ambiental, interculturalidad y equidad y es la orientadora del plan. La visión es concertada con los ciudadanos y difundida en la sociedad local.

No	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares (0 = Ausencia)
15	Líneas estratégicas	Existencia de líneas estratégicas en relación con la visión del desarrollo cantonal, fundamentada en análisis socio-demográfico.	Se busca verificar si se han establecido en el plan, ejes de desarrollo claros y si constituyen una apuesta estratégica coherente con la visión de desarrollo local. Si estas líneas incluyen de manera explícita equidad de género, interculturalidad y manejo del ambiente.	Revisión de líneas estratégicas y proyectos en el Plan.	1. Hay líneas estratégicas pero los proyectos no corresponden totalmente a ellas. 2. Existencia en el Plan de líneas estratégicas y prioridades explícitas que evidencian la atención de género, generacional, intercultural y ambiente. 3. Existen líneas estratégicas definidas y estas generan proyectos y acciones permanentes que atienden la diversidad de género, generación, cultura, interculturalidad y ambiente.
16		Existencia de políticas o líneas de acción que apoyen la inclusión de la dimensión de género en los procesos.	Se busca identificar el nivel de profundidad al que se ha llegado en la aplicación de un enfoque de género en la planificación y acción local.	Entrevistas a directivos municipales y dirigentes de grupos de mujeres. Verificación del plan de desarrollo.	Existen acciones aisladas con dimensión de género. Existen políticas, programas y proyectos explícitos que incluyen la dimensión de género. Existen y se aplican políticas, líneas de acción y proyectos explícitos que incluyen la dimensión de género.
17		Incorporación de elementos de identidad e interculturalidad en el plan.	Se busca verificar la existencia de elementos significativos de identidad cultural e interculturalidad a nivel de líneas y proyectos del plan y su gestión.	Verificación del documento del plan e informes de actividades.	1. Hay algún proyecto con enfoque de identidad. 2. Existe una línea de acción del Plan con enfoque de identidad e intercultural. 3. La identidad e interculturalidad acompañan a todo el plan de desarrollo, como un eje potenciador.
18	Proyectos	Identificación y adecuación de los proyectos.	La calidad de los proyectos posibilita su aplicación de mejor manera y muestra capacidades de planificación que llegan a concretarse en la práctica.	Revisión de los proyectos del plan.	Los proyectos son un simple enunciado de propósitos o acciones sin relación clara con la visión y líneas estratégicas. Los proyectos corresponden a las líneas estratégicas de acción y tienen estructura, pero contienen todavía errores en su elaboración y metodología. Los proyectos, además de estar claramente articulados a las líneas de acción, tienen consistencia interna, resultados claros, definición metodológica adecuada a los enfoques transversales, cronogramas y presupuestos.

No	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares (0 = Ausencia)
19	Proyectos	Nivel de aporte económico, social y territorial del plan.	Se trata de observar si el Plan ha asumido aspectos relevantes del desarrollo como economía, ambiente, interculturalidad y género que implican avances en la calidad de vida y desarrollo territorial o solo mantiene servicios y proyectos tradicionales municipales.	Revisión de líneas estratégicas y proyectos del Plan.	Las acciones y proyectos no logran generar efectos evidentes en lo económico, social o territorial. Hay algunas acciones y proyectos del plan que tienen efecto económico, territorial, de género, generacional, ambiental e intercultural. Las acciones y proyectos en su conjunto están logrando efectos importantes en los aspectos productivo, social, territorial y de ambiente, y atienden la diversidad de género, generacional e intercultural.
20		Nivel de preocupación e impacto ambiental positivo.	Se trata de verificar la existencia de proyectos ambientales o enfoque ambiental explícito en los proyectos.	Verificación en el documento del plan e informes de actividades.	Hay algún proyecto vinculado al ambiente, pero de poco impacto Hay varios proyectos ambientales que generan un impacto limitado en el área El plan de desarrollo ha asumido la promoción y gestión ambiental y existe un plan de gestión ambiental
21		Existencia de un plan de riesgos ambientales estrechamente relacionado con el Plan.	La frecuencia con que se presentan desastres naturales hace necesaria la existencia de una apropiada prevención y gestión de riesgos sin la cual no podría concebirse la sostenibilidad de un proceso de desarrollo.	Existencia del plan de riesgos dentro del Plan de Desarrollo.	1. Existe un mapa de áreas de riesgo, con algunas acciones de prevención o mitigación de impacto en algunos de los proyectos del Plan 2. Existe un plan de riesgos, planes de contingencia y comités de emergencia 3. El proceso local ha mostrado resultados efectivos en la prevención y disminución de impacto de fenómenos naturales, aplicando un plan actualizado
22		Incorporación de proyectos de salud sexual y reproductiva en el plan.	Los proyectos de salud sexual y reproductiva muestran un nivel de atención específica a las necesidades de géneros e intercultural.	Análisis del plan estratégico e informes.	1. Hay proyectos aislados relacionados con salud sexual y reproductiva. 2. Existen proyectos explícitos en el plan relacionados con la salud sexual y reproductiva de la población. 3. El plan contempla una política de salud sexual y reproductiva.
23		Existencia de un plan estratégico y articulado de salud.	Una de las áreas importan-tes de descentralización es la salud. Si un proceso local asume un plan integrado muestra el compromiso con nuevas funciones locales.	Verificar la existencia e implementación del plan.	1. Existen proyectos aislados de salud. 2. Existe un plan de salud en operación que abarca aspectos importantes pero no es integral (maternidad gratuita por ejemplo). 3. Existe un plan estratégico articulado de salud que se está implementando.

No	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares (0 = Ausencia)
24	Planificación de presupuesto municipal	Porcentaje del presupuesto municipal asignado a proyectos del Plan.	La asignación de recursos para materializar el plan es una muestra de consideración hacia el proceso y confianza para su continuación.	Relación entre el plan de desarrollo y el presupuesto municipal.	1. Entre 20% y 40% del presupuesto es destinado a proyectos del plan. 2. Más del 40% del presupuesto es destinado a proyectos del plan. 3. El presupuesto se ciñe al plan. Todo el presupuesto es destinado a proyectos del plan.
25		Porcentaje de presupuesto asignado a proyectos en beneficio de niños, jóvenes, mujeres, tercera edad, y grupos vulnerables, con capacidades disminuidas y en riesgo.	Una efectiva política de equidad se muestra con proyectos que buscan dar recursos a niños, jóvenes, mujeres, tercera edad, y grupos vulnerables, con capacidades disminuidas y en riesgo.	Análisis detallado del último presupuesto de inversión municipal.	1. Se invierte menos del 20% del presupuesto en estos proyectos 2. Entre el 20% y el 30% del presupuesto es asignado a estos proyectos 3. Se invierte más del 30% de presupuesto en estos proyectos
26		Porcentaje de recursos municipales en proyectos con perspectiva de género.	Una efectiva política de equidad se muestra con proyectos que tienen como propósito dar beneficio igual y control sobre recursos a las mujeres.	Análisis detallado del último presupuesto de inversión municipal.	Se invierte menos del 30% del presupuesto en estos proyectos. Se invierte entre el 31 y el 49% del presupuesto en estos proyectos. Se invierte el 50% o más de presupuesto en estos proyectos.

Indicadores y estándares de gestión y liderazgo del plan

La gestión hace referencia a la capacidad de ejecución del plan, la que puede medirse mediante el cumplimiento de los proyectos establecidos, las adecuaciones del presupuesto ejecutado al proceso, la capacidad de elaborar, programar y negociar proyectos, el uso de sistemas de monitoreo, la participación social en la ejecución del plan y su transparencia.

