

Guía Introductoria de Gestión Pública



Kevin M. Jiménez Villavicencio Msc. José L. Romero Capa José V. Ordóñez Yaguache Msc.

Guía Introductoria de Gestión Pública

Kevin M. Jiménez Villavicencio Msc. José L. Romero Capa José V. Ordóñez Yaguache Msc.



Ph. D. Nikolay Aguirre **Rector UNL**

Ph. D. Elvia Zhapa Vicerrectora Académica

Ph. D. Max Encalada Córdova **Director de Investigación**

GUÍA INTRODUCTORIA DE GESTIÓN PÚBLICA

Autores:

Kevin M. Jiménez Villavicencio Msc. José L. Romero Capa José V. Ordóñez Yaguache Msc.

ISBN físico - 978-9978-355-83-1 ISBN digital - 978-9978-355-84-8 Primera edición

Revisión par académico:

Lisandro Fernández Reyes

Editorial Universitaria:

Contacto: comision.editorial@unl.edu.ec

Comisión editorial:

Erasmo Alvarado Zhofre Aguirre Yovany Salazar

Diseño e impresión:

EDILOJA Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418 San Cayetano Alto s/n www.ediloja.com.ec • edilojainfo@ediloja.com.ec Loja-Ecuador

Agosto, 2023 Loja, Ecuador

Índice

Índice	
Capítulo 1.	
	1.1. Introducción
	1.2. Gobierno por resultados
	1.3. Valoración de servicios públicos
Capítulo 2.	
	2.1. Metodología de la gestión por resultados
	2.1.1. Cuestionario
	2.1.2. Procesamiento cuantitativo
	2.1.3. Estructura del informe final de evaluación
	2.2. Cómo valorar la Gestión por Resultados
	2.2.1. Ciclo de Gestión
	2.2.1.1. Políticas y Estrategias
	2.2.1.2. Presupuesto
	2.2.1.3. Ejecución
	2.2.1.4. Evaluación
	2.2.2. Entorno
	2.2.2.1. Hábitat Institucional
	2.2.2.2. Desarrollo Organizativo
	2.3. Cómo se procesa la información
	2.4. Desarrollo de la Valoración
	2.5. Adaptación de la Norma ISO 18091 al caso
	ecuatoriano
	2.5.1. Elementos normativos
	2.6. Algunas reflexiones

Capítulo 3.	••••	••••••		75
	3.1.	Ejemp	olo práctico de aplicación de métodos, técnicas	
		e insti	rumentos	75
		3.1.1.	Diagnóstico	75
			3.1.1.1. Variables estratégicas	79
			3.1.1.2. Alineación a los ODS	79
		3.1.2.	Análisis de impacto cruzado	80
		3.1.3.	Valoración de escenarios	81
		3.1.4.	Valoración de la gestión en base a la norma	
			iso 18091	85
		3.1.5.	Análisis de actores	88
			Identificación de líneas estratégicas	
			(intervenciones)	91
	3.2.	Conc	lusiones y recomendaciones	93
Referencias	biblio	ográfic	as	95

CAPÍTULO 1.

1.1. Introducción

El fin supremo de la gestión pública, es brindar una gestión de calidad, eficiente que administre de forma eficaz todos los recursos disponibles, con el propósito de responder a las demandas sociales, generando como consecuencia directa el desarrollo territorial. Todos los niveles de gobierno normalmente buscan mejorar su desempeño en gestión pública, con la intención de desarrollar y mantener la confianza de su público objetivo, es decir los ciudadanos; sin embargo, enfrentan problemas como: la elección de acciones acertadas y la medición de impacto de las mismas; por esa razón es necesario contar con referencias que faciliten el proceso de toma de decisiones y la evaluación de su labor.

Con la intención de convertirse en una guía para orientar los procesos descritos en los Gobiernos locales, el presente libro integra algunos elementos: por un lado, se utiliza el Gobierno por resultados GPR (metodología proveniente del sector privado que sirve para analizar la toma de decisiones y vincular las asignaciones a una lógica de "objetivos"), esto se combina con la valoración de la ciudadanía respecto a ciertos servicios públicos y finalmente a la normativa internacional ISO 18091 para gobiernos confiables - con ajustes y reflexiones propias para el caso ecuatoriano- y con ello se intenta presentar un marco de acción que permita a los gobiernos locales formular e implementar estrategias de desarrollo para alcanzar metas económicas, sociales y ambientales de forma más eficiente.

El presente libro, también muestra una versión referencial para valorar la gestión por resultados, misma que podrá ser adaptada a distintas realidades o niveles de gobierno según convenga, concentrando su atención en el desempeño de dos ejes fundamentales: i) El ciclo de la gestión que incluye: políticas y estrategias, presupuesto, ejecución y evaluación y ii) El entorno, que engloba al hábitat institucional y el desarrollo organizativo de un gobierno local.

Finalmente, se debe resaltar que la aplicación de criterios provenientes de estándares internacionales permite hacer una valoración integral; por ello se toma en cuenta el cumplimiento de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS aprobados por las Naciones Unidas como un desafío transversal a todo lo mencionado para lograr mejoría en la gestión pública; eso implica necesariamente optimizar las condiciones para su cumplimiento y disminuir las deficiencias que impiden alcanzar los mismos en cada uno de los niveles de gobierno analizado.

1.2. Gobierno por resultados

Según Navarro (2011)

El Gobierno por resultados es una metodología que adapta conceptos provenientes del sector privado. La terminología gestión por resultados habría sido introducida por la Agencia de Cooperación del Gobierno de Estados Unidos (USAID) en 1994 para analizar la toma de decisiones y asociar las asignaciones más hacia una lógica de "objetivos".

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) refiere que la gestión por resultados tiene como función facilitar la dirección efectiva e integrada del proceso de creación de valor público con el objetivo de asegurar eficacia, eficiencia y efectividad en el desempeño y los objetivos de gobierno.

Los componentes de esta forma de gestión consideran: i) resultados; ii) responsabilidad de los directivos sobre los resultados; iii) interconexión de los componentes de gestión para optimización de funcionamiento; iv) cultura enfocada en resultados.

El Gobierno por Resultados se refiere al conjunto de procedimientos que definen, alinean, transparentan, dan seguimiento a los planes estratégicos y operativos de las entidades según las políticas y estrategias definidas en el Plan de Desarrollo, con el objetivo de brindar servicios con eficiencia y eficacia.

El GPR incluye los siguientes elementos:



Figura 1. Elementos del Gobierno por Resultados

A continuación, se presenta un resumen sobre valoración de servicios públicos con base en la información pública disponible realizado por el Consorcio Líderes para Gobernar. Luego se presentan algunos lineamientos previos que ustedes deben considerar para el análisis de la gestión de una entidad. Posteriormente, se presentan referencias del BID para el desarrollo de la valoración de la gestión por resultados acotada a la evaluación de gestión, en el componente institucional, considerando una metodología cualitativa para poder valorar cómo se encuentra la gestión de un gobierno local.

Luego se presenta la norma ISO 18091 que se encuentra adaptada a la realidad nacional y que constituye un elemento importante para el análisis de la gestión de los gobiernos locales.

1.3. Valoración de servicios públicos

En 2008 se consideró en la Encuesta de Empleo y Desempleo Urbano y Rural (ENEMDU) preguntas acerca del uso y calificación de varios servicios públicos.

Los servicios deben calificarse entre 0 a 10 para cada servicio, se consideran el método de componentes principales no lineales, para: a) relacionar las calificaciones de todos los servicios a fin de que puedan ser comparados; b) maximizar las diferencias y c) porque con este método se transforma una

escala discreta en una continua (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021), se tomó como base el año 2014.

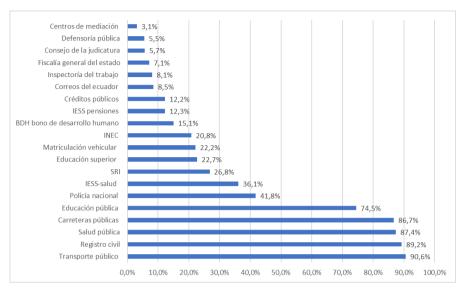


Figura 2. Calificación de Servicios Públicos en Ecuador Fuente: Líderes para Gobernar 2017. Utilización de los servicios por tipo (promedio 2014-2016)

Como se puede ver en el cuadro hay dispersión en los servicios utilizados por la ciudadanía, que se explica por la naturaleza del servicio y a quién está dirigido.

La valoración global se ha deteriorado, para 2016 no alcanza los niveles de 2014. En 2015 bajaron todas las valoraciones, excepto la del Registro Civil. En 2016 subieron 12 de los 20, en comparación al año anterior. El transporte público redujo el puntaje obtenido, aunque mejoró en el último año.

Tabla 1. Calificación de usuarios que hicieron uso de ellos

Servicio	2014	2015	2016
SRI	6,51	6,19	6,13
Educación pública-básica y Secundaria	6,74	6,61	6,67
Educación pública-Superior	6,71	6,50	6,60
Salud pública	5,63	5,43	5,40
Inspectoría del trabajo	6,16	5,88	5,79
Policía nacional	5,57	5,48	5,46

Servicio	2014	2015	2016
Matriculación vehicular	6,25	6,07	6,32
Registro civil	6,48	6,49	6,69
IESS-salud	5,79	5,64	5,69
IESS-pensiones	6,13	5,93	6,43
Transporte público	4,76	4,66	4,69
Créditos públicos	5,93	5,63	5,83
Carreteras públicas	6,21	5,89	5,95
BDH bono de desarrollo humano	6,28	6,11	6,31
Correos del ecuador	6,34	6,03	6,39
INEC		7,07	7,04
Fiscalía general del estado		5,90	5,90
Consejo de la judicatura		5,65	5,66
Defensoría pública		5,66	5,64
Centros de mediación		5,96	5,87
PROMEDIO SIMPLE	6,10	5,94	6,02

Fuente: Líderes para Gobernar 2017.

Si se considera la valoración de los no usuarios de las prestaciones públicas, o percepción subjetiva, se observan valoraciones incluso contrapuestas con relación al grupo anterior.

Tabla 2. Calificación de usuarios que NO hicieron uso de ellos

Servicio	2014	2015	2016
SRI	5,85	5,74	5,81
Educación pública-básica y Secundaria	6,09	6,12	6,10
Educación pública-Superior	6,17	6,17	6,27
Salud pública	5,16	4,97	4,89
Inspectoría del trabajo	5,63	5,68	5,75
Policía nacional	5,17	5,29	5,40
Matriculación vehicular	5,48	5,75	5,86
Registro civil	5,65	5,99	6,28
IESS-salud	5,21	5,22	5,39
IESS-pensiones	5,54	5,49	5,72
Transporte público	4,55	4,51	4,54

Servicio	2014	2015	2016
Créditos públicos	5,23	5,32	5,46
Carreteras públicas	5,48	5,48	5,71
BDH bono de desarrollo humano	5,20	5,07	5,23
Correos del ecuador	5,62	5,68	5,80
INEC		6,66	6,80
Fiscalía general del estado		5,84	5,92
Consejo de la judicatura		5,52	5,60
Defensoría pública		5,43	5,48
Centros de mediación		5,53	5,58
PROMEDIO SIMPLE	5,47	5,57	5,68

Fuente: Líderes para Gobernar 2017.

La prestación evaluada con el menor puntaje fue la entrega del Bono de Desarrollo Humano (BDH) y otros subsidios directos.

Tabla 3. Ranking de la calidad del servicio

Servicio	Usuarios	No usuarios	Total
INEC	1	1	1
Registro civil	2	2	2
Educación pública-Superior	4	2	3
Educación pública-básica y Secundaria	3	4	4
Carreteras públicas	1	11	5
Matriculación vehicular	7	6	6
Correos del ecuador	6	8	7
IESS-pensiones	5	10	8
SRI	9	7	9
Fiscalía general del estado	11	5	10
Inspectoría del trabajo	14	9	11
Centros de mediación	12	13	12
Consejo de la judicatura	16	12	13
Créditos públicos	13	15	14
Defensoría pública	17	14	15
IESS-salud	15	17	16
Policía nacional	18	16	17

Servicio	Usuarios	No usuarios	Total
BDH bono de desarrollo humano	18	18	18
Salud pública	19	19	19
Transporte público	20	20	20

Fuente: Líderes para Gobernar 2017.

En el cuadro presenta ranking por parte de usuarios, no usuarios y por el total de los encuestados. El INEC y el Registro Civil aparecen en todos los casos en el primero y segundo lugar, respectivamente. La educación pública básica y secundaria compite con la educación pública superior por el tercer y cuarto lugar, aunque la última ocupa también la segunda posición según la percepción de los no usuarios.

Los servicios con los menores puntajes son sistemáticamente, el transporte público y la salud pública. Por su parte, el BDH y bono de la vivienda; el resultado final, dado que un porcentaje reducido de la población es beneficiaria de estas transferencias, es que su posición está en el antepenúltimo lugar.

CAPÍTULO 2.

2.1. Metodología de la gestión por resultados

De acuerdo al documento emitido por (BID, 2007), la evaluación del grado de desarrollo de la gestión por resultados en una entidad supone desafíos lógicos derivados de la naturaleza de la metodología. La integralidad de la gestión requiere una mirada holística, por ello la presente guía de referencia de considerar las siguientes premisas

- El diagnóstico y evaluación demanda de una mirada contingente. La gestión por resultados debe ajustarse a la cultura interna de cada entidad y de su entorno, existen también elementos materiales, sociales y técnicas de la dinámica social que deben considerarse.
- La complejidad hace inviable un modelo de diagnóstico totalmente estandarizado y automatizado.
- Las fuentes de información deben ser múltiples.

De su parte, la metodología consta de los siguientes elementos:

- Cuestionario de referencia, que constituye referencia inicial para el análisis, diagnóstico y recomendaciones.
- Sistema de procesamiento cuantitativo de la información.
- Estructura referencial del informe final, que considera elementos de análisis, diagnóstico y recomendaciones.

2.1.1. Cuestionario

La guía de referencia facilita la medición y evaluación del grado de orientación de la entidad hacia la Gestión para Resultados. El cuestionario considera el ciclo de gestión y permite constatar su existencia y nivel de desarrollo y calidad de los componentes, interacciones y herramientas. En el cuestionario se consideran factores de entorno que pueden operar como factores de éxito elementos críticos.

2.1.2. Procesamiento cuantitativo

Los ítems son valorados utilizando una escala entre 0 a 5 (puede interpretarse cuantitativa y cualitativamente). Cuantitativamente, puede convertirse en un puntaje convertible a una evaluación en porcentaje sobre el total posible.

La escala para la evaluación se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 4. Escala valoración GprD

#	Existencia	Estado de In cuestión	Nivel de desarrollo calidad	Situación
0	NO	No se ha planteado ni tratado en ningún nivel	NULO/A	INEXISTENTE
1		Se ha tratado, pero no sé ha tomado ninguna decisión	BAJO/A	PROPUESTO
2		Se han diseñado actuaciones pendientes de implementación	MEDIO- BAJO/A	INICIADO
3		Se han iniciado acciones parciales de implementación	MEDIO- ALTO/A	DESARROLLADO
4		Existe un proyecto integral en fase de implementación	ALTO/A	IMPLEMENTADO
5	SI	Existe un sistema institucional plenamente operativo	EXCELENTE	CONSOLIDADO

Fuente: Modelo Abierto GprD Sector Público, BID (2007)

La puntuación valorada es comparable al puntaje máximo entre los distintos ámbitos.

2.1.3. Estructura del informe final de evaluación

La estructura propone como referencia para el trabajo de analistas expertos o grupos de trabajo considerando distintas dimensiones y será específico para cada caso. Los contenidos básicos sugeridos son:

- Diagnóstico sistemático del nivel de desarrollo de la Gestión para Resultados
- Diagnóstico estructurado en función del entorno en el que se desarrolla la institución.
- Análisis de resultados.
- 4. Propuesta tentativa de recomendaciones, líneas de acción, prioridades y requerimientos

2.2. Cómo valorar la Gestión por Resultados

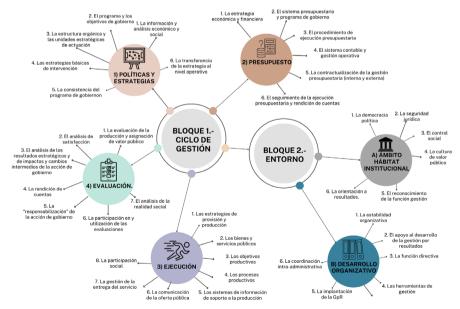


Figura 3. Modelo de valoración de la GPR

Nota: Elaboración propia con datos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2007)

En esta sección usted podrá encontrar una versión de referencia general que deberá ser adaptada a las distintas realidades locales y tipos de gobierno. Existen dos bloques: i) el relacionado con el ciclo de la gestión; y, ii) de entorno.