No	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares (0 = Ausencia)
27	Cumplimiento de proyectos del plan	Número de proyectos del plan en ejecución respecto al total de proyectos diseñados.	Se trata de verificar el cumplimiento de los proyectos previstos en el plan.	Informes de proyectos.	1. Se ejecuta entre el 20 y 40% de proyectos. 2. Más del 40% de proyectos del plan están en ejecución. 3. Se ejecutan todos los proyectos del plan ordenada y activamente.
28	Gestión ambiental	Proyectos ambientales en ejecución y con resultados.	Se busca establecer si se están poniendo en ejecución proyectos ambientales significativos y si se está obteniendo resultados.	Informes de proyectos y verificación de campo.	Hay proyectos ambientales en ejecución, que pretenden logros importantes de preservación y recuperación, pero todavía no obtienen resultados. Hay proyectos ambientales en ejecución, que están logrando algunos resultados importantes de preservación y recuperación. Los proyectos ambientales han logrado revertir tendencias de deterioro ambiental y tienen logros claros y sostenidos de recuperación y preservación.
29	Gestión intercultural	Logros de enfoque intercultural y fortalecimiento de identidad local en los proyectos.	Se trata de identificar si realmente hay avances importantes y sostenidos de relación intercultural en el cantón.	Informes de proyectos y percepción de actores de diverso origen cultural-étnico.	Hay proyectos específicos y enfoque explícito de identidad local e interculturalidad en los proyectos del plan. Hay resultados claros de mejoramiento de las relaciones interculturales y fortalecimiento de la identidad local provocados por la ejecución de los proyectos. Hay una gestión intercultural que transversaliza todos los proyectos pertinentes y se han logrado resultados sostenidos de mejoramiento de las relaciones interculturales y en el fortalecimiento de la identidad local.
30	Cumplimiento del presupuesto de acuerdo a prioridades del plan	Cantidad de presupuesto ejecutado en función del Plan.	Se trata de verificar la correspondencia entre el presupuesto de inversión ejecutado y el plan de desarrollo local. Esto muestra la decisión real de implementar el plan.	Análisis detallado del último presupuesto de inversión municipal anual.	1. Se invierte hasta el 40% del presupuesto en estos proyectos. 2. Se invierte entre el 41 y el 80% del presupuesto en estos proyectos. 3. Se invierte todo el presupuesto en los proyectos del plan.
31	Participación social en la ejecución del plan	Participación de actores en la ejecución y decisiones de gestión de los proyectos.	Se busca establecer si hay continuidad en la participación de la sociedad al involucrarse en la ejecución y decisiones de los proyectos.	Revisión de los proyectos y entrevistas a los involucrados.	1. Hay participación de actores de la sociedad local en algunos proyectos aislados. 2. Hay participación de los actores pertinentes, con modalidades explícitas de toma de decisiones al menos en la mitad de los proyectos.

No	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares (0 = Ausencia)
					3. En todos los proyectos hay modalidades explícitas de participación y toma de decisiones de actores.
32	Generación	Inclusión de niños, niñas, jóvenes y personas de la tercera edad en la gestión de los proyectos.	El eje de participación generacional se verifica en la integración de niños y niñas, jóvenes y personas de la tercera edad en las decisiones y gestión de los proyectos.	Entrevistas e informes de proyectos.	1. Participan algunos jóvenes y personas de la tercera edad sin mecanismos establecidos para ello. 2. Algunos proyectos incluyen a niños, niñas, jóvenes o personas de la tercera edad de forma explícita. 3. Todos los proyectos que lo permiten incluyen activamente a niños, niñas, jóvenes hombres y mujeres, y personas de la tercera edad.
33	Capacidad de negociación de proyectos	Número de proyectos que se gestionan con apoyo de otras entidades y actores sociales.	Se busca establecer si hay apoyo mutuo con otras entidades para la ejecución de los proyectos en los ámbitos técnico y financiero.	Informes de proyectos y entrevistas a los involucrados.	Hay aporte técnico o financiero de otras entidades en la ejecución de algunos proyectos (menos del 20%). Hay aporte técnico o financiero de otras entidades en la ejecución de al menos el 30% de proyectos. Más del 50% de proyectos son ejecutados con el aporte técnico y financiero de otras entidades públicas y privadas.
34	Monitoreo de la gestión del plan	Si existe un sistema de monitoreo o seguimiento de la gestión del plan.	El indicador permite verificar si hay seguimiento para verificar el grado de implementación, calidad y cumplimiento del plan.	Documento del sistema de monitoreo e informes de resultados del mismo.	1. Hay sistema de monitoreo diseñado pero no se aplica. 2. Existe un sistema de monitoreo con funcionamiento irregular. 3. Existe sistema de monitoreo en funcionamiento y este retroalimenta la gestión.
35	Transparencia y rendición de cuentas en la gestión del plan	Existencia de mecanismos de información del gobierno local a la sociedad civil sobre proyectos y cuentas.	Se trata de establecer en qué medida el gobierno local comunica y transparenta su gestión.	Documento del plan de comunicación, productos comunicacionales y estudios de información.	1. Existen actividades de comunicación periodísticas sin plan o estrategia comunicacional. 2. Existe un plan de comunicación pero no informa a toda la comunidad o lo hace de manera incompleta. 3. Existe una estrategia comunicacional de amplio alcance poblacional.
36		Existencia de mecanismos institucionalizados de exigibilidad en la ejecución del plan.	Se considera necesaria la existencia de medios y formas de reclamo de los proyectos del plan y que sean procesadas institucionalmente.	Archivos municipales de la existencia y respuesta a reclamos. Ordenanzas y resoluciones que institucionalicen los mecanismos.	1. Hay respuesta a los reclamos pero sin sistema. 2. Existen mecanismos de exigibilidad que están empezando a funcionar pero no atienden todas las reclamaciones. 3. Existen mecanismos que están operando y han permitido procesar los reclamos.

Indicadores y estándares de capacidad institucional

La capacidad institucional comprende el liderazgo, la organización y el funcionamiento municipal, la capacidad de asumir procesos de mejoramiento institucional, la generación de ingresos municipales y el manejo de sistemas de información. Se incluye las competencias asumidas por la descentralización, medidas en su número y calidad, entre otras: ambiente, turismo, salud, transporte y educación.

No	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares (0 = Ausencia)
37	Apropiación del plan por parte del alcalde y concejales	Presencia del alcalde en las actividades fundamentales de construcción y ejecución del plan.	Identificar en qué medida hay una apropiación del proceso, del plan y de su ejecución por parte del alcalde.	Actas de reuniones del plan, observación y entrevista al alcalde.	1. El alcalde participa de manera formal en las actividades del plan. 2. El alcalde preside el proceso del plan y lidera algunas de sus actividades. 3. El alcalde lidera el plan, lo articula a su gestión y participa activamente en las actividades necesarias.
38		Decisiones del Concejo Municipal apoyando el plan.	Identificar en qué medida hay una apropiación del plan por parte del Concejo.	Ordenanzas y actas de las sesiones del Concejo.	El Concejo se limita a aprobar o desaprobar las decisiones del plan pertinentes, sin involucrarse. Varios Concejales participan activamente en el plan y lo promueven al interior del Concejo. La mayoría de concejales está involucrada en el plan y dicta la normativa de apoyo que este requiere.
39	Organización y funcionamiento municipal	Si la estructura y procesos administrativos del municipio facilitan la gestión del plan.	Se busca identificar en qué mediada la estructura y procesos administrativos del municipio facilitan o dificultan la gestión del plan.	Entrevista a directivos municipales. Revisión de organigrama y procesos municipales.	1. La estructura y procesos responden al esquema histórico y no al proceso y plan local. 2. La estructura y procesos siguen siendo antiguos, pero algunas dependencias y acciones se han adecuado al plan. 3. Se ha hecho significativos cambios estructurales y se han adecuado los procesos en función del plan.
40		Técnicos municipales capacitados en análisis de información socio demográfica para planificación.	Identificar la capacidad del personal municipal para analizar y considerar la dinámica poblacional para la planificación y gestión.	Entrevistas a técnicos y documentos de informes y de planificación.	El municipio no cuenta con personal especializado, aunque a veces considere esta información. Existe al menos una persona que conoce el manejo de información sociodemográfica. Hay un equipo técnico que conoce y maneja información sociodemográfica.
41		Existencia de una instancia municipal dedicada al ambiente con capacidad técnica.	Una dependencia muestra la decisión de asumir el tema ambiental y lograr capacidad técnica en el mismo.	Dependencia constituida, actas y funciones.	Se está preparando un plan de gestión ambiental. Hay una oficina dedicada al tema ambiental. La oficina especializada gestiona un plan ambiental que es parte del plan de desarrollo.

No	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares (0 = Ausencia)
42		Porcentaje de mujeres ejerciendo cargos en la municipalidad.	Se ha considerado una señal de equidad el aumento del número de mujeres desempeñando cargos de representación.	Registros municipales y entrevistas.	1. Menos del 40% de profesionales son mujeres. 2. Al menos el 40% de profesionales y 30% del total de empleados son mujeres. 3. Más del 50% de profesionales y empleados son mujeres.
43	Manejo de herramientas jurídicas	Número de ordenanzas dictadas para facilitar el proceso y el plan locales.	Es importante para la institucionalización del proceso que este cuente con la normativa necesaria.	Revisión de ordenanzas aprobadas.	1. No existe normatividad relacionada con el plan. 2. Existen ordenanzas relacionadas con el plan pero no son suficientes para desarrollar todas las líneas estratégicas. 3. Hay un cuerpo normativo de ordenanzas adecuado al proceso y al plan.
44	Mejoramiento institucional	Existe una política y mecanismos de mejoramiento institucional.	Se busca medir si hay procesos de mejoramiento institucional como mejoramiento continuo, reingeniería o aplicación de sistemas de calidad, que fortalecen la capacidad organizacional para conducir el plan.	Plan de mejoramiento e informes de resultados.	1. Existe una política pero no se ha implementado un proceso de mejoramiento. 2. Existe un proceso de mejoramiento iniciado. 3. Hay un proceso de mejoramiento sostenido a lo largo de al menos tres años, con resultados efectivos sobre atención a usuarios, compromiso del personal y ahorro de recursos.
45		Existen políticas de capacitación al personal municipal.	Una política de capacitación aplicada implica decisión de cambio y trae resultados importantes de sostenimiento de procesos.	Constatación del plan de capacitación y su ejecución.	1. Existen actividades aisladas de capacitación. 2. Existen actividades de capacitación con cierta regularidad que pueden llamarse plan. 3. Existe una política y plan explícitos de capacitación y se aplica con regularidad e intensidad.
46	Catastro	Existencia de sistemas catastrales.	El catastro muestra un manejo de información territorial y la voluntad de manejar técnicamente el cantón.	Revisión del catastro existente.	1. Hay información predial menor al 70% de propiedades. 2. Hay un catastro de propiedades completo. 3. Hay catastros predial y de otros bienes y servicios, se hace uso de ellos y se los actualiza periódicamente.
47	Capacidad de generar ingresos propios	Capacidad de generar ingresos propios.	La recaudación y generación de ingresos propios muestra capacidad de gestión y de asumir financieramente procesos y proyectos a largo plazo.	Registros de ingresos municipales por fuente de ingreso.	1. Los ingresos propios son menores al 10% del ingreso municipal. 2. Los ingresos propios están entre un 11 y 24%. 3. Los ingresos propios son mayores al 25%.
48	Sistema de información	Grado de uso y conocimiento de sistemas de información.	Un sistema de información implica el uso organizado de datos para planificar e	Verificación del sistema de información funcionando y del número	1. Sólo algunas áreas municipales (como contabilidad) tienen información básica. 2. Existencia un sistema de información usado por directivos para

No	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares (0 = Ausencia)
			identificar resultados, hacer seguimiento y lograr transparencia.	de funcionarios que lo utilizan.	tomar algunas decisiones. 3. Existe un sistema de información articulado a sistemas nacionales que es usado permanentemente por directivos y dependencias.
49	Evaluación de resultados	Existencia de mecanismos de evaluación de resultados.	La evaluación de resultados permite reconocer si el proceso local está logrando los efectos deseados.	Sistema de evaluación operando y resultados de las evaluaciones realizadas.	Se evalúan algunos resultados de obras y ciertas áreas han integrado la evaluación a sus sistemas. Existencia de mecanismos institucionalizados de evaluación de resultados que se aplican cada año. Los mecanismos de evaluación se aplican regularmente y sus resultados se usan como herramienta de toma de decisiones y rendición de cuentas.
50	Proyectos del plan en función de las nuevas competencias	Si el plan y su gestión registran proyectos directamente vinculados a las competencias asumidas.	Las nuevas competencias requieren ser concretadas en proyectos que deben ser parte del plan local.	Verificación en el documento del plan y en los informes de actividades.	Hay algunos proyectos vinculados a las nuevas competencias. Hay proyectos relacionados con las nuevas competencias, que están generando impacto en diversas áreas. El plan local y sus proyectos han asumido la promoción y coordinación de las nuevas competencias.
51	Existencia de mesas de trabajo locales vinculadas a las nuevas competencias	Nivel de relación entre mesas de concertación y la gestión del plan.	Las mesas de trabajo locales permiten la concertación en las decisiones y gestión de las funciones descentralizadas.	Actas de las mesas de concertación.	Se están organizando mesas de concertación local. Existe una mesas de concertación para una o varias de las funciones asumidas. Existe una o varias mesas de concertación que ejercen la rectoría articulada del plan y de nuevas competencias asumidas.
52	Disponibilidad de recursos tecnológicos	La municipalidad cuenta con recursos tecnológicos adecuados para su gestión.	Medir si existen recursos tecnológicos como catastro automatizado, red de prestación de servicios, contabilidad integral, conexión a internet y correo electrónico.	Constatación física de la existencia del sistema.	Hay recursos tecnológicos pero son insuficientes. El municipio considera que cuenta con los recursos tecnológicos adecuados para su gestión. El municipio cuenta con los recursos tecnológicos adecuados y son aprovechados eficientemente.

Indicadores y estándares de articulación a sistemas nacionales

La articulación a los sistemas nacionales podrá evaluarse mediante la verificación de que se está logrando coordinación, comunicación e intercambio permanente de información con actores locales, entidades de cooperación, otros municipios, otros gobiernos locales y entidades del Estado y gobierno central. Los ámbitos de articulación son información, planificación, acción conjunta y presupuesto.