2.2.1. Ciclo de Gestión

En esta parte se presentan elementos para el análisis del ciclo de gestión propiamente dicho de una determinada estructura gubernamental. En la valoración se consideran 4 ámbitos: 1) Políticas y Estrategias; 2) Presupuesto; 3) Ejecución; 4) Evaluación (Serra et al., 2007).

2.2.1.1. Políticas y Estrategias

Según (Arenas de Mesa & Berner Herrera, 2010), el objetivo en este ámbito es identificar el estado del ciclo de gestión vinculado a la formulación del plan/ programa de gobierno, determinación de objetivos de gobierno, diseño estratégico y organizativo, la política estructural y la cartera de programas/ proyectos que componen el presupuesto y la acción de gobierno. Los componentes sugeridos a considerar son:

- 1. La información y análisis económico y social
- 2. El programa y los objetivos de gobierno
- 3. La estructura orgánica y las unidades estratégicas de actuación
- 4. Las estrategias básicas de intervención
- 5. La consistencia del programa de gobierno
- 6. La transferencia de la estrategia al nivel operativo

Para la evaluación de cada componente debe considerar los siguientes criterios, recuerde la escala de valoración antes definida, que va entre 0 y 5. Como se mencionó al inicio de esta unidad, el trabajo debe desarrollarse con expertos o grupos que conozcan sobre la gestión pública de la entidad que queremos analizar.

- La información y análisis económico y social, usted debe considerar estos elementos:
 - Existe un sistema público de información que permita formular y monitorear el plan

- Existen mecanismos que aseguran la recolección fiable y continuada de la información
- La información es utilizada para la toma de decisiones
- La información se entrega desagregada por sectores y territorio
- La información permite la comparabilidad temporal
- La información es accesible a los agentes públicos y sociales
- La información se sostiene en un sistema estable
- Existe un sistema de registro de resultados de administraciones anteriores que permita conformar una
- Línea de base para la evaluación

La valoración potencial de este componente, si cada uno se encuentra totalmente operativo (valoración máxima de 5) sería en total de 40. Para información específica o más detallada recuerde consultar la bibliografía base sobre el modelo abierto de gestión para resultados del BID (2007)

- 2. En programa y los objetivos de gobierno, usted debe valorar lo siguiente:
 - Existe un plan institucional / sectorial
 - El plan contempla objetivos y metas de mediano plazo
 - El plan establece programas definidos de acuerdo a un análisis de necesidades sociales
 - El plan fija objetivos medibles en todos los ámbitos de actuación con referencias cuantitativas y considerando una línea de base.
 - Los objetivos se refieren a outcomes.
 - Los objetivos se refieren a outputs.
 - Los objetivos transversales implican explícitamente a determinados departamentos

- Los objetivos se asignan a unidades organizativas o departamentales de forma explícita.
- Se explicitan objetivos estratégicos que superan el período de gobierno.
- Se explicitan mecanismos de continuidad para los objetivos del gobierno anterior.

La valoración potencial de este componente, si cada uno se encuentra totalmente operativo (valoración máxima de 5) sería en total de 50. Para información específica o más detallada recuerde consultar la bibliografía base BID (2007)

- 3. En la estructura orgánica y las unidades estratégicas de actuación, deberá considerar para la evaluación:
 - La estructura organizativa se fija de acuerdo a los requerimientos del programa de gobierno;
 - Existen instrumentos que verifiquen la coherencia entre el diseño orgánico en función de las prioridades del plan y de sus programas
 - Los programas se asignan a los Centros de Responsabilidad.
 - La responsabilidad de los programas transversales está claramente identificada y definida con anterioridad
 - Se especifica el compromiso de los responsables gerenciales y políticos de los Centros de Responsabilidad con los objetivos institucionales / sectoriales

La valoración potencial de este componente, si cada uno se encuentra totalmente operativo (valoración máxima de 5) sería en total de 25. Para información específica o más detallada recuerde consultar la bibliografía base BID (2007)

- 4. En las estrategias básicas de intervención, usted debe considerar para la valoración lo siguiente:
 - Se explicitan los ámbitos de intervención pública que serán prioritarios para la acción institucional.
 - Las estrategias de provisión y producción de los servicios públicos son explícitas.
 - Las estrategias de provisión y producción de los servicios públicos son sostenibles.
 - Existen modelos explícitos de cooperación público privada para áreas definidas como estratégicas en la producción de bienes y servicios públicos.
 - Existe un sistema de regulación explícito para la cooperación público privada en la producción de bienes y servicios públicos.
 - Existen estrategias y reglas de cooperación con la sociedad civil.
 - La capacidad institucional es adecuada para la formulación y ejecución de las estrategias de intervención.

La valoración potencial de este componente, si cada uno se encuentra totalmente operativo (valoración máxima de 5) sería en total de 35. Para información específica o más detallada recuerde consultar la bibliografía base BID (2007)

- 5. En la consistencia del programa de gobierno, usted deberá considerar para la valoración los siguientes temas:
 - El plan institucional es coherente con las condiciones de entorno e incluye análisis de viabilidad
 - Los objetivos del plan son consistentes y sostenibles.
 - Los objetivos del plan son consistentes con los objetivos departamentales

- El plan y sus objetivos son consistentes con el marco económico y fiscal.
- Es posible leer el plan en término de objetivos y metas.

La valoración potencial de este componente, si cada uno se encuentra totalmente operativo (valoración máxima de 5) sería en total de 25. Para información específica o más detallada recuerde consultar la bibliografía base BID (2007)

- 6. En la transferencia de la estrategia al nivel operativo, para la valoración deberá considerar:
 - Hay alineación de las acciones departamentales con los programas y los objetivos institucionales
 - Existen mecanismos explícitos de "cascadeo" y fijación de objetivos.
 - Las unidades operativas establecen vinculaciones entre objetivos de producción y los objetivos institucionales
 - Todas las actividades están vinculadas a objetivos institucionales
 - La asignación presupuestaria se adapta a las prioridades del plan institucional

La valoración potencial de este componente, si cada uno se encuentra totalmente operativo (valoración máxima de 5) sería en total de 25. Para información específica o más detallada recuerde consultar la bibliografía base BID (2007)

2.2.1.2. Presupuesto

En este ámbito se pretende identificar el estado de los componentes del ciclo relacionados a la formulación de la estrategia económica, su estructuración y proceso de construcción del presupuesto, ejecución, del sistema de registro contable y otros. Se propone analizar los siguientes elementos:

- 1. La estrategia económica y financiera
- 2. El sistema presupuestario y programa de gobierno

- 3. El procedimiento de ejecución presupuestaria
- 4. El sistema contable y gestión operativa
- 5. La contractualización de la gestión presupuestaria (interna y externa)
- 6. El seguimiento de la ejecución presupuestaria y rendición de cuentas

Para la evaluación de cada componente debe considerar los siguientes criterios, recuerde la escala de valoración antes definida, que va entre 0 y 5.

- 1. En la estrategia económica y financiera, los elementos son:
 - Se dispone de un sistema de control financiero
 - Se cumple con las previsiones presupuestarias establecidas
 - El incumplimiento de las previsiones presupuestarias supone la exigencia de revisiones para el ajuste
 - La gestión financiera está vinculada a indicadores externos de referencia
 - Existen auditorías financieras independientes y homologadas internacionalmente.
 - La deuda es transparente, conocida y cumple los límites legales establecidos.

La valoración potencial de este si cada uno se encuentra totalmente operativo (valoración máxima de 5) sería en total de 30. Para información específica o más detallada recuerde consultar la bibliografía base BID (2007)

- 2. En relación con el sistema presupuestario y programa de gobierno, se incluye:
 - El presupuesto financiero integra inversión y funcionamiento en torno a programas.
 - Existe correspondencia entre los programas del presupuesto y los programas del plan institucional.
 - No hay programas presupuestarios o institucionales sin correspondencia respectiva.

- El presupuesto permite identificar la asignación por centros orgánicos de responsabilidad a lo largo de toda la cadena de mando
- El presupuesto incluye elementos de análisis de costos de los principales servicios públicos.

La valoración potencial de este componente, si cada uno se encuentra totalmente operativo (valoración máxima de 5) sería en total de 25. Para información específica o más detallada recuerde consultar la bibliografía base BID (2007)

- 3. En el procedimiento de ejecución presupuestaria, se considera si:
 - Existe un sistema procedimental que regula la ejecución presupuestaria definido en una normativa de carácter legal.
 - La ejecución presupuestaria está sometida a control de regularidad ex ante.
 - La ejecución presupuestaria está sometida a control de regularidad ex post.
 - La autorización de la ejecución presupuestaria corresponde al nivel político.
 - La ejecución presupuestaria está delegada en el nivel gerencial.
 - La ejecución presupuestaria está distribuida en función de límites cuantitativos.
 - La contratación de personal está sometida a regulación y transparencia.
 - Existen sistemas de auditoría interna efectivos y eficientes.
 - Existen procedimientos de compras y contrataciones estatales estandarizados con sistemas de publicación en Internet de productos, precios, proveedores y compras efectuadas.

La valoración potencial de este componente es de 45.

- 4. En el sistema contable y gestión operativa, la valoración máxima es de 45, se debe evaluar si:
 - La normativa contable pública es de uso obligado
 - Se utiliza el sistema contable homologado
 - Las prácticas contables cumplen los requerimientos generalmente aceptados en la práctica contable
 - La contabilidad se ajusta a la cartera de servicios y productos
 - La contabilidad es accesible para los directivos
 - La contabilidad suministra información de gestión a los directivos (gasto unitario, costes,..)
 - La contabilidad se ajusta a los programas presupuestarios
 - La contabilidad opera en tiempo real
 - La gestión operativa está vinculada al proceso económico y contable
- 5. En la contractualización de la gestión presupuestaria (interna y externa), la valoración máxima es 20. considerando:
 - Existe vinculación de la gestión presupuestaria con los objetivos institucionales asignados por unidades
 - La responsabilidad directiva se vincula a objetivos y presupuesto
 - La remuneración directiva está vinculada a los objetivos
 - Se usan sistemas de sanción e incentivos en la evaluación de la responsabilidad directiva
- 6. En el seguimiento de la ejecución presupuestaria y rendición de cuentas), la valoración máxima es 35, por los siguientes elementos:
 - Existen sistemas estables de información de control de gestión presupuestaria.

- Se dispone mensualmente de un sistema de control de gestión económico-financiero para los directivos.
- El control de gestión se utiliza como instrumento habitual de toma de decisiones.
- El proceso de inversión dispone de un sistema de seguimiento de ejecución
- Se auditan externamente cada año las cuentas.
- Existen instancias previstas explícitamente para el análisis de la gestión y se difunden sus conclusiones.
- Existe un sistema de seguimiento financiero con indicadores de resultados del gasto para la inversión y el funcionamiento.

2.2.1.3. Ejecución

El objetivo es identificar la situación del ciclo de gestión vinculado a la ejecución del programa de gobierno y de la formulación presupuestaria. Los componentes propuestos son:

- 1. Las estrategias de provisión y producción
- 2. Los bienes y servicios públicos
- 3. Los objetivos productivos
- 4. Los procesos productivos
- 5. Los sistemas de información de soporte a la producción
- 6. La comunicación de la oferta pública
- 7. La gestión de la entrega del servicio
- 8. La participación social

Para controlar la ejecución presupuestaria y las licitaciones, es necesario implementar medidas de transparencia en la gestión pública. En Ecuador, se cuenta con una ley que establece el principio de transparencia en la contratación pública. Además, se pueden implementar reformas para promover un gasto inteligente y revisar extensivamente los procesos de licitación (Transparencia Internacional, 2016).

Es importante también fomentar el control ciudadano a través de mecanismos como la vigilancia ciudadana. Para mejorar esta etapa de la gestión pública en Ecuador, se deben fortalecer los sistemas de control interno y externo, así como promover una cultura de transparencia y rendición de cuentas en todas las instituciones públicas (United Nations et al., 2000)

Para la evaluación de cada componente debe considerar los siguientes criterios, recuerde la escala de valoración antes definida, que va entre 0 y 5.

- 1. En las estrategias de provisión y producción, la valoración máxima es 25, en función de:
 - Las estrategias de provisión de servicios públicos a la ciudadanía definen prioridades con criterios de equidad social
 - Los servicios y bienes públicos tienen una definición clara de los derechos y condiciones de acceso de la ciudadanía.
 - La ciudadanía dispone de mecanismos para ejercer sus derechos de acceso a los bienes y servicios públicos.
 - La producción privada de servicios públicos está regulada y garantiza la naturaleza pública de estos servicios.
 - Se dispone de sistemas de aseguramiento de la producción privada de servicios públicos.
- 2. En bienes y servicios públicos, la valoración máxima es 25, según:
 - Todos los servicios disponen de información estándar a disposición de la ciudadanía que incluye los compromisos de provisión de la organización pública
 - Los servicios y bienes ofertados responden a los compromisos legales establecidos
 - La oferta de bienes y servicios se revisa con base en las evaluaciones de resultado realizadas.

- Se desarrollan actividades de I+D orientadas a mejorar los servicios y a innovar en nuevos modos de atender más eficaz y eficientemente a la ciudadanía
- Se establecen metas de provisión de bienes y servicios anuales o plurianuales
- 3. En los objetivos productivos, el máximo es 40, en función de:
 - Se fijan objetivos de producción para los bienes y servicios y se toma en consideración la evaluación del ciclo anterior de gestión
 - Los objetivos de producción se corresponden con los compromisos legales y del programa de gobierno.
 - Se conocen, monitorean y gestionan los desajustes existentes entre la capacidad de producción y los compromisos adquiridos
 - Se establecen criterios de prioridad públicos para gestionar los desajustes de oferta y demanda efectiva de servicios y bienes públicos
 - Los objetivos productivos consideran todas las variables relevantes desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia (output, input, coste, proceso, calidad,...)
 - Se dispone de sistemas de información que permiten conocer las variables relevantes del proceso de producción
 - Se dispone de sistemas de gestión de los objetivos de la producción de bienes colectivos
 - Se dispone de sistemas de fijación de objetivos para la gestión del ejercicio de autoridad y la regulación.
- 4. En los procesos productivos la máxima calificación es 30, desglosado por:
 - Los procesos productivos internos están protocolizados y son conocidos

- Los procesos están asignados a responsables
- Los procesos se ajustan a especificaciones de eficacia y eficiencia
- Se dispone de referencias y estándares para la fijación de los procesos internos
- Se dispone de sistemas de gestión para asegurar la calidad, eficiencia y eficacia de los procesos de producción de bienes y servicios públicos
- La gestión de suministros tiene requisitos para la adquisición de bienes y servicios y evalúa, por intermedio de indicadores, el grado de atención a esos requisitos
- 5. Los sistemas de información de soporte a la producción tiene una máxima de 45:
 - Existen sistemas de información sobre la producción de bienes y servicios públicos
 - La información de producción está desagregada a nivel de producto y permite gestionar costes y procesos
 - Los directivos disponen de información continua y estable sobre el proceso de producción
 - La recolección y procesamiento de la información de producción está automatizada
 - La información de producción se traslada al sistema de evaluación
 - La información de producción es considerada estratégica en la organización
 - Se brinda información sobre la producción promedio para que cada unidad pueda compararse y conocer su situación relativa
 - Existen niveles de producción que operan como guía del desempeño

- Existe información sobre el gasto ejecutado por producto con el fin de posibilitar la elaboración de indicadores de eficiencia
- 6. La comunicación de la oferta pública tiene 40 puntos si:
 - Se dispone de una estrategia explícita de comunicación de la actividad y oferta
 - Existen canales de información y comunicación de fácil acceso para todos los servicios públicos
 - La comunicación está planteada con una clara orientación a la comprensión ciudadana
 - La información es exhaustiva y cubre toda la acción institucional
 - Se utilizan las tecnologías de la información como medio de facilitar el acceso a la información pública
 - Se evalúan la calidad de la comunicación e información de forma periódica
 - La información prescriptiva es considerada prioritaria
 - Existe un esfuerzo sistemático por mantener informados a los sectores socialmente vulnerables de sus posibilidades de acceso a bienes públicos
- 7. La gestión de la entrega del servicio alcanza 25 puntos si:
 - Existen criterios explícitos para la atención al ciudadano en todos los servicios
 - El compromiso de entrega del servicio público es explícito
 - Las quejas por incumplimiento del compromiso de servicio están reconocidas y generan reacción de corrección
 - El tiempo se toma en cuenta como una variable clave en la entrega del servicio

- Se dispone de mecanismos de gestión para situaciones de emergencia o imprevistos en todos los servicios
- 8. La participación social se valora en 35 puntos si considera:
 - Existen sistemas estables de participación social que aportan criterios en la definición de la oferta de servicio
 - Se dispone de sistemas de participación colectiva o individual que permiten detectar necesidades emergentes
 - Se utilizan mecanismos activos y equilibrados de colaboración en la producción de los servicios (coproducción)
 - Se utilizan mecanismos de consulta directa para elaborar planes de mejora de la gestión
 - Existen relaciones estables con las organizaciones de la sociedad civil
 - Existen regulaciones formales sobre las consultas públicas obligatorias
 - Se conforman redes público privados que permiten analizar y gestionar la generación y distribución de bienes públicos.

2.2.1.4. Evaluación

El análisis pretende identificar la situación del ciclo de gestión vinculada al proceso de evaluación de la acción de gobierno y de la actuación de la organización pública. Los componentes propuestos son:

- 1. La evaluación de la producción y asignación de valor público
- 2. El análisis de satisfacción
- 3. El análisis de los resultados estratégicos y de impactos y cambios intermedios de la acción de gobierno
- 4. La rendición de cuentas: que puede ser directa a través de cabildos abiertos y plataformas digitales. Los cabildos abiertos son reuniones

públicas en las que los ciudadanos pueden participar y hacer preguntas a los funcionarios públicos sobre su gestión. Estas reuniones se llevan a cabo en cada período de sesiones ordinarias de las asambleas departamentales, concejos municipales, o juntas locales (Jara-Iñiguez & Cedeño-Alcívar, 2021). Por otro lado, las plataformas digitales también son una forma de rendición de cuentas. Estas plataformas permiten a los ciudadanos acceder a información sobre el desempeño del gobierno y hacer preguntas o comentarios. Además, estas plataformas también permiten la transparencia en la gestión pública y el acceso a información relevante para la toma de decisiones informadas por parte de los ciudadanos (Naser & others, 2021). Tanto los cabildos abiertos como las plataformas digitales son herramientas importantes para la rendición de cuentas directa. Los cabildos abiertos permiten una interacción más personal entre los ciudadanos y los funcionarios públicos, mientras que las plataformas digitales permiten un acceso más fácil e inmediato a información relevante para la toma de decisiones informadas por parte de los ciudadanos. Por ello en el presente documento se plantea la aplicación híbrida de estos mecanismos, dependiendo de la realidad local y los recursos de cada nivel de gobierno.

- 5. Participación ciudadana en la rendición de cuentas.
- Mecanismos de control de la ciudadanía para una adecuada rendición de cuentas.
- 7. La "responsabilización" de la acción de gobierno
- 8. La participación en y utilización de las evaluaciones
- 9. El análisis de la realidad social

Para la evaluación de cada componente debe considerar los siguientes criterios, recuerde la escala de valoración antes definida, que va entre 0 y 5.

- 1. La evaluación de la producción y asignación de valor público tiene 40 puntos si:
 - Existe evaluación de los objetivos de producción establecidos

- Existe evaluación de los niveles de cobertura de la demanda social alcanzada
- Las variables de eficacia, eficiencia, costo-efectividad, procesos, se evalúan para toda la producción de servicios
- Existe evaluación de la producción normativa y reguladora y de sus impactos sociales
- Existe evaluación del proceso de entrega de los bienes públicos a la ciudadanía
- Hay seguimiento a los resultados obtenidos versus las metas previstas
- Se incluyen análisis cualitativos en las evaluaciones
- Existe capacidad institucional para hacer seguimiento y evaluar los resultados
- 2. El análisis de satisfacción llega a 35 si cumple lo siguiente:
 - Se evalúa el grado de satisfacción de los destinatarios de servicios directos por cada servicio
 - Se evalúa la satisfacción de la ciudadanía respecto de los servicios públicos con independencia de su nivel de uso
 - Los sistemas de evaluación de la satisfacción ciudadana son regulares y permiten la comparación temporal
 - La información sobre el grado de satisfacción se puede desagregar territorialmente y socialmente
 - La información sobre satisfacción se puede analizar sectorizadamente por unidades de gestión
 - Existe un sistema transparente de quejas
 - Las quejas de la ciudadanía son atendidas y ocasionan acciones de mejora

- 3. El análisis de los resultados estratégicos y de impactos y cambios intermedios de la acción de gobierno llega a 55 considerando:
 - La aportación de los programas institucionales al cambio social es evaluada
 - Se dispone de sistemas de evaluación del impacto de la producción realizada en los cambios ocurridos
 - Las evaluaciones influyen directa y explícitamente las decisiones de política del gobierno
 - Se toman en consideración las evaluaciones sistemáticas para la toma de decisiones
 - Se analizan los cambios sociales que han podido ser causa de desajuste en el resultado
 - Existe un sistema periódico de indicadores de seguimiento de los objetivos institucionales
 - Se realizan análisis de impacto de las acciones reguladoras
 - Se desarrollan medidas de aproximación (outcomes intermedios) que facilitan la evaluación de los impactos de la acción pública
 - Existen instrumentos para evaluar el impacto de los intangibles producidos por la acción pública (clima, confianza económica, seguridad percibida, expectativas)
 - Se desarrollan evaluaciones de procesos y de la gestión operativa de los programas y políticas
 - La evaluación contribuye a articular los procesos de planeación y presupuestación
- 4. La rendición de cuentas llega a 30 en función de:
 - La información sobre cambios sociales está apoyada por metodologías generalmente aceptadas y conocidas

- El sistema estadístico es independiente y opera bajo requerimientos de fiabilidad
- La información estadística es homologable a nivel internacional
- Las evaluaciones ad hoc de la acción institucional son públicas
- Se rinde cuentas a la ciudadanía sobre los resultados de la gestión
- La rendición de cuentas incluye metas productivas, de desarrollo y presupuestarias
- 5. La "responsabilización" de la acción de gobierno alcanza 20 puntos si:
 - Existen sistemas formalizados de sanciones o incentivos vinculados a los resultados obtenidos.
 - Hay voluntad de hacer y utilizar los resultados de las evaluaciones desde el más alto nivel.
 - Las organizaciones disponen de mecanismos internos de responsabilización
 - Existen sistemas de incentivos monetarios individuales o colectivos vinculados al desempeño (incentivos por resultados).
- 6. La participación y utilización de las evaluaciones llega a 35 si:
 - Las evaluaciones se realizan con garantías de independencia de juicio
 - Las evaluaciones son accesibles a la dirección de las organizaciones
 - Las evaluaciones se utilizan en la toma de decisiones
 - Las evaluaciones están en la base del rediseño de los programas de gobierno
 - Las carteras y catálogos de servicios se revisan de acuerdo al resultado de las evaluaciones

- Se discuten o conocen públicamente los resultados de las evaluaciones
- Hay estándares de calidad para las evaluaciones

7. El análisis de la realidad social alcanza 20 si:

- Se dispone de sistemas de análisis social
- Los sistemas de análisis social se utilizan para la evaluación de la acción institucional
- Los sistemas de información permiten evaluar las demandas y necesidades sociales
- Los sistemas de información permiten conocer los niveles de cobertura de la acción institucional de las demandas sociales.

El mapa de conflictividad social de los corredores mineros en Ecuador muestra que las carreteras son bloqueadas por comunidades locales que protestan contra la minería. Los conflictos socioambientales son comunes en la industria minera debido a los impactos negativos que esta actividad puede tener en el medio ambiente y en las comunidades locales (Bello, 2022; Saade Hazin, 2013).

La resolución de este tipo de conflictos pueden servir de ejemplo para extrapolar a la gestión pública ya que para prevenir y resolver conflictos socioambientales los caminos más adecuados son el diálogo y la participación activa de las comunidades locales en el proceso de toma de decisiones relacionadas con la minería, lo cual es aplicable a cualquier conflicto en gestión pública (Ortiz, 1999).

Es importante escuchar las preocupaciones y brindar información clara y transparente sobre los impactos de cualquier acción inherente a la gestión pública. Otra medida importante es garantizar el fiel cumplimiento de la ley y toda la normativa relevante en los procesos relacionados con la gestión pública , lo que implica una supervisión rigurosa por diferentes instancias, entre ellas la participación ciudadana.

2.2.2. **Entorno**

En este bloque usted encontrará elementos para el análisis de las condiciones de entorno en las que opera la entidad a analizar, para lo cual considera los siguientes ámbitos: a) Hábitat Institucional; y, b) Desarrollo organizativo.

2.2.2.1. Hábitat Institucional

El objetivo es identificar las condiciones de entorno institucional en el que opera la entidad pública analizada.

Los componentes sugeridos son:

- 1. La democracia política
- 2. La seguridad jurídica
- El control social
- 4. La cultura de valor público
- 5. El reconocimiento de la función gestión
- La orientación a resultados.

Hay que resaltar que en Ecuador, se han implementado iniciativas para combatir la corrupción y promover la transparencia en el sector público. La sociedad civil, el sector público y el sector privado trabajan juntos para lograr una lucha efectiva contra la corrupción. Se han conformado observatorios de sociedad civil para monitorear casos de corrupción, se realizan campañas de comunicación y eventos que sensibilizan a la población sobre los impactos negativos de la corrupción. Además, se analizan leyes y aplican que pueden incentivar prácticas corruptas y se desarrollan nuevas herramientas digitales que promueven la transparencia (PADF, 2022).

A pesar de estos esfuerzos, aún existen críticas a la transparencia de las instituciones públicas en Ecuador. Según un informe del Índice de Percepción de Corrupción 2020 publicado por Transparencia Internacional, Ecuador obtuvo una puntuación de 39/100, lo que indica que sigue siendo percibido como un país con altos niveles de corrupción. Además, según un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), aunque Ecuador ha avanzado en la digitalización de los servicios públicos, aún hay desafíos pendientes en términos de interoperabilidad entre sistemas y seguridad cibernética. Es necesario seguir

trabajando en mejorar la transparencia institucional y fortalecer los sistemas digitales para garantizar su seguridad y eficacia (ITAC Digital, 2022).

Por las razones precedentes para la evaluación de cada componente debe considerar los siguientes criterios, recuerde la escala de valoración antes definida, que va entre 0 y 5 por cada uno.

- 1. La democracia política llega a 35 puntos si está consolidado y tiene un excelente nivel de desarrollo en:
 - La fiabilidad, solidez, y periodicidad del sistema electoral democrático
 - El nivel de evaluación de la acción gubernamental vía el proceso electoral.
 - La transparencia del proceso electoral.
 - La libertad de expresión sobre todos los asuntos públicos de los ciudadanos.
 - La independencia (económica y política) de los medios de comunicación.
 - La separación de poderes entre el legislativo y el ejecutivo
 - La coherencia entre el diseño de las estructuras públicas con el modelo de estado democrático.
- 2. La seguridad jurídica se valora con 25 si está consolidada y tiene un excelente nivel de desarrollo en:
 - El sometimiento de las organizaciones públicas a la ley
 - El desarrollo de un marco competencial básico, regulado y estable en todos los niveles gubernamentales
 - La independencia del poder judicial
 - El sometimiento de los responsables de la gestión pública a la ley y a los tribunales de justicia.

- El desarrollo del sistema jurídico y judicial que regula la actuación de las organizaciones públicas
- 3. El control social tiene 20 puntos si está consolidado y tiene un excelente nivel de desarrollo en:
 - La información que disponen los ciudadanos sobre las actuaciones de las organizaciones públicas.
 - El desarrollo de mecanismos de consulta y participación de los ciudadanos en las políticas públicas.
 - El desarrollo de programas destinados a proveer a los ciudadanos información sobre la calidad de la gestión.
 - El desarrollo de instrumentos que faciliten a los ciudadanos ser agentes activos de control de gestión.
- 4. La cultura de valor público se valora con 35 si está consolidada y tiene un excelente nivel de desarrollo en:
 - La financiación de la acción pública proveniente de la ciudadanía a través del sistema fiscal.
 - La orientación de los gestores y funcionarios públicos a la obtención de beneficios públicos.
 - La independencia entre los fines de la gestión pública y los poderes económicos.
 - El conocimiento por parte de los ciudadanos de la misión y los objetivos de los organismos públicos.
 - El desarrollo de espacios de actuación dentro de las estructuras públicas que faciliten y promuevan la participación.
 - La voluntad política de crear y mantener estructuras públicas flexibles y coherentes con los fines buscados.
 - El desarrollo de códigos de conducta explícitos en los organismos públicos.

- 5. El reconocimiento de la función gestión tiene 40 puntos si está consolidado y tiene un excelente nivel de desarrollo en:
 - El desarrollo de un estatuto profesional que reconozca la función de gestores públicos.
 - El desarrollo de mecanismos de control de la gestión que privilegian la obtención de resultados.
 - El reconocimiento de los gestores públicos como agentes agregadores de valor al logro de los resultados.
 - El desarrollo de mecanismos que aseguren la profesionalización de la alta gerencia pública.
 - El desarrollo de recursos asignados específicamente a la formación de capacidades y habilidades de los gestores públicos.
 - La visualización por parte de los gestores públicos de la gestión por resultados como una oportunidad (más que como una amenaza).
 - El desarrollo de un sistema integral de incentivos y sanciones para los gestores públicos.
 - El desarrollo de sistemas de contractualización de la responsabilidad directiva y de la actuación (performance) organizativa.
- 6. La orientación a resultados llega a 30 puntos si está consolidada y tiene un excelente nivel de desarrollo en:
 - El reconocimiento por parte de los actores económicos y sociales de la importancia de una gestión pública orientada a resultados.
 - La aceptación explícita del modelo.
 - La publicación de los resultados obtenidos por los organismos públicos.

- La utilización de las lecciones aprendidas para promover cambios en los organismos públicos orientados a la mejora de la eficacia y la eficiencia.
- La voluntad política de los gobiernos para promover el logro de resultados.
- La institucionalidad, constitución y leyes promueven la cultura de gestión para resultados.

2.2.2.2. Desarrollo Organizativo

El objetivo consiste en identificar las condiciones de desarrollo internas de la organización para la GPR. Los componentes a analizar que se proponen son:

- 1. La estabilidad organizativa
- 2. El apoyo al desarrollo de la gestión por resultados
- 3. La función directiva
- 4. Las herramientas de gestión
- 5. La implantación de la GpR
- 6. La coordinación intra-administrativa

Para la evaluación de cada componente debe considerar los siguientes criterios, recuerde la escala de valoración antes definida, que va entre 0 y 5 por cada uno.

- 1. La estabilidad organizativa tiene un puntaje de 20 si está consolidada y tiene un excelente nivel de desarrollo en:
 - La estabilidad de la estructura jurídica y económica de la organización pública.
 - El reconocimiento jurídico de la misión y el marco de competencias de la administración.
 - El respaldo político y la legitimidad de la gerencia pública.
 - La independencia del servicio civil de los procesos electorales.

- 2. El apoyo al desarrollo de la gestión por resultados tiene un puntaje de 65 si está consolidado y tiene un excelente nivel de desarrollo en:
 - El apoyo de la dirección política a la implantación de la GPR.
 - La implicación de la dirección política en el proceso de implementación de la GPR.
 - El desarrollo de estrategias orientadas a modificar las estructuras y la cultura organizativa en función de la GPR.
 - El conocimiento de los beneficios de la GPR por parte de los directivos gerenciales.
 - El compromiso de los directivos gerenciales con la implantación de la GPR.
 - La implicación de los niveles intermedios en la implantación de la GPR.
 - La adaptación de las estructuras organizativas a las necesidades de la GPR.
 - La coherencia de la cultura organizativa con los valores propios de la GPR.
 - La inclusión del aprendizaje como elemento dinamizador del cambio cultural.
 - La promoción del aprendizaje en todos los niveles de gestión.
 - La capacitación continua sobre GpR.
 - El desarrollo de estrategias para la aplicación de cambios graduales en pos de mejorar el proceso de GpR
 - La comprensión por parte de los niveles técnicos de las ventajas de la GPR.

- 3. La función directiva llega a sí 50 puntos si está consolidado y tiene un excelente nivel de desarrollo en:
 - El reconocimiento formalizado de la función gerencial.
 - La identificación de los niveles de responsabilidad gerencial.
 - La descentralización en la toma de decisiones de gestión.
 - La vinculación de la selección y contractualización de los directivos gerenciales con el proceso de creación de valor.
 - El desarrollo de mecanismos de responsabilización de los directivos respecto del resultado.
 - El nivel de evaluación del desempeño, tanto cuantitativo como cualitativo.
 - La objetividad e independencia política de los sistemas de reclutamiento de directivos gerenciales.
 - La objetividad e independencia política de los sistemas de reclutamiento de todos los niveles.
 - La capacitación continua para el ejercicio de la función directiva.
 - La percepción por parte de los directivos públicos de la GPR como una oportunidad.
- 4. Las herramientas de gestión tiene 70 si está consolidada y tiene un excelente nivel de desarrollo en:
 - La disponibilidad de sistemas de información social y organizativa consolidados.
 - La informatización de la información económica, contable y presupuestaria
 - La accesibilidad de la información a toda la organización.
 - La disponibilidad de tecnologías de la información consolidadas.