No	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares (0 = Ausencia)
53	Articulación cantonal, provincial y regional	Convenios de asociación con otros municipios.	Verificar si se han planteado, conjuntamente con los municipios vecinos y complementarios, el emprendimiento coordinado de iniciativas intermunicipales de inversión y operación.	Estudios conjuntos, cartas de compromiso y convenios suscritos.	Hay algún convenio de asociación que se aplica poco. Existen varios convenios de mancomunidad en aspectos importantes y necesarios. Hay un funcionamiento coordinado y convenios permanentes con los municipios afines que incluyen aspectos de visión y líneas estratégicas comunes.
54		Participación en programas regionales.	La participación en estos programas refleja una visión estratégica de potencializar las posibilidades regionales.	Convenios e informes de programas y actividades mancomunadas.	Hay algún convenio que se aplica poco. Existen varios convenios de mancomunidad en aspectos importantes y necesarios. Hay un funcionamiento coordinado y convenios permanentes en programas regionales que implican algunos aspectos de visión y líneas estratégicas comunes.
55		Número de convenios, programas y proyectos con el Consejo Provincial y organizaciones de desarrollo regional.	El municipio requiere participar en programas de nivel provincial que le permiten manejar economías de escala y proyectos de mayor alcance como parte del plan.	Estudios, cartas de compromiso y convenios suscritos y en operación.	Hay convenios que se aplican poco. Existen varios convenios operando en aspectos importantes y necesarios del plan. Hay un funcionamiento coordinado y convenios permanentes con el Consejo Provincial que implican compartir algunos aspectos de visión y líneas estratégicas comunes.
56	Articulación a organizaciones nacionales	Articulación del proceso a organizaciones nacionales vinculadas con interculturalidad, género, ambiente y generación.	Una forma importante de articulación es la relación estrecha que se establecen con las organizaciones de la sociedad, de carácter nacional, que representan los intereses de género, interculturalidad, ambiente y generación.	Entrevistas, actas de reuniones y correspondencia de las organizaciones con sus representantes nacionales.	Hay relaciones particulares de miembros de la concertación con organizaciones nacionales. Hay relaciones no formalizadas entre el proceso de desarrollo local y organizaciones nacionales. Hay vínculo directo y formal entre el proceso local y organizaciones nacionales significativas y activas vinculadas al ambiente, interculturalidad, género y generación.
57	Competencias asumidas	Número de acuerdos entre el municipio y el gobierno central para asumir nuevas competencias sustentadas	Se trata de establecer si se ha clarificado el nuevo rol del municipio y se aprovecha la oportunidad de asumir	Documentos de acuerdos o convenios de descentralización suscritos.	Se ha iniciado un proceso leve de asunción de competencias (una o dos competencias). Hay más de 3 competencias asumidas que implican nuevas responsabilidades y funciones a nivel cantonal.

No	Tema	Indicador	Propósito del indicador	Medio de verificación	Estándares (0 = Ausencia)
		en el plan.	competencias en medio ambiente, turismo, salud, educación, transportes, vivienda, etc.		Hay un proceso sostenido de incorporar nuevas competencias que refleja una actitud local de asumir la responsabilidad del desarrollo.
58	Articulación al Sistema Nacional de Planificación	Participación del municipio y su plan en el plan provincial.	La participación del plan cantonal en el plan provincial y nacional es una forma sustancial de articulación del desarrollo.	Documento del plan provincial y actas de las reuniones de planificación a este nivel.	Se ha intentado coordinar los planes cantonal y provincial aun sin resultados. Existe el documento del plan provincial con participación municipal. Hay articulación estrecha entre los planes provincial y cantonal, con resultados exitosos.
59	Articulación a sistemas de información	Número de convenios con entidades nacionales responsables de sistemas de información.	El municipio debe suscribir convenios con entidades de información para potenciar el desarrollo y la articulación.	Estudios, cartas de compromiso y convenios suscritos y en operación.	Hay convenios de información que no se aplican o se lo hace deficientemente. Existen varios convenios de información operando en temas relevantes. Hay un funcionamiento articulado y de doble vía entre los sistemas de información municipales y nacionales.
60	Articulación al presupuesto del Estado y de otros niveles de gobierno	Correspondencia del presupuesto nacional con el presupuesto del plan cantonal.	El presupuesto nacional debe acompañar y promover los procesos locales y es necesario evaluar el logro de este requerimiento.	Revisión del presupuesto y su ejecución.	Hay algunos rubros donde se relaciona el presupuesto asignado con el plan local. El presupuesto ha sido asignado de acuerdo al plan cantonal del presente año. El presupuesto nacional está articulado a la presupuestación local.

3. Forma de aplicación

La aplicación de la evaluación mediante esta metodología de estándares se realiza básicamente en reuniones con grupos de involucrados, los que responden en base a su propia experiencia, reforzados con información objetiva recogida utilizando las fuentes de verificación sugeridas para cada indicador.

Para la aplicación, se utilizan matrices (ver anexo) que permiten visualizar de manera directa el indicador y los tres estándares de respuestas posibles.

Es muy importante lograr de parte del grupo una actitud autocrítica y de busca de objetividad evitando, sobre todo, la normal tendencia a calificarse mejor de lo que realmente se está. La mejor forma de lograr esta objetividad es adjuntar al formulario de aplicación las matrices explicativas de los indicadores, donde se puede consultar el "Propósito del indicador", que permite entender el sentido y profundidad de lo que se quiere conocer.

Se recomienda que, cuando se duda entre una calificación u otra, es mejor poner el puntaje inferior, así la numeración más alta quedará para cuando se pueda mejorar el rendimiento del proceso. Es necesario recordar que la calificación 0 (cero) es también posible, pues indica la ausencia de lo esperado en el estándar mínimo. Así mismo hay que recordar que la calificación 3 significa excelencia y que no puede otorgársela con facilidad. Hay que tomar en cuenta que la calificación 2 es positiva y significa que se encuentran en proceso.

Herramienta de aplicación

Participación y construcción de tejido social

No	Indicador	Estándares (0 = Ausencia)	Descripción de la situación	Calif.
1	Existencia de un mapa de actores sociales que considere la representatividad y diversidad.	Existe una lista incompleta o desactualizada de actores sociales. Existe un mapa amplio y actualizado de actores sociales, organizaciones y dirigentes. Existe el mapa completo y actualizado de organizaciones y dirigentes, considerando la diversidad de actores sociales, poblacionales, de género, generacional y culturales.		
2	Nivel organizacional de los actores sociales representativos.	Entre el 20 y 50% de actores urbanos y rurales tienen organización. Entre el 51 y 60% de actores sociales identificados, en el área urbana y rural, cuentan con organización representativa, activa y participando de la concertación. Más del 60% de actores urbanos y rurales tienen organizaciones activas.		
3	Nivel de formalidad en la constitución y representatividad de las organizaciones.	Del 20 al 40% de organizaciones tienen personería jurídica y están activas. Entre el 41 y el 60% de organizaciones tienen personería jurídica, están activas y son representativas de la diversidad social. Más del 60% de organizaciones tienen personería jurídica, están activas y son representativas de la diversidad social, cultural y de género.		
4	Porcentaje de mujeres en cargos de dirigencia social.	Menos del 30% de dirigentes de organizaciones sociales son mujeres. Al menos el 30% y menos del 44% de dirigentes son mujeres. El 45% o más de dirigentes son mujeres.		