- La integración de las tecnologías de la información en los procesos de producción y gestión.
- La capacitación del personal en el manejo y la gestión de los sistemas de información.
- La utilización de herramientas de gestión.
- La elaboración del plan estratégico.
- La utilización de herramientas de gestión contable y presupuestaria para la gestión.
- La utilización de herramientas de gestión de servicios (marketing, segmentación, posicionamiento, investigación de demandas sociales, análisis de opinión).
- La capacidad para el manejo de ingeniería y arquitectura de procesos de forma continuada.
- La utilización de la información de gestión en la toma de decisiones.
- Existen metodologías adecuadas para implementar la GPR
- Hay acciones explícitas para capacitar a funcionarios e instituciones en la GPR
- 5. La implantación de la GPR se valora en 50 puntos si está consolidada y tiene un excelente nivel de desarrollo en todos los niveles:
 - La correspondencia del proceso de implantación a lineamientos estratégicos claros y definidos.
 - El liderazgo político de la implantación de la GPR.
 - La definición del plan que guía la implementación de la GPR.
 - El desarrollo de mecanismos de revisión constante acerca de la adecuación del proceso de GPR a la realidad organizativa.

- La correspondencia de la GPR con el desarrollo del entorno institucional.
- La adecuación del período de prueba para la implementación de la GPR.
- La visualización de la GPR como una herramienta que aumenta la credibilidad en las organizaciones públicas en el largo plazo.
- La gradualidad e incrementalidad del proceso de implantación la GpR.
- La posibilidad de participación a todos los niveles en el proceso de implantación.
- El monitoreo del proceso de implantación.
- 6. La coordinación intra-administrativa tiene 30 puntos si todos los criterios están consolidados:
 - La coordinación entre las unidades de actuación y los órganos encargados de diseñar las políticas.
 - El equilibrio de poder entre las unidades de planificación y las de actuación.
 - La coordinación entre las unidades de actuación sectoriales.
 - La coordinación entre los órganos de diseño de políticas y los de presupuestación.
 - El equilibrio de poder entre las unidades de planificación y las de presupuestación.
 - El equilibrio en la toma de decisiones referentes al plan institucional entre las unidades de planificación y de presupuestación.

2.3. Cómo se procesa la información

Una manera de procesar la información, además de la lógica cualitativa de la escala utilizada, es a través de la identificación de las brechas entre las calificaciones obtenidas y aquellas potenciales.

Un ejemplo de una valoración hipotética se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 5. Valoración cuantitativa por componente y ámbito

Ámbito 1- Políticas y Estrategias	Puntaje	Máximo	Porcentaje
1.1 Información y análisis económico	14	30	47%
y social			
1.2 Programas y objetivos de gobierno	6	30	20%
1.3 Estructura organizativa y unidades	11	35	31%
estratégicas de actuación			
1.4 Estrategias básicas de intervención	16	30	53%
1.5 Consistencia del programa de	6	30	20%
gobierno			
1.6 Transferencia de la estratégica al	22	30	73%
nivel operativo			
		Total	75

Fuente: BID (2007)

Finalmente, debe realizarse el informe conforme el esquema sugerido anteriormente.

2.4. Desarrollo de la Valoración

Se propone una revisión exhaustiva de la guía del BID (2007) y revise la información disponible sobre la entidad que desee caracterizar.

Luego es necesario que haga la valoración conforme se establece en el desglose:

- a. Ciclo de gestión, incluye 1) Políticas y Estrategias; 2) Presupuesto
- b. Ciclo de gestión, incluye 3) Ejecución; 4) Evaluación.
- c. Ciclo de entorno (completo)

Revise la planificación docente para la entrega de las valoraciones y la entrega de los reportes, según la composición que se presentó previamente, que consiste en:

- Diagnóstico sistemático del nivel de desarrollo de la Gestión para Resultados
- 2. Diagnóstico estructurado en función del entorno en el que se desarrolla la institución.
- 3. Análisis de resultados.
- 4. Propuesta tentativa de recomendaciones, líneas de acción, prioridades y requerimientos.

2.5. Adaptación de la Norma ISO 18091 al caso ecuatoriano

La Organización Internacional de Estandarización (ISO) estableció, en el año 2014, la norma ISO18091 para "Gobiernos Confiables", como un ejercicio de referencia mínima de lo que deberían hacer e institucionalizar los gobiernos locales.

Las normas ISO son un conjunto de lineamientos propuestos y evaluados por los organismos de control general, en relación con los sistemas de calidad y eficiencia en los distintos países.

En general, las normas ISO, se basan en el ciclo diseñado por Edwards Deming, también conocido como ciclo PHVA, por sus iniciales en inglés (plan, do, check, act), lo que se traduce en planificar, hacer, verificar y actuar, con lo cual se consigue el "espiral de mejora continua", este ciclo se utiliza para alcanzar una mayor eficiencia de los productos o servicios ofertados, reduciendo los cuellos de botella, que inciden en mayores costos, o pérdida de competitividad, entendiéndose esto como servicios municipales de menor calidad, conflictos sociales sin intervención o descuido en el manejo de los recursos ambientales.

Los gobiernos locales, como todas las instituciones públicas, tienen la obligatoriedad de responder con eficiencia las demandas sociales sobre servicios de calidad y transparencia en la gestión de los recursos (Calderón y Lorenzo, 2011). Para atender estos requerimientos ciudadanos, algunos contemplados en la legislación nacional, se han realizados cambios profundos

en la institucionalidad pública, relacionados con la adopción de nuevas estrategias de gestión y de comunicación (López, 2002).

Para medir la efectividad y eficiencia de estos cambios, desde la década de los cincuenta se han establecido medidas de control, aseguramiento y gestión de la calidad, así como modelos de calidad, para evaluar el desempeño y los resultados de las organizaciones públicas y privadas. En este contexto, el conjunto de normas ISO 9000, publicadas desde 1987 por la Organización de Internacional de Estándares (ISO), han establecido una serie de estándares para asegurar la calidad de los bienes y servicios que se producen en la economía. El cumplimiento de estos estándares es de carácter voluntario, exceptuando la ISO 9001, los que se convierten en obligatorios al momento de la certificación.

En el 2014, se publicó la norma ISO 18091, la primera que proporciona directrices para certificar los sistemas de gestión calidad de los gobiernos locales, cuya aplicación se ha generalizado a nivel global, procurando la creación de gobiernos confiables y sostenibles a nivel local, regional y nacional.

Para la evaluación de la gestión en los gobiernos autónomos descentralizados municipales, esta norma presenta 39 indicadores, estructurados en función de 4 ejes: i) desarrollo institucional; ii) desarrollo económico sustentable; iii) desarrollo local incluyente; y, iv) desarrollo ambiental sustentable (Gadsden, 2015).



Figura 4. Evaluación de la Gestión

Nota: Elaboración propia con datos del (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021)

La Norma ISO 18091 se enfoca en la necesidad por desarrollar y mantener la confianza de los clientes externos de los GAD, es decir los ciudadanos, cuya máxima retroalimentación y juicio sobre las autoridades se dará en las urnas. Los productos y servicios que los ciudadanos esperan recibir de sus gobiernos locales deben ser de calidad para cumplir con las expectativas y mejorar la calidad de vida de la gente.

Las normativas ISO están orientadas a la eficiencia en el servicio, pero no únicamente desde la óptica de uno de los actores, sino que contempla una modalidad muy democrática, que acude a la opinión de los beneficiarios para conocer sus requerimientos y de esta manera tender hacia la mejora continua en la prestación de los servicios que otorga un GAD, en función de sus competencias.

2.5.1. Elementos normativos

Considerando el Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización (COOTAD) 2010 los gobiernos locales, específicamente los municipios tienen, entre otras, considerando el artículo 54, tienen las siguientes competencias:

- a. Promover el desarrollo sustentable de su circunscripción territorial cantonal, para garantizar la realización del buen vivir a través de la implementación de políticas públicas cantonales, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- Diseñar e implementar políticas de promoción y construcción de equidad e inclusión en su territorio, en el marco de sus competencias constitucionales y legales;
- c. Establecer el régimen de uso del suelo y urbanístico, para lo cual determinará las condiciones de urbanización, parcelación, lotización, división o cualquier otra forma de fraccionamiento de conformidad con la planificación cantonal, asegurando porcentajes para zonas verdes y áreas comunales:
- d. Implementar un sistema de participación ciudadana para el ejercicio de los derechos y la gestión democrática de la acción municipal;

- e. Elaborar y ejecutar el plan cantonal de desarrollo, el de ordenamiento territorial y las políticas públicas en el ámbito de sus competencias y en su circunscripción territorial, de manera coordinada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquia, y realizar en forma permanente, el seguimiento y rendición de cuentas sobre el cumplimiento de las metas establecidas;
- f. Ejecutar las competencias exclusivas y concurrentes reconocidas por la Constitución y la ley y en dicho marco, prestar los servicios públicos y construir la obra pública cantonal correspondiente con criterios de calidad, eficacia y eficiencia, observando los principios de universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad, solidaridad, interculturalidad, subsidiariedad, participación y equidad;
- g. Regular, controlar y promover el desarrollo de la actividad turística cantonal en coordinación con los demás gobiernos autónomos descentralizados, promoviendo especialmente la creación y funcionamiento de organizaciones asociativas y empresas comunitarias de turismo:
- h. Promover los procesos de desarrollo económico local en su jurisdicción, poniendo una atención especial en el sector de la economía social y solidaria, para lo cual coordinará con los otros niveles de gobierno;
- i. Implementar el derecho al hábitat y a la vivienda y desarrollar planes y programas de vivienda de interés social en el territorio cantonal;
- j. Implementar los sistemas de protección integral del cantón que aseguren el ejercicio garantía y exigibilidad de los derechos consagrados en la Constitución y en los instrumentos internacionales, lo cual incluirá la conformación de los consejos cantonales, juntas cantonales y redes de protección de derechos de los grupos de atención prioritaria. Para la atención en las zonas rurales coordinará con los gobiernos autónomos parroquiales y provinciales;
- k. Regular, prevenir y controlar la contaminación ambiental en el territorio cantonal de manera articulada con las políticas ambientales nacionales;

- Prestar servicios que satisfagan necesidades colectivas respecto de los que no exista una explícita reserva legal a favor de otros niveles de gobierno, así como la elaboración, manejo y expendio de víveres; servicios de faenamiento, plazas de mercado y cementerios;
- m. Regular y controlar el uso del espacio público cantonal y, de manera particular, el ejercicio de todo tipo de actividad que se desarrolle en él la colocación de publicidad, redes o señalización;
- n. Crear y coordinar los consejos de seguridad ciudadana municipal, con la participación de la Policía Nacional, la comunidad y otros organismos relacionados con la materia de seguridad, los cuales formularán y ejecutarán políticas locales, planes y evaluación de resultados sobre prevención, protección, seguridad y convivencia ciudadana;
- Regular y controlar las construcciones en la circunscripción cantonal, con especial atención a las normas de control y prevención de riesgos y desastres:
- Regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollen en locales ubicados en la circunscripción territorial cantonal con el objeto de precautelar los derechos de la colectividad;
- q. Promover y patrocinar las culturas, las artes, actividades deportivas y recreativas en beneficio de la colectividad del cantón:
- r. Crear las condiciones materiales para la aplicación de políticas integrales y participativas en torno a la regulación del manejo responsable de la fauna urbana;
- s. Fomentar actividades orientadas a cuidar, proteger y conservar el patrimonio cultural y memoria social en el campo de la interculturalidad y diversidad del cantón; y, t) Las demás

De igual forma en el mismo articulado, se definen las competencias exclusivas de los GAD:

a. Planificar, junto con otras instituciones del sector público y actores de la sociedad, el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes

de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural, en el marco de la interculturalidad y plurinacionalidad y el respeto a la diversidad;

- b. Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón;
- c. Planificar, construir y mantener la vialidad urbana;
- d. Prestar los servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley;
- e. Crear, modificar, exonerar o suprimir mediante ordenanzas, tasas, tarifas y contribuciones especiales de mejoras;
- f. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de su circunscripción cantonal;
- g. Planificar, construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, de acuerdo con la ley. Previa autorización del ente rector de la política pública, a través de convenio, los gobiernos autónomos descentralizados municipales podrán construir y mantener la infraestructura física y los equipamientos de salud y educación, en su jurisdicción territorial.
- h. Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón y construir los espacios públicos para estos fines;
- i. Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios urbanos y rurales;
- Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley;
- Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas al uso de las playas de mar, riberas de ríos, lagos y lagunas;

- Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos, que se encuentren en los lechos de los ríos, lagos, playas de mar y canteras;
- m. Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios; y,
- n. Gestionar la cooperación internacional para el cumplimiento de sus competencias.

2.6. Algunas reflexiones

Sobre la gestión institucional

Es recomendable buscar información en la página institucional de la entidad a analizar, según la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública –LOTAIP-, que pone a disposición del público la información. Además, las instituciones deben presentar su estructura orgánica funcional, planificación operativa anual, estatutos, etc. En el caso de los gobiernos locales deben presentar los planes de desarrollo y ordenamiento territorial vigentes.

Además, la Ley de Participación Ciudadana, establece varios espacios como los Consejos Ciudadanos y el establecimiento de veedurías. Se recomienda también revisar los informes de rendición de cuentas que deben publicarse cada año.

La idea central es que usted debe considerar varios elementos que le permitan tener una idea clara de la gestión de la entidad que se desea valorar, sus competencias, funciones, atribuciones, etc. Con las referencias presentadas anteriores es posible profundizar más, en función de la disponibilidad de información para cada caso.

Hay heterogeneidad entre las diferentes entidades si se consideran adicionalmente los gobiernos locales, lo que significa que el acceso a información no es igual. No obstante, en la mayoría de los casos la información se incluye en los portales web institucionales.

Así mismo, se recomienda la revisión de información de medios de comunicación que permita tener mayor información sobre la entidad.

Las metodologías que se pueden utilizar para el análisis de las entidades requieren del trabajo con grupos y/o expertos, por lo que se podrían utilizar metodologías cualitativas como la entrevista semi-estructurada y/o grupos de discusión, según sea el caso.

La entrevista semi-estructurada es un instrumento corresponde a la metodología cualitativa y permite trabajar con distintos actores y quién la realiza debe llevar una guía respecto a los elementos a analizar, el orden de la misma, etc. El objetivo de quien conduce la entrevista es propiciar que el/los entrevistado/os comuniquen sus ideas abiertamente, de esta manera, se constituye un espacio para escuchar; las preguntas deben realizarse de forma clara y entendible sin direccionar respuestas.

Una modalidad similar lo constituye el grupo de discusión, la dinámica es básicamente la misma, pero se realiza con varios participantes simultáneamente, la interacción grupal puede generar información de mejor calidad que las entrevistas.

De este modo, se sugiere elaborar, fundamentalmente, preguntas abiertas respecto a la temática o problemática a analizar considerando los elementos que a continuación se detallan y que deben valorarse en cada ámbito.

En este punto es necesario que usted identifique opciones de instituciones sobre las que usted tendría interés de hacer el análisis y caracterización considerando que pueda acceder a información pública y que sea de fácil acceso.

La caracterización que efectuará, con el apoyo de lo desarrollado, en esta unidad será acerca de lo que usted conozca o pueda conocer de una entidad, y será un ejercicio académico de tipo exploratorio (analiza tendencias, identificar relaciones entre variables y constituyen precedentes para investigaciones de mayor profundidad). Por tanto, no será necesario "formalizar" la relación con los actores y/o entidad.

Es importante que pueda revisar la información que esté disponible al respecto, para esto deben familiarizarse con las páginas web institucionales.

Los ciudadanos son la piedra angular de la gestión de calidad municipal, son quienes demandan bienes, servicios o productos y valoran su nivel de satisfacción con los mismos.

Para la adopción de los elementos de gestión de la norma ISO se requieren varios elementos, entre otros, conforme lo establece Ley orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo (Lootugs), el Consejo Técnico de Uso y Gestión del Suelo (Ctugs) se encarga del proceso de formulación y actualización de los Planes de ordenamiento territorial -PDOT. Contar con estos planes dinámicos alineados a la planificación nacional y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, constituyen uno de los hitos necesarios para la implementación de normas ISO.

Para los diferentes elementos presentado en el presente documento se han considerado los comentarios y reflexiones desarrolladas en aplicaciones de la norma que han sido presentados en varios espacios:

Análisis de los planes de desarrollo en base a árboles de restricciones, la norma internacional ISO 18091 y los ODS. Casos: Zamora, El Pangui y Tundayme.

Planes urbanos vs actuaciones de gobierno local y su incidencia en el crecimiento físico de la ciudad: Caso estudio: la ciudad de Loja, Congreso de Estudios de Ciudad, Civitic, 2017, Cuenca-Ecuador

Loja 2030, ponencia para Reunión de expertos en Planificación Multi escalar y Desarrollo Territorial, 2017, CEPAL, Santiago de Chile.

En la normativa ISO 18091 se señala varios requisitos para que las instituciones puedan trabajar la implementación de un sistema de gestión de calidad, lo que se relaciona con lo siguiente:

- 1. El entorno de la organización, los cambios y riesgos
- 2. Demandas de la ciudadanía a GAD que no necesariamente son competencias de los mismos
- 3. Los objetivos, metas, e indicadores definidos en los PDOT y alineados al Plan Nacional de Desarrollo y a los Ods
- 4. Los bienes, servicios o productos que se brinda a la ciudadanía
- 5. Los procesos de gestión definidos dentro de cada GAD, consistentes con la normativa necesaria.
- 6. La escala y estructura del GAD

Los GAD pueden diagnosticar su nivel de gestión y determinar acciones en aquellas áreas clave de mejora, para lo cual se han planteado los siguientes ejes:

- Eje 1: Desarrollo institucional para un buen gobierno,
- Eje 2: Desarrollo económico sostenible,
- Eje 3: Desarrollo social incluyente y
- Eje 4: Desarrollo ambiental sostenible.

Estos ejes también se relacionan con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles de Naciones Unidas y considera un conjunto de indicadores en cada eje para valorar la calidad para el accionar de los GAD y que se presentan a continuación:

Desarrollo institucional

- 1. Gobierno responsable, planeado y organizado con un sistema integral de gestión
- 2. Asociado vinculado y solidario
- 3. Competencia y continuidad en los servicios públicos
- 4. Participación de la comunidad en políticas públicas y programas
- 5. Fiscalmente responsable
- 6. Promotor de la protección civil
- 7. Uso sistemático de TICS
- 8. Marco legal actualizado e implementado
- 9. Estado de derecho prevales en el territorio
- 10. Transparencia acceso a la información y responsabilidad social
- 11. Sana administración financiera
- 12. Seguro y consciente de la seguridad

Desarrollo Económico

- 1. Promotor de alternativas económicas e innovadoras
- 2. Promotor de oportunidades de trabajo decente
- 3. Responsable de la seguridad alimentaria
- 4. Promotor para el empleo local
- 5. Promotor del turismo
- 6. Responsable de la movilidad sostenible
- 7. Promotor del sector económico primario
- 8. Promotor del desarrollo de la industria, comercio y servicios

Desarrollo Social Incluyente

- 1. Responsable de la prestación de servicios públicos
- 2. Promotor del deporte, recreación y sectores sociales,
- 3. Promotor de la integración étnica y social
- 4. Promotor de la igualdad de género
- 5. Promotor de la población vulnerable y en riesgo
- 6. Promotor de la salud pública
- 7. Promotor de la educación básica de calidad
- 8. Promotor de la vivienda digna
- 9. Promotor de la educación cívica
- 10. Promotor de la cultura y preservación de patrimonio
- 11. Responsable del combate a la pobreza

Desarrollo Ambiental Sustentable

- Cuidadoso de la calidad del aire
- 2. Limpio y responsable de sus residuos
- 3. Cuidadoso de la imagen del entorno
- 4. Protector de los recursos naturales.
- 5. Sistema de ordenamiento territorial efectivo
- 6. Cuidadoso y responsable del agua
- 7. Cuidadoso y responsable del suelo
- 8. Promotor de la educación ambiental

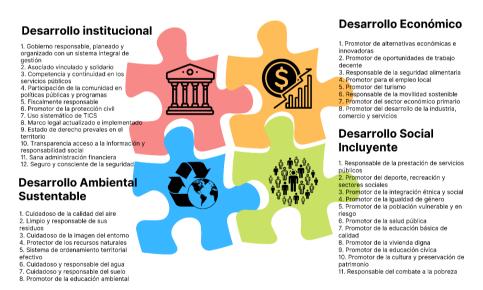


Figura 5. Ejes para determinar acciones en áreas clave Nota: Elaboración propia con datos del (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2021)

El cumplimiento de los ODS constituye un desafío que implica la mejora en la gestión pública, lo que a su vez involucra necesariamente mejorar las mediciones que se utilizan para el seguimiento y monitoreo del cumplimiento. La aplicación de los criterios definidos en los estándares internacionales permite hacer una valoración más integral de la gestión pública, y denotan con mayor claridad posibles deficiencias en cuanto a la gestión de cada uno de los niveles de gobierno analizados.

Estos 39 indicadores pueden valorarse como un semáforo y en la normativa se definen las especificaciones para poder caracterizar la situación en cada uno de ellos alineados a los ODS. Sin embargo, los indicadores de la Norma ISO 18091 deben adaptarse considerando las competencias, funciones y atribuciones de los gobiernos locales en Ecuador.

A continuación, se presentan la descripción de los indicadores, considerando algunas modificaciones necesarias para su valoración a nivel local, considerando la normativa ecuatoriana y otros elementos que facilitan su interpretación. Además, se considera la vinculación con los distintos elementos de gestión de resultados, a través de hacer explícita la relación con el ciclo de gestión y el bloque de entorno que caracteriza a la metodología de GPR y que no considera la norma ISO 18091.

Tabla 6. Indicadores Iso

Variable clave	Ciclo de Gestión	Bloque de entorno	Eje de la ISO	Categoría ISO	Rojo	Amarillo	Verde
Innovación	Ámbito 1: Políticas y Estrategias; 3: Ejecución		desarrollo económico sustentable	Promotor de alternativas económicas innovadoras.	Se mantiene interés Se tienen idea en las actividades ciertas alterna económicas existentes. económicas proyectos de exploración desarrollado. de alternativas económicas innovadoras	Se tienen identificadas ciertas alternativas económicas potenciales, pero no se han desarrollado.	Se tienen programas / proyectos con resultados significativos y documentados, en a la promoción de alternativas económicas innovadoras. Información que está disponible a la ciudadanía
Empleo	Ámbito 1: Políticas y Estrategias		desarrollo económico sustentable	2. Desarrollo económico local para la promoción del empleo	No se conoce el potencial productivo del empleo en el territorio del Gobierno Local, ni existe un programa/ proyecto / iniciativa que promueva y expanda el empleo productivo	Existen algunas actividades para promover los principales potenciales productivos, pero no han sido desarrollados.	Existe una estrategia local clara para el desarrollo económico considerando políticas integradas para la creación de nuevos negocios, promoción del empleo y fomento de la capacidad expresada en programas específicos con resultados significativos documentados y disponibles a la ciudadanía

Variable clave	Ciclo de Gestión	Bloque de entorno	Eje de la ISO	Categoría ISO	Rojo	Amarillo	Verde
Seguridad alimentaria	Ámbito 1: Políticas y Estrategias	a. Hábitat desarrollo Institucional económico sustentable	desarrollo económico sustentable	3. Responsable de la seguridad alimentaria	No existe supervisión o registro de un abastecimiento muy limitado y acceso físico de alimentos seguros y nutritivos para satisfacer las necesidades alimenticias básicas, y preferencias alimenticias para una vida activa y saludable para toda la gente en todas las comunidades del Gobierno Local.	Existe una supervisión o registro irregular e insuficiente de un abastecimiento limitado y acceso físico de alimentos seguros y nutritivos para satisfacer las necesidades alimenticias básicas y preferencias alimenticias para una vida activa y saludable para toda la gente en la mayoria de las comunidades del gobierno local.	Existe un abastecimiento suficiente, supervisado y registrado, y acceso físico a alimentos seguros y nutritivos para satisfacer las necesidades alimenticias básicas, y preferencias alimenticias para una vida activa y saludable para toda la gente constantemente en todas las comunidades.
Empleo	Ámbito 1: Políticas y Estrategias	a. Hábitat desarrollo Institucional económico sustentable	desarrollo económico sustentable	4. Promotor de la formación para el empleo local	No existen programas / proyectos de formación ni mano de obra calificada.	Existen programas / proyectos de formación, pero no es suficiente para satisfacen la demanda	Existen programas / proyectos permanentes de formación para el empleo local con resultados significativos, documentados y disponibles a la ciudadanía
Turismo	Ámbito 1: Políticas y Estrategias	a. Hábitat desarrollo Institucional económico sustentable	desarrollo económico sustentable	5. Promotor del turismo	No se tienen planes de desarrollo turístico	Se tienen planes de desarrollo turístico, pero no se tiene suficiente infraestructura.	Tienen planes de desarrollo turístico implementados con resultados positivos y disponibles a la ciudadanía

Variable clave	Ciclo de Gestión	Bloque de entorno	Eje de la ISO	Categoría ISO	Rojo	Amarillo	Verde
Infraestructura	Ámbito 1: Políticas y Estrategias		desarrollo económico sustentable	6. Sistemas e infraestructura para las comunicaciones	No hay comunicación entre las comunidades y la localidad central y el gobierno local no tiene vías de comunicación con el exterior.	Algunas de las Se cuent comunidades cuentan infraestr con vías o medios de facilitan conunicación y el entre sus gobierno local tiene con vías acceso a un centro urbano exterior. de tamaño medio.	Se cuenta con vías e infraestructura de calidad que facilitan la comunicación interna entre sus comunidades y cuenta con vías de comunicación al exterior.
Agropecuario	Ámbito 1: Políticas y Estrategias	a. Hábitat Institucional	desarrollo económico sustentable	7. Promotor del sector agropecuario	No se cuenta con un diagnóstico de recursos agropecuarios, asociaciones productivas y potencial del sector.	Se tiene un diagnóstico parcial de productores, productos y potencial, pero no existen estrategias para el desarrollo del sector.	Existen programas con resultados significativos y documentados e instancias responsables del desarrollo del sector.
Industria	Ámbito 1: Políticas y Estrategias	a. Hábitat Institucional	desarrollo económico sustentable	8. Promotor de industria, comercio y servicios	No se cuenta con diagnósticos de los sectores, ni sobre los sectores involucrados.	Se cuenta con diagnósticos parciales que no son suficientes para instrumentar estrategias para el desarrollo de los sectores.	Existen programas con resultados significativos y documentados e instancias responsables para el desarrollo de los sectores y de nuevas empresas
Servicios públicos	Ámbito 1: Políticas y Estrategias		desarrollo social 1. Prestador incluyente de servicio públicos	Prestador de servicios públicos	La mayoría de las viviendas y comunidades en el territorio del gobierno local no cuentan con servicios básicos.	La mayoría de las viviendas y comunidades en el territorio del gobierno local cuentan con servicios públicos básicos, pero son insuficientes.	Casi la totalidad de las comunidades y viviendas disponen de servicios básicos, funcionan de manera continua, permanente y son de buena calidad.

Variable clave	Ciclo de Gestión	Bloque de entorno	Eje de la ISO	Categoría ISO	Rojo	Amarillo	Verde
Deporte y ocio	Ámbito 1: Políticas y Estrategias	a. Hábitat desarrollo Institucional incluyente	desarrollo social 2.	Promotor del deporte y el ocio	No existen instalaciones, ni programas para promover el ocio y el deporte.	Existe infraestructura de ocio y deportiva, pero no se encuentra en buen estado. Hay acciones aisladas para desarrollarlos.	La infraestructura deportiva y de ocio recibe mantenimiento. El gobierno local cuenta con programas para promover el deporte y la recreación con resultados significativos y documentados disponibles para la ciudadanía
Inclusión	Ámbito 1: Políticas y Estrategias	a. Hábitat desarrollo Institucional incluyente	desarrollo social 3.	Promotor de la integración étnica y social	No existen acciones para integrar a los grupos tradicionalmente excluidos de la sociedad en la toma de decisiones públicas	En algunas ocasiones el gobierno local organiza espacios de consulta y crea comités que procuran la inclusión de estos grupos.	Existen espacios permanentes donde los ciudadanos de todos los grupos étnicos y sociales pueden participar en los asuntos del gobierno local.
Género	Ámbito 1: Políticas y Estrategias	a. Hábitat desarrollo Institucional incluyente	desarrollo social 4. incluyente	Promotor de la igualdad de género	En la municipalidad existe discriminación contra las mujeres en actividades económicas, políticas y sociales.	Existen acciones aisladas destinadas a promover la igualdad de género	El gobierno local cuenta con programas e iniciativas con resultados significativos y documentados para promover la igualdad de género y existe una instancia responsable de atender este tema.
población vulnerable y en riesgo	Ámbito 1: Políticas y Estrategias; 3: Ejecución	a. Hábitat desarrollo Institucional incluyente	desarrollo social 5.	Responsable de los sectores de la población vulnerable y en riesgo	El gobierno local no cuenta con programas o servicios para atender a la población vulnerable y en riesgo	Existen acciones aisladas para la atención de la población vulnerable y en riesgo.	El gobierno local cuenta con instancias y programas con resultados significativos y documentados, con información disponible a la ciudadanía, para prestar asistencia social a grupos vulnerables y en riesgo.

Variable clave	Ciclo de	Bloque de	Eje de la ISO	Categoría ISO	Rojo	Amarillo	Verde
	Gestion	CIII TOTI IIO					
Salud	Ámbito 1:	a. Hábitat	desarrollo social 6. Promotor de la	Promotor de la	El 50% de las	Por lo menos el 50% de las	Por lo menos el 50% de las Más del 80 % de las localidades
	Políticas y	Institucional incluyente	incluyente	salud pública	localidades mayores	localidades del municipio	localidades del municipio mayores de 500 habitantes tienen
	Estrategias				de 500 habitantes no	mayores de 500 habitantes	mayores de 500 habitantes comité Local de salud activo
					cuentan con programas	tienen comité de salud	coordinando acciones con el
					participativos para la	activo y el municipio se	Ministerio de Salud Pública.
					salud. El gobierno local	encuentra incorporado	Se cuenta con un programa de
					no cuenta con programas	en programas regionales	promoción local de la Salud
					propios o no es parte de	o nacionales y cuenta con	aprobado con resultados
					programas nacionales o	un comité de salud local	disponibles para la ciudadanía
					regionales.	registrado en ellos.	
Educación	Ámbito 1:	a. Hábitat	desarrollo social 7. Promotor de	Promotor de	La cobertura educativa	Hay suficiente oferta	Existen suficientes escuelas y el
	Políticas y	Institucional incluyente	incluyente	la educación	es insuficiente. Hay bajos	educativa pero la calidad	gobierno local promueve mejoras
	Estrategias; 2:			básica	niveles de matrícula	educativa es deficiente.	en la calidad. Existe articulación
	Presupuesto; 3:				y altos índices de		con el Ministerio de Educación
	Ejecución				deserción.		
Vivienda	Ámbito 1:	a. Hábitat	desarrollo social 8. Promotor de	Promotor de	No se conoce el número	Menos del 50% de los	La mayoría de los habitantes
	Políticas y	Institucional incluyente	incluyente	un nivel de	de habitantes que	habitantes cuenta con	cuentan con vivienda digna y
	Estrategias			aceptable de	carecen de vivienda	una vivienda digna y	existen programas con resultados
				vivienda	digna en el territorio	existe un programa	significativos y documentados.
					del gobierno local y la	del gobierno local con	
					mayoría de las viviendas	resultados significativos	
					se encuentran en malas	y documentados para	
					condiciones.	atender este problema.	

Variable clave	Ciclo de Gestión		Bloque de entorno	Eje de la ISO	Categoría ISO	Rojo	Amarillo	Verde
Responsabilidad Ámbito 1: cívica Políticas y Estrategias	Ámbito 1: Políticas y Estrategias	ਲੰ	Hábitat desarrollo Institucional incluyente	desarrollo social incluyente	desarrollo social 9. Promotor de la incluyente responsabilidad cívica	No existen acciones para promover el ejercicio de los valores democráticos y el conocimiento de las instituciones, así como la convivencia e identidades locales.	Existen algunas acciones para promover la formación y convivencia ciudadana, pero no hay un organismo responsable.	Hay acciones regulares para promover la formación y convivencia ciudadanas, se cuenta con programas permanentes y hay un organismo responsable de impulsarlas. Se evidencian resultados disponibles para la ciudadania
Patrimonio	Ámbito 1: Políticas y Estrategias	ਲੰ	Hábitat desarrollo Institucional incluyente	desarrollo social 10. Promotor de incluyente la cultura y el patrimonio histórico	10. Promotor de la cultura y el patrimonio histórico	No existen programas o infraestructura cultural, ni programas de preservación del patrimonio histórico.	Existe infraestructura, pero se encuentra en mal estado. No hay programas de fomento y preservación.	La infraestructura cultural recibe mantenimiento. El gobierno cuenta con programas para promover la cultura y preservar el patrimonio histórico con resultados significativos y documentados, disponibles a la ciudadanía
Pobreza	Ámbito 1: Políticas y Estrategias	ਲੰ	Hábitat desarrollo Institucional incluyente	desarrollo social	desarrollo social 11. Responsable de incluyente la lucha contra la pobreza	El gobierno local no cuenta con programas para la lucha contra la pobreza ni se vincula con las instancias públicas y privadas para el efecto.	Existen algunas acciones aisladas de lucha contra la pobreza, pero éstas carecen de vinculación con las actividades del gobierno local. El gobierno local no tiene un programa de lucha contra la pobreza	Se cuenta con programas con resultados documentados y con vinculación y proyectos con otras instancias públicas y privadas.