No	Indicador	Estándares (0 = Ausencia)	Descripción de la situación	Calif.
5	Existencia de instancias permanentes de coordinación y participación de actores en el desarrollo local.	Se hace esfuerzo para constituir una instancia local de coordinación o ha sido constituida pero es poco activa. Instancia de coordinación con directiva permanente, funcionando, activa y con espacio físico propio. Instancia de coordinación, promoción, gestión y contraloría social, funcionando por más de tres años y liderando el proceso en forma integral.		
6	Porcentaje de mujeres participando en instancias locales de toma de decisiones.	Menos del 30% de participantes en las instancias de decisión son mujeres. Entre 31 y 44% de miembros de la instancia de decisión son mujeres. Más del 45% de representantes a las instancias de decisión son mujeres.		
7	Instancias permanentes de participación de mujeres en la concertación local.	Hay participación dispersa de mujeres en el proceso local. Hay participación de mujeres como grupo, pero sin la institucionalidad y claridad suficiente. La concertación ha establecido instancias permanentes y espacios propios de participación de mujeres en todos los niveles de decisión y acción.		
8	Alianzas estratégicas con actores externos en función de una visión concertada del desarrollo local.	Hay convenios aislados o que se aplican poco. Existen varios convenios operando en aspectos importantes y necesarios que multiplican recursos para responder a las nuevas demandas. Hay un funcionamiento coordinado y convenios permanentes con diversas entidades, que responden a la visión concertada del desarrollo local.		
9	Capacidad de liderazgo y sostenimiento del proceso por parte de los actores sociales.	Hay participación en el sostenimiento de algunos proyectos aislados, por parte de actores sociales. Hay liderazgo y sostenimiento de un conjunto importante de proyectos del plan, por parte de actores sociales. Se manifiesta claramente el liderazgo y sostenimiento de todo el proceso por parte de actores sociales.		
10	El plan cantonal refleja los planes parroquiales.	Existen planes parroquiales y cantonal, pero no están articulados. El plan local evidencia la articulación en la planificación entre el plan parroquial y el cantonal. Hay articulación en la planificación parroquial y cantonal y además se articula la gestión de los proyectos correspondientes.		
11	Participación de niños, niñas y jóvenes en el plan.	1. Niños y jóvenes participan en actividades aisladas del proceso. 2. Niños, niñas y jóvenes han participado en algunas actividades del proceso de manera sistemática. 3. Niños, niñas y jóvenes han sido actores		

No	Indicador	Estándares (0 = Ausencia)	Descripción de la situación	Calif.
		en todas las fases de planificación y gestión del procesos de desarrollo.		
			Total sobre 33	
			Porcentaje	

4. Cómo hacer el análisis

Se trata de extraer la información cualitativa que caracterice el estado de situación en cada indicador. Para ello hay que combinar los estándares escogidos con la información escrita en la herramienta de aplicación. Veamos un ejemplo de aplicación:

Participación y tejido social

	Indicador	Descripción de la situación	Puntos
1	Mapa de actores sociales que considere la representatividad y diversidad.	Existe un mapa actualizado de actores. Falta cubrir el 10% del cantón en zonas rurales.	2
2	Actividad y representatividad de las organizaciones.	Más del 50% de organizaciones están activas y son representativas de la diversidad social.	2
3	Representación de los sectores más pobres en las organizaciones locales.	Hay representación de actores sociales pobres organizados, pero es incompleta por falta de organización.	1
4	Porcentaje de mujeres en cargos de dirigencia social.	Menos de la mitad de dirigentes de las organizaciones activas son mujeres.	1
5	Instancias permanentes de participación de actores en el desarrollo local.	Ha sido constituida una instancia local de coordinación pero no está activa. No convoca.	1
6	Porcentaje de mujeres participando en instancias locales de toma de decisiones.	Como no está activa la instancia, no se puede medir la participación de las mujeres.	0
7	Instancias permanentes de participación de mujeres en la concertación local.	Hay participación de mujeres como grupo, pero sin la institucionalidad y claridad suficiente.	1
8	Alianzas estratégicas de asociación con actores provinciales, nacionales e internacionales.	Existen varios convenios operando lo que ha permitido incrementar los recursos y responder a nuevas demandas. Sin embargo falta coordinación dentro del municipio, que no logra responder a todos los convenios.	2
9	Capacidad de liderazgo y sostenimiento del proceso por parte de los actores sociales.	Hay participación en el sostenimiento de proyectos aislados, por parte de algunos actores sociales.	1
10	El plan municipal refleja los planes comunitarios.	El plan local evidencia la articulación de planes comunitarios.	2
11	Participación de niños, niñas y jóvenes en el plan.	Los niños, niñas y jóvenes han participado de manera organizada en el plan y están siendo parte de la gestión de los proyectos.	2
	Total sobre 33		15
	Porcentaje		45.5 %

Una forma de análisis o interpretación de los resultados puede ser el establecer que, cuando el resultado es bajo (0 a 33%), el proceso no se sostiene o está en riesgo de retroceder. Cuando el resultado es medio (34 a 66%) se están construyendo condiciones para lograr sostenibilidad y, cuando es alto (67 a 100%), el proceso ha logrado sostenibilidad.

La medición efectuada ha sido organizada en cinco áreas de evaluación conteniendo cada una el siguiente número de indicadores y los posibles resultados de medición de 0 a 3 en cada indicador[2].

	Indicadores	Puntaje máximo	Resultado bajo	Resultado medio	Resultado alto
Participación y tejido social	11	33	0 - 11	12 - 22	23 - 33
Planificación	15	45	0 - 15	16 - 30	31 - 45
Gestión del plan	10	30	0 - 10	11 - 20	21 - 30
Capacidad institucional	16	48	0 - 16	17 - 32	33 - 48
Articulación nacional	8	24	0 - 8	9 - 16	17 - 24
Total	60	180	0 - 60	61-120	121-180

Así mismo, se han construido cuatro ámbitos de análisis con los ejes transversales con el siguiente número de indicadores en cada uno:

	Indicadores	Puntaje máximo	Resultado bajo	Resultado medio	Resultado alto
Género	11	33	0 - 11	12 - 22	23 - 33
Ambiente	7	21	0 - 7	8 - 14	15 - 21
Interculturalidad	7	21	0 - 7	8 - 14	15 - 21
Generación	7	21	0 - 7	8 - 14	15 - 21

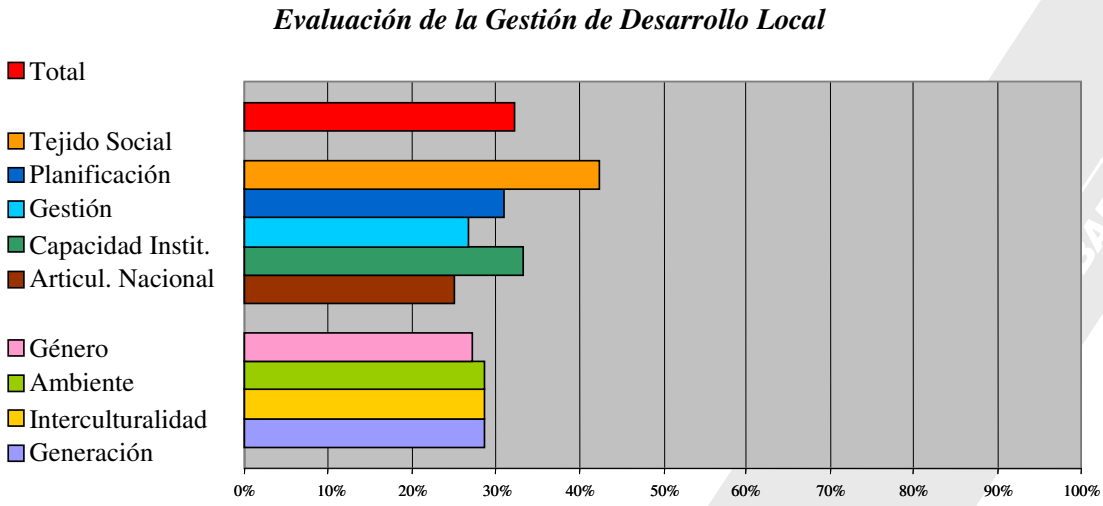
Para el procesamiento cuantitativo se puede utilizar la propia herramienta de aplicación de la evaluación, o se puede pasar la información a una hoja electrónica.