Variable clave	Ciclo de Gestión	Bloque de entorno	Eje de la ISO	Categoría ISO	Rojo	Amarillo	Verde
Gestión	Ámbito 1: Políticas y Estrategias	a. desarrollo Desarrollo organizativo Institucional	Desarrollo Institucional	Gobernado con Responsabilidad y con una buena gestión de la calidad	Las actividades del Gobierno Local no están implementadas con responsabilidad, y no tiene procedimientos de planeación, programación, control ni evaluación.	Algunas de las actividades del Gobierno Local no están implementadas con responsabilidad, ni están sistemáticamente reguladas por procedimientos de planificación, programación, control ni evaluación.	Algunas de las actividades Las actividades del Gobierno del Gobierno Local no están implementadas con responsabilidad, ni estan sistemáticamente reguladas por procedimientos procedimientos planeación, programación, control y evaluación. Se hace una valoración anual de los resultados programación, control ni definidos en la planificación el Gobierno Local están implementadas con responsabilidad, y están sistemáticamente planeación, programación, control y evaluación. Se hace una valoración anual de los resultados programación, control ni definidos en la planificación
Articulación	Ámbito 1: Políticas y Estrategias	a. desarrollo organizativo	Desarrollo	2. Asociado, solidario y vinculado	No se han desarrollado acciones con otros niveles de gobierno y/o gobiernos locales, ni con entidades públicas, sociales o privadas, para atender asuntos de interés público solidariamente.	Existen algunas actividades aisladas de cooperación y solidaridad con otros niveles de gobierno o gobiernos locales, y con entidades públicas, sociales o privadas para manejar atender asuntos de interés público solidariamente.	Existen estrategias sanas y consistentes de cooperación, políticas de solidaridad y actividades con otros órdenes de gobierno y otros gobiernos locales, y también con entidades públicas, sociales y privadas para atender asuntos de interés público solidariamente que han alcanzado un impacto territorial
Servicio público Ambito 1: Políticas y Estrategias	Ámbito 1: Políticas y Estrategias	a. desarrollo Desarrollo organizativo Institucional	Desarrollo Institucional	3. Competencia y continuidad de los servidores públicos	El Gobierno Local no tiene procedimientos para la profesionalización de sus servidores públicos, ni criterios para el reclutamiento profesionales del personal.	El Gobierno Local tiene tiene procedimientos algunos procedimientos para la profesionalización para la profesionalización de sus servidores públicos, ni criterios públicos. El personal para el reclutamiento contratado se debe apegar profesionales del a un perfil de puesto.	El gobierno local tiene personal competente y políticas que promueven la continuidad y profesionalización de los servidores públicos. Cuenta con regulaciones donde se especifican los perfiles profesionales y evidencias de su cumplimiento con todo el personal.

Variable clave	Ciclo de Gestión	Bloque de entorno	Eje de la ISO	Categoría ISO	Rojo	Amarillo	Verde
Ciudadanía	Ámbito 1: Políticas y Estrategias, 3: Ejecución	a. Hábitat Desarrollo Institucional Institucional	Desarrollo Institucional	4. Participación de la comunidad en políticas públicas y programas	Participación de El gobiemo local no la comunidad tiene procedimientos en políticas para promover la públicas y participación ciudadana programas en la gestión de políticas públicas y programas.	El gobiemo local tiene ciertos procedimientos para promover la participación ciudadana en algunas políticas públicas y programas	El gobierno local tiene procedimientos explícitos para promover la participación ciudadana, así como su compromiso en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de sus políticas públicas y programas clave.
Gasto / Inversión	2) Presupuesto;		Desarrollo Institucional	5. Fiscalmente responsable	El Gobierno Local tiene una autonomía mínima aceptable, con un sistema eficiente en la recaudación de impuestos e ingresos generales. Existe un sano impuesto predial, con un sistema registro de la tierra actualizado con valores unitarios reales.	El Gobierno Local tiene actividades con un sistema de recaudación de impuestos e ingresos generales. Existe impuesto predial con un sistema de registro de la tierra, pero no está actualizado con valores unitarios reales	El Gobierno Local tiene una actividades con un sistema de recaudación con un sistema eficiente en la de impuestos e ingresos peredial con un sistema de impuesto predial con un sistema de impuesto predial con un sistema de impuesto predial progresivo, con registro de la tierra, pero un catastro actualizado. El Gobierno Local tiene una autonomía actoradación de impuestos e ingresos generales. Existe un sano predial con un sistema de impuesto predial progresivo, con registro de la tierra, pero un catastro actualizado.
Protección y emergencia	Ámbito 1: Políticas y Estrategias		Desarrollo Institucional	6. Promotor de la protección civil y de los servicios de emergencia	El gobierno local no ha incorporado el tema de la protección civil en su agenda.	El gobiemo local ha incorporado el tema a su agenda y realiza algunas actividades y servicios en esta área.	El gobierno local cuenta con un mapa de riesgos, procedimientos de protección civil, provisiones para los servicios de emergencia y periódicamente realiza inspecciones y actividades acciones preventivas

Variable clave	Ciclo de Gestión		Bloque de entorno	Eje de la ISO	Categoría ISO	Rojo	Amarillo	Verde
Tecnología / internet	3: Ejecución	ಣೆ	desarrollo Desarrollo organizativo Institucional	Desarrollo Institucional	7. Uso sistemático de tecnología e internet	El gobierno local no utiliza tecnologías de la información e internet para procesos internos y la prestación de servicios en el desempeño de sus actividades.	El gobierno local implementa ciertas acciones orientadas al uso de tecnologías de la información e Internet para procesos internos y la prestación de servicios.	El gobierno local utiliza tecnologías de la información para todos sus procesos internos y la prestación de sus servicios a la ciudadanía.
Marco legal		rj.	desarrollo Desarrollo organizativo Institucional	Desarrollo Institucional	8. Marco legal transparente y actualizado.	El gobierno local no proporciona a sus ciudadanos un marco legal transparente y actualizado.	El gobierno local proporciona a sus ciudadanos un marco legal transparente y actualizado en algunos de sus principales procesos y acciones públicas.	El gobierno local proporciona a sus ciudadanos un marco legal transparente y actualizado en todos sus principales procesos y acciones públicas.
Estado de Derecho		ਲੰ	desarrollo Desarrollo organizativo Institucional	Desarrollo	9. El estado de derecho prevalece en el territorio del Gobierno Local.	El gobierno local carece de instituciones y procedimientos que permita cumplir y hacer cumplir el estado de derecho para que prevalezcan en su territorio.	Los gobiernos locales cuentan con instituciones y procedimientos que permiten cumplir y hacer cumplir el estado de derecho, pero no prevalece en su territorio de una manera oportuna, accesible y eficiente y expedita, o en una forma accesible y eficiente.	El gobierno local cuenta con instituciones y procedimientos que permiten cumplir y hacer cumplir el estado de derecho, haciendo que éstas prevalezcan en su territorio de una manera oportuna, accesible y eficiente expedita de forma accesible y eficiente.

Variable clave	Ciclo de Gestión	Bloque de entorno	Eje de la ISO	Categoría ISO	Rojo	Amarillo	Verde
Transparencia	Ámbito 1: Políticas y Estrategias; 2) Presupuesto; 3) Ejecución	a. desarrollo organizativo	desarrollo Desarrollo organizativo Institucional	10. Transparente y socialmente responsable	El gobiemo local no garantiza transparencia, ni rendición de cuentas No permite ni promueve la supervisión pública. Los clientes/ciudadanos no tienen acceso a documentos, procesos y detalles del presupuesto y el dinero gastado.	El gobierno local implementa ciertas acciones para asegurar transparencia y rendición de cuentas permitiendo y promoviendo la supervisión publica efectiva. Los clientes/ ciudadanos tienen acceso limitado a documentos, procesos y detalles del presupuesto, y el dinero gastado	El gobierno local cuenta con políticas que aseguran la plena transparencia y rendición de cuentas; permitiendo y promoviendo la supervisión pública efectiva. Los clientes/ciudadanos tienen efectivamente el derecho de acceso a documentos, procesos y detalles de los programas de presupuesto, así como el dinero gastado.
Administración financiera	2) Presupuesto; a. 3) Ejecución; 4) Evaluación		desarrollo Desarrollo organizativo Institucional	11. Sana administración financiera	El gobierno local no tiene un balance financiero sustentable, considerando sus ingresos generales, el gasto público y deuda pública. El gobierno local no tiene ningún control en su deuda pública.	El gobierno local no tiene un balance mínimo aceptable considerando sus ingresos generales, el gasto público y deuda pública. Su información financiera está incompleta, o no está actualizada ni asignada a las regulaciones financieras nacionales. Tiene un manejo parcial de la deuda pública.	El gobierno local tiene un balance minimo aceptable considerando sus ingresos generales, el gasto público y deuda pública. Su información financiera esta completa, actualizada y asignada a las regulaciones financieras nacionales. Tiene un manejo efectivo y controlado de la deuda pública.

Variable clave	Ciclo de Gestión	Bloque de entorno	Eje de la ISO	Categoría ISO	Rojo	Amarillo	Verde
Seguridad	; Ambito 1: Políticas y Estrategias2) Presupuesto; 3) Ejecución; 4) Evaluación	a. desarrollo organizativ	desarrollo Desarrollo organizativo Institucional	12. Seguro y consciente de la seguridad	El gobierno local no tiene acceso a los recursos, acceso limitado a acceso limitado a equipo, procedimientos e los recursos, eduipo, procedimientos e información necesarios. Y no existe coordinación información necesarios institucional para la prevención de la violencia y el crimen por parte de los ciudadanos y y el crimen por parte de troinen es abolerno. Ios ciudadanos y otros límice de violencia el troinen es alto y el crimen por parte de obierno local no hace local existe un esfuerzo nada para prevenirlo. Contra esas tendencias, sembargo, no disminuyen Los ciudadanos perciber inseguridad en muchos lugares.	El gobiemo local tiene acceso limitado a los recursos, equipo, procedimientos e información necesarios y no existe coordinación institucional para la prevención de la violencia y el crimen por parte de los ciudadanos y otros niveles de gobierno. En el territorio del gobierno local existe un esfuerzo contra esas tendencias, sin embargo, no disminuyen. Los ciudadanos perciben inseguridad en muchos lugares.	En el gobierno local tiene baja incidencia de violencia y crimen que los ciudadanos perciben. El gobierno local tiene acceso a los recursos necesarios, equipo, procesos e información, Mantiene una coordinación institucional eficiente con otros niveles de gobierno y con los ciudadanos para la prevención de la violencia y el crimen.
Calidad del aire	Ámbito 1: Políticas y Estrategias		desarrollo ambiental sustentable	Calidad del aire calidad del aire	No hay autoridad del gobierno local ejerciendo control alguno sobre acciones de contaminación del aire, tales como quemas de pastizales y materiales de desecho.	Se tiene un mecanismo para evitar la quema de pastizales y materiales de desecho, y periódicamente, se aplican inspecciones de emisiones contaminantes.	Se cuenta con reglamentación y programas para la inspección de emisiones móviles y fijas de contaminantes.

Variable clave	Ciclo de Gestión	Bloque de entorno	Eje de la ISO	Categoría ISO	Rojo	Amarillo	Verde
Desechos	Ámbito 1: Políticas y Estrategias		desarrollo ambiental sustentable	2. Responsable de la recolección de basura y su disposición	No se cuenta con servicio de recolección de basura y estos se arrojan a vertederos incontrolados	Se cuenta con algunas rutas de recolección de basura. Se tienen vertederos controlados (se supervisa la entrada de materiales/residuos, se tiene un vigilante)	Se cuenta con un sistema de recolección de basura que cubre a la mayoría del territorio del gobierno local. Se tiene un relleno sanitario con protección a las aguas subterráneas y a la atmósfera.
Imagen	Ambito 1: Políticas y Estrategias; 2: Presupuesto; 3: Ejecución		desarrollo ambiental sustentable	3. Consciente de la imagen del Gobierno Local	No existen acciones para el cuidado del entorno.	Hay actividades periódicas entre 6 meses y 1 año, para mejorar la estética del entorno del territorio del gobierno local.	Existen programas para mejorar el entorno del gobierno local con resultados significativos y documentados que incluyen un presupuesto asignado.
Recursos	Ámbito 1: Políticas y Estrategias		desarrollo ambiental sustentable	4. Protector de sus recursos naturales	No hay un inventario de los recursos naturales del área local ni se desarrollan acciones de protección.	Se tiene un diagnóstico documentado y actualizado, al menos cada tres años, para atender los asuntos relativos a los recursos naturales de la municipalidad.	Se tiene un programa de conservación y uso de recursos naturales con resultados significativos y personal responsable de su implementación.
Ordenamiento Territorial	Ámbito 1: Políticas y Estrategias	a. Hábitat desarrollo Institucional ambiental sustentabl	desarrollo ambiental sustentable	5. Sistema de ordenamiento territorial eficaz	La municipalidad crece sin que haya planificación urbana ni regulación	Existe algún plan de ordenamiento territorial, pero o es inoperante, o es obsoleto o no está aprobado.	Existe un plan de ordenamiento territorial accesible, y actualizado al menos para cada período de gobierno, y la autoridad del gobierno local supervisa su aplicación.

Variable clave	Ciclo de Gestión	Bloque de entorno	Eje de la ISO	Categoría ISO	Rojo	Amarillo	Verde
Agua	Ámbito 1: Políticas y Estrategias	a. Hábitat Institucional	ttat desarrollo tucional ambiental sustentable	6. Responsable del Las fuentes de abastecimiento están desprote; no hay previsic de consumo y abastecimiento las aguas residu se descargan si tratamiento ni destino.	Las fuentes de La únio abastecimiento de agua contra están desprotegidas, está re no hay previsiones a las fu de consumo y abastecimiento, y Las aguas residuales son rec se descargan sin descan tratamiento ni control de punto destino.	La única protección contra la contaminación está referida solamente a las fuentes de abastecimiento de agua. Las aguas residuales son recolectadas y descargadas en sólo punto.	Se tienen programas para la conservación y mantenimiento de las fuentes de abastecimiento de agua, tanto subterráneas, como superficiales y se trata la mayor parte de las aguas residuales. Además, se cuenta con un reglamento y con un organismo operador del agua, financieramente sano y facultado por el gobierno local.
Uso del suelo	Ámbito 1: Políticas y Estrategias	a. Hábitat Institucional	tracional ambiental sustentable	7. Cuidadoso y responsable del suelo	No existe un diagnóstico sobre problemas de erosión, pérdida de cobertura vegetal y acidificación del suelo.	Existe un diagnóstico documentado y actualizado con un máximo de tres años. Se realizan actividades periódicas para el control de la erosión, la deforestación y el uso de fertilizantes que degradan el suelo.	Hay programas con resultados significativos y documentados de control de erosión, conservación, regeneración del suelo y reforestación.

Variable clave	Ciclo de Gestión	Bloque de entorno	Eje de la ISO	Eje de la ISO Categoría ISO	Rojo	Amarillo	Verde
Educación	Ámbito 1:	a. Hábitat	desarrollo	8. Promotor de	No existe ningún	Sólo se han realizado	Se encuentra vigente un programa
ambiental	Políticas y	Institucional ambiental	ambiental	la educación	programa del gobierno	algunos programas	formal de educación ambiental
	Estrategias; 3:		sustentable	ambiental	local sobre educación	comunitarios sobre	tanto a nivel escolar como
	Ejecución				ambiental.	educación ambiental	comunitario, que incluye acciones
						en áreas delimitadas	que contribuyen a la conservación
						del gobierno local	y mejora del medio ambiente.
						(limpieza de cuencas	
						con la participación de la	
						comunidad) Día mundial	
						del Medio Ambiente.	

Nota: Elaboración propia con datos de la (Universidad Internacional del Ecuador, 2015)

CAPÍTULO 3.