Como ejemplo, se establecen los siguientes resultados:

Componente	Resultado	Sobre	Porcentaje
Total	58	168	32.2%
Tejido Social	14	33	42.4%
Planificación	14	45	31.1%
Gestión	8	30	26.7%
Capacidad Instit.	16	48	33.3%
Articul. Nacional	6	24	25.0%
Género	8	33	27.3%
Ambiente	6	21	28.6%
Interculturalidad	6	21	28.6%
Generación	6	21	28.6%

Con este resultado se tendrá una imagen gráfica del estado de situación de la gestión municipal, desagregada en sus diversos componentes.

[2] No se ha establecido el número de indicadores de las áreas para darle a cada una peso específico. Así mismo no se está dando para el procesamiento ninguna ponderación a cada indicador, sino que su peso está dado por la calificación de 0 a 3 exclusivamente.

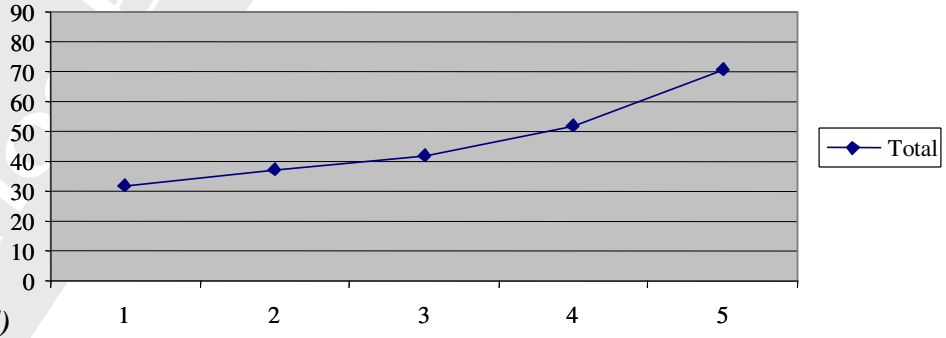


Línea de base y línea de avance

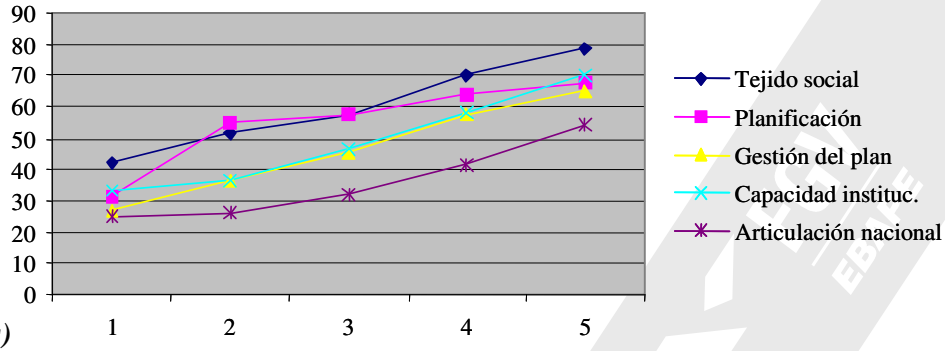
La cuantificación permite al proceso identificar su estado de situación inicial y graficarlo en un eje de coordenadas (línea de base). Usando esta forma de procesamiento se pueden establecer también series en el tiempo, de acuerdo a la evolución del proceso detectada en sucesivas mediciones. En este sentido, se sugiere hacer mediciones periódicas, empezando con la línea de base que permite establecer un punto de partida y, a partir de ésta, realizar mediciones periódicas (cada 3 o 4 meses), obteniendo así una línea de avance.

A continuación se presenta un ejemplo de medición frecuente que permite obtener líneas de avance o series estadísticas como la siguiente:

	Línea de base	Línea de avance			
Área de evaluación	**1ª medición**	**2ª medición**	**3ª medición**	**4ª medición**	**5ª medición**
Total	32.2	37.3	42.0	51.7	70.4
Participación y tejido social	42.3	52.0	57.3	69.9	78.8
Planificación	31.1	54.7	57.3	63.7	67.4
Gestión del plan	26.7	36.7	45.4	57.2	65.0
Capacidad institucional	33.3	36.6	46.5	58.1	70.3
Articulación nacional	25.0	26.0	31.7	41.5	54.5



Línea de Avance (Total)



Línea de Avance (Áreas)

Una medición frecuente permitirá a los actores y líderes del proceso fortalecerlo y optimizar recursos. Se podrá identificar en que áreas se están logrando avances y cuales están detenidas. Se pueden identificar fortalezas y debilidades de los procesos a lo largo del tiempo.

Análisis cualitativo de la información

El análisis de los resultados de esta evaluación debe ser siempre relativo al contexto y condiciones propias del proceso de desarrollo local y no se debe relacionar con una lectura mecánica de los resultados. Lo primero a tomar en cuenta es que los resultados son más que nada una oportunidad para la reflexión y que esta es más importante que aquellos. Por eso se sugerirá más adelante hacer un proceso de construcción colectiva del análisis.

Hay que tener siempre presente que el objeto de este análisis es la gestión del desarrollo y no el desarrollo mismo. Esto quiere decir que un buen resultado muestra que hay capacidades para enfrentar y promover el desarrollo, pero no por ello se encontrarán necesariamente altos estándares de vida, sobre todo en procesos más jóvenes, en zonas más pobres o donde las condiciones de vida son más difíciles. La gestión y el desarrollo están vinculados pero no tienen un resultado mecánico.

También hay que tomar en cuenta que, al tratase de una autoevaluación, siempre habrá condiciones de subjetividad o posibles sesgos en la percepción. Desde una percepción cultural, hay zonas donde el significado de las palabras utilizadas en los indicadores y estándares es distinto o los niveles de exigencia son mayores. Por ejemplo los estándares de calificación "3" pretender reflejar excelencia, lo que no siempre es comprendido en la autocalificación.

El análisis cualitativo de resultados tiene dos fases importantes. La primera consiste en la descripción de la situación, mediante la descripción del resultado de cada indicador. La lectura vertical de la columna correspondiente en la hoja de respuestas, permite tener un breve estado de situación de cada área de evaluación. Por su parte, se puede hacer una comparación del resultado con el estándar de excelencia, dentro de cada indicador, estableciendo la brecha respectiva. Brecha es la distancia existente entre el resultado deseado en cada indicador y el resultado real obtenido mediante la medición.

La segunda fase de análisis es un proceso de reconstrucción colectiva que consiste en una reunión con actores donde se presentan los resultados y se reflexiona sobre el alcance de los mismos, la situación del proceso de desarrollo local y las perspectivas y decisiones que hay que tomar hacia el futuro. Este es un momento muy importante, pues permite reflexionar sobre la práctica pasada y presente, en función de enriquecerla para el futuro.