3.1. Ejemplo práctico de aplicación de métodos, técnicas e instrumentos.

3.1.1. Diagnóstico.

Se parte de un análisis diagnóstico crítico de la problemática productiva, social y de temas ambientales conforme lo desarrollado por Jiménez, Ordoñez, y Correa (2016), que utiliza metodología de "árbol de restricciones" Hausmann, Rodrick, y Velasco (2006), para establecer el cuadro clínico de los principales cuellos de botella.

En ese sentido se busca explicar los elementos relacionados con los bajos niveles de productividad de Loja; así como aquellos que influyen en la degradación del ambiente; y, los factores que explican la baja cobertura de servicios básicos. Además, se analiza las consideraciones/criterios empleados en la construcción de la visión de largo plazo del instrumento de planificación. Finalmente, se contrastan aspectos generales del instrumento de planificación como la normativa, desarrollo de modelo de gestión; y transversalidad de elementos de género. Esta metodología facilita contar una imagen de los elementos mínimos desarrollados en la planificación local, que corresponden estrictamente al criterio de los autores, y no compromete a las entidades que han facilitado la información.

Entre las causas que explicarían la baja productividad en la provincia de Loja, podemos destacar las siguientes: infraestructura productiva insuficiente; desarrollo de actividades no aptas; manejo inadecuado; concentración de factores de producción; y, baja investigación (ver Figura 6).

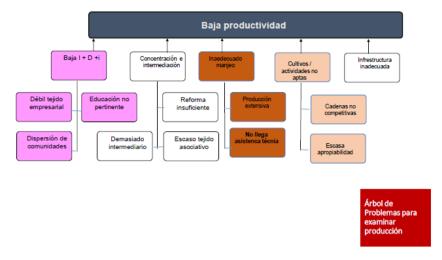


Figura 6. **Árbol de Problemas** de Producción

Así mismo, entre los elementos que explicarían los problemas de degradación ambiental es posible destacar: presión antrópica; cambio de uso del suelo; manejo inadecuado de cuencas hídricas; y, falta de valoración de los servicios ambientales (ver Figura 7).

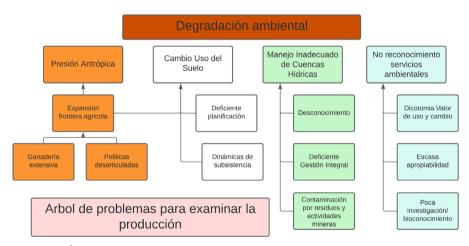


Figura 7. Árbol de Problemas Degradación ambiental

Finalmente, entre los factores inciden en una baja cobertura de servicios básicos, es posible destacar: el crecimiento desordenado de las ciudades; la baja disponibilidad de agua; el escaso tejido social; y la debilidad en gestión de los gobiernos locales que tienen la competencia (Figura 8)

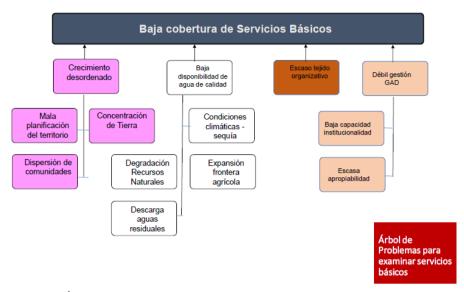


Figura 8. Árbol de Problemas Servicios Básicos

De la calificación efectuada, la valoración alcanza 64 puntos, que representa el 67% de los valores máximos. Los elementos generales, que consideran modelo de gestión, agenda regulatoria, elementos transversales de género y grupos vulnerables, tienen una valoración mayor.

Tabla 7. Análisis diagnóstico Crítico y Visión del Plan de Desarrollo

Criterios	Score
Visión largo plazo (24)	15
General (12)	10
Producción (21)	14
Ambiental (27)	20
Servicios Básicos (9)	5
Total	64

Visión Loja 2025

"Loja en el 2025 es una provincia que construye participativamente su desarrollo, aprovechando sus recursos naturales de forma sustentable, fomentando sus potencialidades agroproductivas y turísticas, que promueve el cambio de la matriz productiva en el marco de una economía popular y solidaria, que garantiza la seguridad y soberanía alimentaria de la población, con un sistema

de movilidad y conectividad eficiente, en equidad social que garantiza el acceso a servicios básicos, de salud y educación de calidad; promueve la justicia, equidad, igualdad e integración nacional y binacional en la diversidad cultural y respeto a los derechos humanos" (PDOT, 2015)

La Visión se construyó siguiendo una lógica de ordenamiento territorial, para lo cual se hizo una sistematización de las visiones de los planes cantonales, extrayendo los lineamientos principales, y luego definir un escenario ideal. En función de esa dinámica se definieron los objetivos estratégicos del plan, los que se presentan a continuación:

- 1. Promover el manejo sustentable de los recursos naturales renovables y no renovables, que permita mantener y proteger los ecosistemas y su biodiversidad.
- 2. Garantizar la inclusión, equidad social y la reducción de brechas sociales, promoviendo el pleno ejercicio de los derechos, para mejorar las condiciones de vida de la población.
- 3. Impulsar el desarrollo económico mediante el aprovechamiento eficiente de las potencialidades agroproductivas, comerciales, industriales y turísticas con énfasis en la economía popular y solidaria que permita garantizar la seguridad y soberanía alimentaria.
- Incentivar el desarrollo policéntrico, seguro, equilibrado y complementario de los asentamientos humanos urbanos y rurales garantizando el acceso a infraestructura y servicios públicos básicos de calidad.
- Generar un sistema integral y eficiente de movilidad y conectividad para fomentar el desarrollo, la integración nacional y binacional y buen vivir de su población.
- 6. Desarrollar un modelo de gestión articulado, descentralizado y desconcentrado, fomentando la organización y participación ciudadana en el desarrollo integral del territorio.

3.1.1.1. Variables estratégicas.



Plan toda una vida 2017-2021

Figura 9. Alineación con ODS y Plan de Desarrollo.

3.1.1.2. Alineación a los ODS.

Las metas de gestión institucional del Plan de Desarrollo de Loja se alinean con al menos 10 objetivos de los ODS. Así mismo, tienen una relación con los nuevos ejes del Plan de Desarrollo del Ecuador, vigente desde el 13 de julio de 2017.

Para un análisis más detallado, se toma como referencia la metodología de Ortegón, Pacheco y Priego (2015) para la definición de indicadores, que considera para la valoración, si el indicador es claro; si existe información disponible o si es factible recolectarla; si es tangible y observable; si la recolección de datos está al alcance, en este caso en función de sus competencias; si es representativo. Además, se incluye a criterio de los autores, si es que puede alinearse a las metas de los ODS; y, si influye en la meta seleccionada correspondiente. Para este análisis se consideran las metas relacionadas con la gestión institucional definidas en el Plan de Desarrollo.

Tabla 8. Objetivos estratégicos del plan de desarrollo

Futidad	Total	Nú	mer	o de 1	neta	s con	cali	ficaci	ión
Entidad	Indicadores	7	6	5	4	3	2	1	0
Gobierno Provincial de Loja	35	1	0	13	1	5	6	6	3

Del análisis se puede inferir, a nivel agregado, que si bien existe alineación de las metas de gestión institucional en la mayoría de los casos con los ODS (32 tienen una alineación específica con metas de la Agenda 2030), el plan provincial debe fortalecerse ya que el 60% de los indicadores tuvo una valoración inferior a 4, ya que no considera los elementos definidos en la metodología.

3.1.2. Análisis de impacto cruzado

El análisis estructural, que es una herramienta de reflexión colectiva, que ofrece la posibilidad de describir un sistema, que relaciona todos sus elementos constitutivos, permitiendo identificar las variables esenciales para la evolución del sistema. Se debe también trabajar en la "definición de las variables" sobre las que se va a trabajar. Bajo una lógica sistémica, una variable existe únicamente por su influencia o incidencia con las otras variables, el análisis estructural se ocupa precisamente de relacionar las variables considerando un tablero de doble entrada Godet (2007).

Los detalles del análisis efectuado realizado con el software MICMAC, fue retroalimentado por el equipo de expertos, denota que la tendencia de llenado de información alcanza el 97% y es un sistema que se estabiliza en la segunda iteración.

Según las iteraciones del plano influencia y dependencia, la clasificación de las variables es como sigue:

- Variables-clave: pobreza (independientemente de su medición y clase);
 grupos vulnerables, las relacionadas con empleo y género; y, adaptación al cambio climático
- Variables determinantes: desastres naturales, capital humano
- Variables objetivo: planificación y ordenamiento territorial, gestión sostenible de recursos, calidad del ambiente, condiciones de salud, degradación de los hábitats naturales
- Variables reguladoras: tasa de bachillerato, institucionalidad, resiliencia y productividad
- Palancas secundarias: tejido social, procesos participativos, educación superior, emprendimiento e innovación, proveedores locales

- Variables resultado: consumo de las personas y Desnutrición infantil
- Variables autónomas: ocio, tenencia de la tierra, minería, emisiones de carbono

Considerando como elementos claves del sistema: la pobreza, el empleo, género y adaptación al cambio climático. La determinación, freno o motor del sistema a largo plazo, viene definida por el Capital Humano y los potenciales efectos de desastres naturales; para lo cual es importante considerar como "llave de paso" para el desarrollo del sistema, la tasa de bachillerato, institucionalidad, resiliencia y productividad, así como impulsar las palancas del sistema: tejido social, procesos participativos, educación superior, emprendimiento e innovación, proveedores locales. Para esto es fundamental la actuación sobre los objetivos que son: planificación y ordenamiento territorial, gestión sostenible de recursos, calidad del ambiente, condiciones de salud, degradación de los hábitats naturales. El resultado del accionar holístico de las distintas interacciones dará cuenta de los resultados que deberían traducirse en mayor consumo responsable de las personas y disminución de la desnutrición infantil.

3.1.3. Valoración de escenarios.

El Método SMIC PROB permite analizar los impactos cruzados y una fácil interpretación de los resultados. Primero se establecen las hipótesis fundamentales y complementarias, que luego fueron valoradas por los autores, en relación a su ocurrencia o no; lo que finalmente permite identificar distintos escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia en el territorio al 2030.

Para la definición de las hipótesis se considera las variables que resultaron claves y determinantes del sistema, estableciéndose de la siguiente manera:

Tabla 9. Hipótesis de expertos

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Pobreza	Pobr	La pobreza en la provincia disminuye drásticamente (independiente de su forma de medición), más que los establecido en los ODS, Loja se constituye en un referente nacional en la lucha contra la pobreza

N°	Título largo	Título corto	Descripción
2	Grupos Vulnerables	Vulnera	Los grupos vulnerables han sido atendidos prioritariamente generando una inclusión efectiva
3	Empleo de calidad	empleo	El desarrollo de la provincia se ha traducido en una mejora significativa del empleo de calidad.
4	Género	Gen	Las mujeres tienen un rol activo y determinante en la sociedad lojana
5	Adaptación cambio climático	adap	Loja es un ejemplo en adaptación al cambio climático y además cuenta con programas y cultura ciudadana para enfrentar desastres naturales
6	Capital Humano	КН	Loja es referente en el país con profesionales en ramas emergentes de la 4 revolución industrial

La valoración de probabilidades de los expertos se refleja en el cuadro4, la mayor probabilidad recae sobre la hipótesis relacionada con talento humano, seguido de la relacionada con reducción de la pobreza y la generación de empleo de calidad.

Tabla 10. Probabilidades simples

Hipótesis	Prob
1 - Pobr	0,469
2 - Vulnera	0,419
3 - empleo	0,435
4 - Gen	0,346
5 - adap	0,372
6 – KH	0,549

En relación con las probabilidades condicionales positivas, se observa como la realización de cualquiera de las hipótesis necesariamente aumenta la probabilidad de ocurrencia de los demás eventos (excepto en pobreza).

Tabla 11. Probabilidades condicionales positivas

	1-pobr	2-vulnera	3- empleo	4- Gen	5- Adap	6- K H
1-pobr	0,469	0,556	0,64	0,477	0,566	0,664
2-vulnera	0,497	0,419	0,599	0,831	0,557	0,552
3- empleo	0,594	0,621	0,435	0,529	0,545	0,726
4- Gen	0,352	0,686	0,421	0,346	0,49	0,535
5- Adap	0,45	0,494	0,467	0,527	0,372	0,522
6- K H	0,779	0,724	0,917	0,848	0,771	0,549

Tabla 12. Probabilidades condicionales negativas

	1-pobr	2-vulnera	3- empleo	4- Gen	5- Adap	6- K H
1-pobr	0	0,406	0,336	0,464	0,411	0,23
2-vulnera	0,35	0	0,281	0,201	0,337	0,257
3- empleo	0,294	0,3	0	0,385	0,369	0,08
4- Gen	0,341	0,101	0,289	0	0,261	0,117
5- Adap	0,304	0,284	0,299	0,29	0	0,189
6- K H	0,347	0,424	0,266	0,391	0,418	0

De igual forma, la no realización de una hipótesis necesariamente disminuye la probabilidad de las demás.

Al identificar las imágenes de futuro, considerando en este caso 6 hipótesis, a 2^6, se obtienen 64 escenarios posibles. Sin embargo, en la siguiente figura se presentan aquellos de mayor probabilidad.

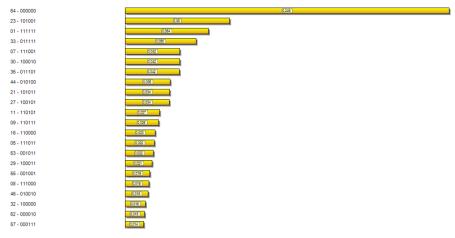


Figura 10. Histograma de probabilidad de escenarios

El escenario de mayor probabilidad tiene que ver con el NO cumplimiento de las hipótesis planteadas a las variables más importantes del sistema, lo que hace imperativo realizar esfuerzos de política pública, articulados a iniciativas privadas, para alcanzar otra alternativa.

Por otro lado, al considerar análisis de sensibilidad sobre las hipótesis hace posible identificar los eventos con mayor influencia y que deben ser controlados en función de lograr el escenario deseado.

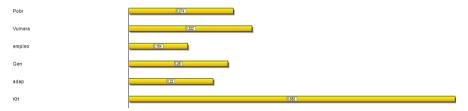


Figura 11. Histograma de sensibilidad de influencias absolutas

La suma absoluta por filas permite constatar la motricidad de cada hipótesis sobre las restantes y para este caso la hipótesis de KH es el evento de mayor influencia en su evolución. Además, se presenta una marcada diferencia con las demás hipótesis

Así mismo, si se considera el análisis de sensibilidad de las dependencias es posible identificar los eventos que sufren la mayor influencia.

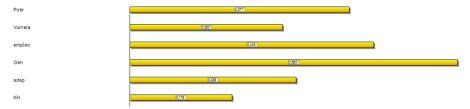


Figura 12. Histograma de sensibilidad de influencias relativas

La suma absoluta por columnas permite constatar la dependencia de cada hipótesis a partir de las restantes, para el grupo de expertos la hipótesis de Género se considera como el evento con mayor dependencia en la evolución del sistema en Loja. Además, existe una diferencia representativa entre las hipótesis, en relación a las siguientes: empleo y pobreza.

3.1.4. Valoración de la gestión en base a la norma iso 18091

Para medir la efectividad y eficiencia de la gestión de desarrollo, desde hace muchos años se han establecido medidas de control, aseguramiento y gestión de la calidad, así como modelos de calidad, para evaluar el desempeño y los resultados de las instituciones. En el 2014, se publicó la norma ISO 18091, la primera que proporciona directrices para certificar los sistemas de gestión calidad de los gobiernos locales, cuya aplicación se ha generalizado a nivel global procurando la creación de gobiernos confiables y sostenibles a nivel local, regional y nacional.

Para la evaluación de la gestión en los gobiernos autónomos descentralizados, sobre los planes de desarrollo y ordenamiento territorial, esta norma presenta 39 indicadores, estructurados en función de 4 ejes: i) desarrollo institucional; ii) desarrollo económico sustentable; iii) desarrollo local incluyente; y, iv) desarrollo ambiental sustentable (Gadsden, 2015). Para la presente valoración, se considera una puntuación de los indicadores de esta forma: 1 cuando el análisis del criterio corresponde a una situación crítica; 2 si es una situación de alerta; y, 3 cuando el criterio presenta una situación aceptable.

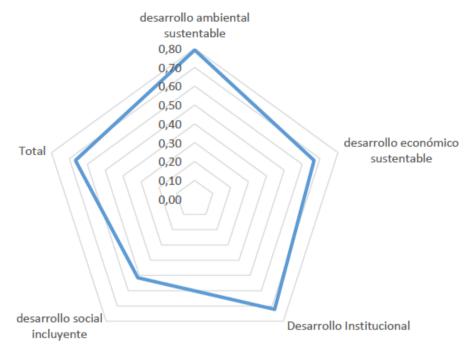


Figura 13. Valoración con estándares de la ISO 18091

Estandarizando las valoraciones considerando 1 como mínimo, en promedio la planificación local considera un 67% de las referencias mínimas establecidas en la norma. Aquellos con mayor valoración se refieren al eje ambiental sustentable, en contraste, la valoración del eje social es la más baja.