Este análisis debe identificar los aspectos fuertes del proceso, mediante la identificación de líneas exitosas de acción para afincarse en ellas. Así mismo, debe encontrar las debilidades críticas para actuar sobre ellas. Se trata de comprender la lógica del proceso y lograr un aprendizaje de lo sucedido. En una reunión de reconstrucción colectiva, por ejemplo, se puede trabajar con una matriz como la siguiente:

Áreas de evaluación del desarrollo local	Resultado logrado (brechas)	Funcionamiento de la gestión y momentos críticos	Cambios en el contexto y en los actores	Lecciones aprendidas, **fortalezas, debilidades y hallazgos**

Las decisiones para fortalecer el proceso de desarrollo local pueden estar en el ámbito de cambios en objetivos, estrategias y metodologías; en la necesidad de cambios de actitud de los actores, o; decisiones referidas a cambios en la gestión del proceso, en su conducción, en la reorganización de espacios, en los movimientos de personal, en la reasignación de recursos, etc.

Otra forma de análisis es realizar una visión del conjunto para ver que tipo de proceso se está privilegiando. Para facilitar este análisis, hemos desarrollado algunos modelos de interpretación que se presentan a continuación.

5. Modelos de procesos locales a partir de la metodología de estándares

Analizando los resultados se puede caracterizar a cada área de evaluación por un desempeño alto, medio o bajo. En cada uno de estos modelos encontraremos tendencias para obtener logros en algunas áreas del proceso de desarrollo y debilidades claras en otras. Los resultados rebasan los indicadores y estándares aquí propuestos, pero han podido se identificados mediante ellos. Las situaciones típicas de nuestro medio pueden ser:

Procesos exitosos:

a) Procesos exitosos sostenidos

Área de evaluación	**Bajo**	**Medio**	**Alto**
Construcción de tejido social			
Planificación local			
Gestión del plan			
Capacidad institucional			
Articulación nacional			

Un proceso exitoso se caracteriza por tener logros importantes en todas las áreas evaluadas y articulación entre ellas. Su tejido social es fuerte y ha incorporado activamente a la mayor parte de actores sociales locales, a la vez que estos se encuentran trabajando con planes integrados entre si. Cuentan con una instancia de coordinación, con un espacio de independencia, a la vez, funciona articulado al municipio. Sus dirigentes se preparan y obtienen nuevos aprendizajes permanentemente y aportan todos al proceso de desarrollo local, además de vigilarlo y darle continuidad cada vez que hay cambio de autoridades locales. En este sentido cumplen un papel de inducción a la nuevas autoridades hacia el proceso que se ha planificado concertadamente. Además hay varios convenios de acción interinstitucionales e inter-actores y se registra un funcionamiento articulado entre el municipio y las juntas parroquiales.

La planificación local es resultado del buen funcionamiento del tejido social y responde al interés común identificado por la concertación. El plan participativo es de largo alcance, tiene apuestas estratégicas e incluye la asunción de nuevas funciones por la descentralización. Sus proyectos impulsan aspectos centrales del desarrollo y están siendo gestionados con éxito y eficiencia. La gestión del plan es liderada por el municipio pero su acción la comparten todas las entidades de desarrollo y actores locales, logrando durante su operación concretar resultados positivos de equidad, de género, de interculturalidad, de manejo de recursos ambientales y de apoyo a sectores desfavorecidos. Los proyectos funcionan bien, tienen una alta participación social en su implementación e incluso, se ha logrado afrontar con previsión riesgos naturales ocurridos. Todo el presupuesto de inversión municipal y de las entidades de desarrollo está siendo ejecutado en función de los proyectos del plan y los

proyectos en general son conocidos y su manejo es transparente; además todos ellos informan a la comunidad en momentos previstos para ello.

El municipio lidera el proceso, compartiendo el espacio con los demás actores. Las autoridades locales tienen una imagen positiva dentro de su medio y tienen liderazgo y control en sus respectivas instituciones. Los funcionarios municipales y de otras instituciones, donde hay equilibrio en el aporte de los diferentes grupos, mujeres y hombres y diversas etnias, se están preparando y trabajan integrados a la sociedad, cumpliendo sus funciones y tomando iniciativas en base a sistemas diseñados por ellos mismo. Todas las entidades se encuentran en procesos de mejoramiento con alta participación de su personal y de sus usuarios respectivos.

Esto configura entidades efectivas, que obtienen sus resultados, que trabajan junto a sus usuarios y que logran el sostenimiento económico de sus actividades. Trabajan con sistemas de información, monitoreo y evaluación, articulados a otras entidades e instancias de nivel regional y nacional. El proceso local se articula, nutre y aporta a los procesos provinciales, regionales y nacional, mediante el aporte mutuo de recursos y capacidades, sistemas de planificación, información, monitoreo y evaluación, transparente manejo del presupuesto del Estado, apoyo técnico e intercambio de experiencias; todo en el marco de un desarrollo nacional articulado.

b) Procesos exitosos de un único período

Área de evaluación	Bajo	Medio	Alto
Construcción de tejido social			
Planificación local			
Gestión del plan			
Capacidad institucional			
Articulación nacional			

Cuando se cuenta con un único período corto para llevar adelante un proceso, lo más común es que se refuercen los procesos de participación, de planificación y en parte, de gestión.

Los procesos exitosos de un único período, a diferencia del escenario anterior, no han tenido tiempo suficiente de consolidar algunos de los aspectos señalados, sobre todo en los ámbitos de incremento de las capacidades institucionales, de asunción de competencias y de articulación a niveles regionales y nacionales, ya que son elementos que requieren de mayor tiempo para implementarlos.

La gestión del plan y el manejo de temas transversales puede, en conjunto, ser medio o incluso, alcanzar los estándares, dependiendo de la capacidad y la visión de las personas que conducen el proceso.

Procesos intermedios:

Los procesos intermedios suelen tener una orientación de cambio, pero generalmente privilegian una de estas dos situaciones: el manejo técnico o tecnocrático o la alta participación pero sin mucho sistema.

a) Procesos intermedios tecnocráticos (mucha planificación y poca participación)

Área de evaluación	Bajo	Medio	Alto
Construcción de tejido social			
Planificación local			
Gestión del plan			
Capacidad institucional			
Articulación nacional			

En estos procesos, las áreas más desarrolladas son las referidas a la elaboración y gestión del plan, aunque no sean muy participativos, sobre todo en la gestión. La capacidad institucional es al menos media, se tiende a asumir competencias relacionadas con servicios básicos y control y hay cierta articulación nacional, sobre todo, para obtener recursos del gobierno central y de otras fuentes financieras.

La participación tiende a ser baja o se la reconoce como "aporte comunitario a los proyectos municipales" sin entrar en aspectos decisionales. Este manejo, desde lo técnico,también conduce a considerar poco la incorporación de temas transversales los que generalmente están más relacionados con un enfoque en participación.

Este "modelo" puede tener muchas variantes pero el eje no cambia y el control del proceso es realizado desde los mandos técnicos del municipio.

b) Procesos intermedios activistas (mucha participación pero poco resultado)

Área de evaluación	Bajo	Medio	Alto
Construcción de tejido social			
Planificación local			
Gestión del plan			
Capacidad institucional			
Articulación nacional			

Marcando cierto contraste con la situación anterior, otro tipo de procesos intermedios se afincan en altas capacidades de participación, manteniendo generalmente posiciones anti-tecnócratas. Se confía mucho en las bases pero se descuidan los aspectos de fortalecimiento del capital humano.

La construcción de tejido social es trabajada explícitamente y hay mucha dinámica social, lo que lleva también a procesos de planificación participativa. Este modelo empieza a fallar cuando se trata de hacer la gestión del plan y muchas veces se topa con bajas capacidades institucionales y ninguna articulación con procesos regionales y nacionales.

La dinámica social hace que se plantee, aunque sin mucha profundidad, el manejo de temas transversales y se busque asumir competencias sobre todo de tipo social, aunque no siempre hayan las capacidades para hacerlo.

Procesos tradicionales:

	Área de evaluación	Bajo	Medio	Alto
1	Construcción de tejido social			
2	Planificación local			
3	Gestión del plan			
4	Capacidad institucional			
5	Articulación nacional			

El municipio tradicional, que tiene además una tendencia a perpetuarse y una ideología clientelar definida, tiende a hacer como eje de su acción la construcción de obras en la mayor cantidad posible y dirigida a todo tipo de clientelas. Suelen ser municipios con cierta capacidad de gestión, pero sin planificación. Tienen entre sus fortalezas la capacidad de acceder a recursos estatales y de agencias de desarrollo en función del resultado de las obras. Estos municipios descuidan la construcción del tejido social, la planificación y el fortalecimiento de la capacidad institucional. En su agenda no está el manejo de temas transversales y, menos aun, asumir nuevas competencias por la descentralización.

Muy fácilmente registran bajas calificaciones en lo referente a participación, no hay capacidad planificadora ni de gestión, hay bajo nivel en el personal municipal y, por supuesto, no hay la menor preocupación por articularse al sistema nacional, por manejar temas transversales o asumir nuevas competencias.

También en este rango, se pueden encontrar municipios sumidos donde hay condiciones de corrupción, con conflictos como forma cultural de enfrentar las situaciones locales. También se incluyen municipios y zonas sin experiencia de gobierno.

Bibliografía

BURGWAL, Gerrit y CUELLAR, Juan Carlos. **Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales**. SNV, Abya Yala. Quito. 1999.

CASTILLO, Hernán. **Visión de la planificación y la participación comunitaria desde el nivel provincial** (Presentación). CONCOPE. Quito. 2001.

DARQUEA, Gonzalo. **Planeación estratégica municipal**. IULA. Quito. 1998.

DARQUEA, Gonzalo. **Criterios básicos para la participación ciudadana en el desarrollo local**. FISDL. San Salvador. 2002.

GALLEGOS, Fernando. **Proceso de Planificación Local Participativa.**. PLP (presentación). AME. Quito. 2000.

ODEPLAN. **La planificación en el Ecuador** (presentación). ODEPLAN. Quito. 2000.

SÁENZ, Álvaro, et. al. **Estándares para un Proceso de Desarrollo Local**. ODEPLAN-AME-UNFPA- Quito. 2004.

SÁENZ, Álvaro. **Herramientas para las Juntas Parroquiales Rurales**. Diálogo 21. PNUD. Quito. 2000.

SÁENZ, Álvaro; et al. **Herramientas para el mejoramiento del municipio**. ICAM. Quito. 1993.

URRUTIA, Arturo y DARQUEA, Gonzalo. **Criterios básicos. Procesos Participativos de Desarrollo Municipal**. Manual de Aplicación. USAID. RTI. San Salvador. 2002.

Anexo

Ejemplo de matriz de aplicación

Cadernos EBAPE.BR

Herramienta de aplicación: participación y construcción de tejido social

No	**Indicador**	**Estándares** (0 = Ausencia)	**Descripción de la situación**	**Calif**
1	Existencia de un mapa de actores sociales que considere la representatividad y diversidad.	Existe una lista incompleta o desactualizada de actores sociales. Existe un mapa amplio y actualizado de actores sociales, organizaciones y dirigentes. Existe el mapa completo y actualizado de organizaciones y dirigentes, considerando la diversidad de actores sociales, poblacionales, de género, generacional y culturales.		
2	Nivel organizacional de los actores sociales representativos.	Entre el 20 y 50% de actores urbanos y rurales tienen organización. Entre el 51 y 60% de actores sociales identificados, en el área urbana y rural, cuentan con organización representativa, activa y participando de la concertación. Más del 60% de actores urbanos y rurales tienen organizaciones activas.		
3	Nivel de formalidad en la constitución y representatividad de las organizaciones.	Del 20 al 40% de organizaciones tienen personería jurídica y están activas. Entre el 41 y el 60% de organizaciones tienen personería jurídica, están activas y son representativas de la diversidad social. Más del 60% de organizaciones tienen personería jurídica, están activas y son representativas de la diversidad social, cultural y de género.		
4	Porcentaje de mujeres en cargos de dirigencia social.	Menos del 30% de dirigentes de organizaciones sociales son mujeres. Al menos el 30% y menos del 44% de dirigentes son mujeres. El 45% o más de dirigentes son mujeres.		
5	Existencia de instancias permanentes de coordinación y participación de actores en el desarrollo local.	Se hace esfuerzo para constituir una instancia local de coordinación o ha sido constituida pero es poco activa. Instancia de coordinación con directiva permanente, funcionando, activa y con espacio físico propio. Instancia de coordinación, promoción, gestión y contraloría social, funcionando por más de tres años y liderando el proceso en forma integral.		
6	Porcentaje de mujeres participando en instancias locales de toma de decisiones.	Menos del 30% de participantes en las instancias de decisión son mujeres. Entre 31 y 44% de miembros de la instancia de decisión son mujeres. Más del 45% de representantes a las instancias de decisión son mujeres.		

No	**Indicador**	**Estándares** (0 = Ausencia)	**Descripción de la situación**	**Calif**
7	Instancias permanentes de participación de mujeres en la concertación local.	Hay participación dispersa de mujeres en el proceso local. Hay participación de mujeres como grupo, pero sin la institucionalidad y claridad suficiente. La concertación ha establecido instancias permanentes y espacios propios de participación de mujeres en todos los niveles de decisión y acción.		
8	Alianzas estratégicas con actores externos en función de una visión concertada del desarrollo local.	Hay convenios aislados o que se aplican poco. Existen varios convenios operando en aspectos importantes y necesarios que multiplican recursos para responder a las nuevas demandas. Hay un funcionamiento coordinado y convenios permanentes con diversas entidades, que responden a la visión concertada del desarrollo local.		
9	Capacidad de liderazgo y sostenimiento del proceso por parte de los actores sociales.	Hay participación en el sostenimiento de algunos proyectos aislados, por parte de actores sociales. Hay liderazgo y sostenimiento de un conjunto importante de proyectos del plan, por parte de actores sociales. Se manifiesta claramente el liderazgo y sostenimiento de todo el proceso por parte de actores sociales.		
10	El plan cantonal refleja los planes parroquiales.	Existen planes parroquiales y cantonal, pero no están articulados. El plan local evidencia la articulación en la planificación entre el plan parroquial y el cantonal. Hay articulación en la planificación parroquial y cantonal y además se articula la gestión de los proyectos correspondientes.		
11	Participación de niños, niñas y jóvenes en el plan.	Niños y jóvenes participan en actividades aisladas del proceso. Niños, niñas y jóvenes han participado en algunas actividades del proceso de manera sistemática. Niños, niñas y jóvenes han sido actores en todas las fases de planificación y gestión del proceso de desarrollo.		
			Total sobre 33	
			Porcentaje	