Es importante resaltar que son valoraciones agregadas de los ejes, lo que implica que hay valoraciones críticas en varios ejes, por ejemplo, hay 5 valoraciones críticas en el eje social; 1 en el eje de desarrollo económico sustentable; y 2 en el eje institucional. Así mismo, se debe advertir, que el presente es un ejercicio académico y es necesario que los criterios de la norma ISO 18091 deben adaptarse a la normativa nacional considerando las funciones, atribuciones y competencias de los gobiernos locales.

Los criterios que más fortalecimiento requerirían según la valoración de expertos son presentados en la siguiente tabla.

Tabla 13. Elementos críticos identificados en la gestión

Variable clave	Eje	Categoría ISO
Seguridad alimentaria	Desarrollo económico sustentable	3. Responsable de la seguridad alimentaria
Inclusión	Desarrollo social incluyente	3. Promotor de la integración étnica y Social
Población vulnerable y en riesgo	Desarrollo social incluyente	5. Responsable de los sectores de la población vulnerable y en riesgo
Salud	Desarrollo social incluyente	6. Promotor de la salud pública
Educación	Desarrollo social incluyente	7. Promotor de la educación básica
Vivienda	Desarrollo social incluyente	8. Promotor de un nivel de aceptable de vivienda
Gasto / Inversión	Desarrollo Institucional	5. Fiscalmente responsable
Protección y emergencia	Desarrollo Institucional	6. Promotor de la protección civil y de los servicios de emergencia

La metodología permite también potenciar los elementos que se estarían desarrollando de manera adecuada, 8 elementos tienen un manejo destacado, 3 del eje ambiental; 1 del económico; y 4 del institucional, los que se presentan en el cuadro 8.

Tabla 14. Elementos destacables identificados en la gestión

Variable clave	Eje	Categoría ISO
Agropecuario	Desarrollo económico sustentable	7. Promotor del sector agropecuario
Ciudadanía	Desarrollo Institucional	4. Participación de la comunidad en políticas públicas y programas
Marco legal	Desarrollo Institucional	8. Marco legal transparente y actualizado.

Variable clave	Eje	Categoría ISO
Transparencia	Desarrollo Institucional	10. Transparente y socialmente responsable
Administración financiera	Desarrollo Institucional	11. Sana administración financiera
Calidad del Aire	Desarrollo ambiental sustentable	1. Cuidadoso de la calidad del aire
Ordenamiento Territorial	Desarrollo ambiental sustentable	5. Sistema de ordenamiento territorial eficaz
Educación ambiental	Desarrollo ambiental sustentable	8. Promotor de la educación Ambiental

Estos elementos preliminares se desarrollan en una propuesta específica de mejora de la gestión del Gobierno Provincial de Loja, que trasciende la presente investigación, cuya presentación formal se puede constatar en el Anexo.

3.1.5. Análisis de actores

A continuación, se presenta la descripción de los actores considerados en el análisis.

- Junta de regantes de provincia (REG)
- Cámara de Industrias (IND)
- Cámara de Comercio (COM)
- Asociaciones de productores (ASO)
- Junta de Artesanos (ART)
- Universidad privada (UTPL)
- Universidad pública (UNL)
- Ong (ONG)
- Ministerio de Industrias (MIPRO)
- Ministerio de Agricultura (MAG)
- Instituto economía popular y solidaria (IEPS)
- Ministerio de Turismo (MINTU)
- Ministerio de Cultura (MINCU)
- Casa de la Cultura (CC)
- Gobierno Provincial de Loja (GPL)

En el siguiente cuadro se presenta la matriz de influencia directa (MDI), se describe las influencias directas que tienen los actores entre sí.

Tabla 15. Matriz de Influencia Directa

MID	Reg	Ind	ပိ	Aso	Art	Utpl	Unl	Ong	Mipr	Mag	leps	Mint	Min	CC	GPL
Reg	0	1	1	3	0	0	1	2	2	2	2	1	0	0	1
Ind	0	0	2	2	1	0	2	2	3	2	2	2	2	1	2
Com	0	2	0	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2
Aso	3	3	3	0	1	2	2	2	1	1	2	2	1	0	3
Art	0	2	3	2	0	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1
Utpl	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Unl	1	2	2	2	1	1	0	2	2	2	2	2	2	2	2
Ong	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2
Mipro	2	3	3	3	4	2	2	2	0	2	1	1	1	0	2
Mag	3	3	2	3	1	2	2	2	2	0	1	1	1	0	2
Ieps	1	1	3	2	3	2	2	2	2	2	0	1	1	0	1
Mintu	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	0	2	2	2
Mincu	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	0	4	1
CC	0	0	0	0	1	2	2	2	0	0	0	2	1	0	0
GPL	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0	0

Así mismo, considerando los valores representan las influencias directas e indirectas de los actores, es posible determinar que los actores con mayor influencia directa e indirecta son (considerando las filas): las universidades, Ong.

Tabla 16. Matriz de Influencias Directas e Indirectas (MIDI)

MIDI	Reg	Ind	ပိ	Aso	Art	Utpl	Unl	Ong	Mipr	Mag	leps	Mint	Min	CC	GPL	ï
Reg	13	15	16	16	13	14	15	15	14	14	13	12	11	6	15	189
Ind	14	19	20	20	20	21	22	22	18	18	16	17	16	11	19	254
Com	15	19	20	20	17	18	21	21	18	18	19	19	17	12	19	253
Aso	16	20	21	23	18	17	21	22	21	21	20	19	17	12	21	266
Art	13	18	20	19	17	18	21	21	17	18	18	19	17	12	18	249
Utpl	16	22	23	24	21	23	27	28	21	22	21	21	18	14	22	300
Unl	15	20	21	21	20	22	25	25	19	20	18	20	17	12	21	271
Ong	16	22	23	24	21	23	27	28	21	22	21	21	18	14	22	295
Mipro	17	23	25	24	19	18	22	23	21	21	21	19	16	12	22	282
Mag	18	22	22	24	17	17	21	22	21	21	20	19	16	11	22	272
Ieps	15	21	23	21	18	18	21	21	18	19	18	17	15	12	20	259
Mintu	13	18	19	19	18	18	22	22	18	18	19	20	18	14	18	254
Mincu	12	17	17	17	16	16	19	19	16	16	17	18	16	15	16	231

MIDI	Reg	Ind	3	Aso	Art	Utpl	Unl	Ong	Mipr	Mag	leps	Mint	Min	CC	GPL	II
CC	7	10	9	9	9	9	10	10	9	9	9	10	10	10	10	130
GPL	18	23	23	25	19	20	23	24	20	21	20	18	16	13	22	283
Di	205	270	282	283	246	249	292	295	251	257	252	249	222	170	265	3788

De igual forma, al estudiar la influencia, en base al balance neto de las influencias, se confirma que la universidad privada (UTPL) es el actor con mayor influencia neta, seguido por el Ministerio de Industrias Mipro y el GPL.

Tabla 17. Balance neto de influencias

BN	Reg	Ind	Com	Aso	Art	Utpl	Unl	Ong	Mipro	Mag	leps	Mintu	Mincu	CC	GPL	Suma
Reg		1	1	0	0	-2	0	-1	-3	-4	-2	-1	-1	-1	-3	-16
Ind	-1		1	0	2	-1	2	0	-5	-4	-5	-1	-1	1	-4	-16
Com	-1	-1		-1	-3	-5	0	-2	-7	-4	-4	0	0	3	-4	-29
Aso	0	0	1		-1	-7	0	-2	-3	-3	-1	0	0	3	-4	-17
Art	0	-2	3	1		-3	1	0	-2	1	0	1	1	3	-1	3
Utpl	2	1	5	7	3		5	5	3	5	3	3	2	5	2	51
Unl	0	-2	0	0	-1	-5		-2	-3	-1	-3	-2	-2	2	-2	-21
Ong	1	0	2	2	0	-5	2		-2	0	0	-1	-1	4	-2	0
Mipro	3	5	7	3	2	-3	3	2		0	3	1	0	3	2	31
Mag	4	4	4	3	-1	-5	1	0	0		1	1	0	2	1	15
Ieps	2	5	4	1	0	-3	3	0	-3	-1		-2	-2	3	0	7
Mintu	1	1	0	0	-1	-3	2	1	-1	-1	2		0	4	0	5
Mincu	1	1	0	0	-1	-2	2	1	0	0	2	0		5	0	9
CC	1	-1	-3	-3	-3	-5	-2	-4	-3	-2	-3	-4	-5		-3	-40
GPL	3	4	4	4	1	-2	2	2	-2	-1	0	0	0	3		18

El signo (+) indica que el actor ejerce más influencia.

Le signe (-) indica que el actor ejerce más influencia

Fuente: Software Mactor

Finalmente, el balance de posiciones por objetivo valorado del GPL permite inferir que hay un escenario bastante favorable para la concreción del fomento productivo en la provincia de Loja.

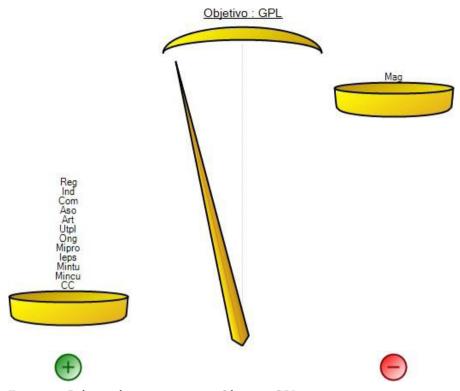


Figura 14. Balance de posiciones por Objetivo GPL

3.1.6. Identificación de líneas estratégicas (intervenciones).

El análisis multicriterio es una herramienta que facilita la comparación de alternativas para tomar decisiones complejas que requieren un análisis multidimensional, frecuentemente empleando distintas escalas de medición, y un conocimiento del problema afectado por cierto grado de incertidumbre (Vallejo, Larrea, Burbano y Falconí; 2011). El análisis consiste en ver la vinculación de los proyectos productivos con las variables consideradas como claves o determinantes del sistema.

En base a la alineación de con los elementos estructurales del sistema, considerando una escala linkert adaptada se analizó los proyectos de Fomento Productivo que constan el Plan de Desarrollo, se dejó fuera de la valoración aquellos que corresponden a elementos de recurrentes, las que se pueden considerar como actividades y los estudios y demás elementos de preinversión (23 iniciativas no se valoraron). Por tanto, se consideraron 27 proyectos en la valoración

Las consideraciones de género están ausentes en los proyectos productivos, con excepción del caso de una iniciativa de microempresas para mujeres. Así las consideraciones de capital humano, considerando las implicaciones de la cuarta revolución industrial, tampoco se han considerado.

Luego se utilizó el software Multipol considerando los 5 criterios antes mencionados, y además tres políticas: Cierre de brechas (social); productivo (prod); y, Ambiental (Amb). Además, se valoraron los 3 escenarios primeros según el criterio de los expertos: no pasa nada, se cumple pobreza, empleo y capital humano; y, se cumplen todas las hipótesis.

La evaluación de las iniciativas en función de las políticas, luego de las valoraciones utilizadas, sigue de la forma como se presenta en el siguiente cuadro.

Tabla 18. Acciones en función de las políticas

	Social	Prod	Amb	Moy.	Ec. Ty	Número
Agri	9,2	9,0	8,5	8,9	0,3	20,0
Empre	10,8	10,5	10,5	10,6	0,1	25,0
Tur	6,0	6,0	6,5	6,2	0,2	9,0
Fom Tur	6,0	6,0	6,5	6,2	0,2	9,0
Tec	8,5	7,5	8,0	8,0	0,4	18,0
Café	8,8	7,1	8,0	7,9	0,7	17,0
Aso	9,5	8,2	9,6	9,1	0,6	21,0
Lim	9,9	8,1	9,6	9,2	0,8	22,0
Eps	9,8	8,2	9,7	9,2	0,7	23,0
Bio	3,9	5,0	4,1	4,3	0,5	6,0
Empr tur	9,9	8,9	9,7	9,5	0,4	24,0
est rie	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
est reh	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
Tec rieg	8,4	7,3	8,3	8,0	0,5	19,0
Yam	6,0	5,0	6,0	5,7	0,5	7,0
Lanz	6,0	5,0	6,0	5,7	0,5	7,0
Caden	12,4	11,5	12,2	12,1	0,4	26,0
Corto	6,6	5,8	6,8	6,4	0,4	11,0
Acopi	8,2	7,0	8,0	7,8	0,5	16,0
Pecu	7,2	5,6	6,6	6,5	0,7	13,0
Pisc	6,6	5,8	6,8	6,4	0,4	11,0
Ganad	7,2	5,8	6,8	6,6	0,6	14,0
Api	3,0	2,5	3,0	2,8	0,2	4,0
Reen	2,2	2,0	2,0	2,1	0,1	3,0
Riego	7,5	6,0	7,0	6,8	0,6	15,0
pla cer	3,0	2,7	3,2	3,0	0,2	5,0

Las más importantes según la valoración más alta son: cadenas productivas, emprendimiento, emprendimientos turísticos y los relacionados con la economía popular y solidaria.

De las más representativas, como se puede apreciar en el plano de sensibilidad, destaca emprendimiento por su baja distancia tipo- calculada.

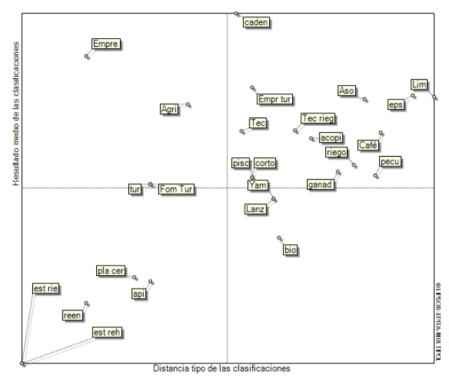


Figura 15. Plano de sensibilidad

3.2. Conclusiones y recomendaciones

El cumplimiento de los ODS constituye un desafío que implica la mejora en la gestión pública, lo que a su vez involucra necesariamente mejorar las mediciones que se utilizan para el seguimiento y monitoreo del cumplimiento. Así mismo, existe alineación con el nuevo Plan de Desarrollo de Ecuador, sin embargo, se hace necesaria su actualización.

Del análisis del plan desarrollo se infiere la necesidad de que el instrumento local debe actualizarse, en los diferentes ámbitos considerados, entre otros los relacionados con el diagnóstico crítico, fortalecimiento de indicadores y metas, y la alineación con los ODS.

Los indicadores de la Norma ISO 18091 deben adaptarse considerando las competencias, funciones y atribuciones de los gobiernos locales en Ecuador. La aplicación de los criterios definidos en los estándares internacionales permite hacer una valoración más integral de la gestión pública, y denotan con mayor claridad posibles deficiencias en cuanto a la gestión de cada uno de los niveles de gobierno analizados.

El ejercicio prospectivo pone en relieve la importancia de enfocar las acciones en la lucha contra la pobreza, la generación de empleo de calidad, así como incorporar temas de género y adaptación al cambio climático. La determinación del sistema depende del Capital Humano (enfocado en la adaptación a la 4ta revolución industrial) y los potenciales efectos de desastres naturales. De otro lado, la actuación sobre los objetivos del modelo en los que la planificación y ordenamiento territorial, gestión sostenible de recursos, calidad del ambiente, condiciones de salud, degradación de los hábitats naturales, son elementos fundamentales.

El escenario con mayor probabilidad de ocurrencia da cuenta que no se alcanzaría la dinámica necesaria para cambiar el sistema, por lo que urge una activa participación público privada para cambiar la dinámica local.

Las consideraciones de género están ausentes en los proyectos productivos, con excepción del caso de una iniciativa de microempresas para mujeres. Así las consideraciones de capital humano, considerando las implicaciones de la cuarta revolución industrial, tampoco se han considerado.

Las iniciativas más importantes según la valoración más alta son: cadenas productivas, emprendimiento, emprendimientos turísticos y los relacionados con la economía popular y solidaria. Sin embargo, el emprendimiento es el que menor volatilidad tiene en las valoraciones encontradas.

Referencias bibliográficas

- Australian Bureau of Statistics. (2010) A guide to using evidence based policy. National Statistical Service: Canberra.
- Banco Interamericano del Desarrollo. (2015). Números para el Desarrollo. Consultado en: http://data.iadb.org/
- Banco Mundial. (2000). Indicadores del desarrollo mundial. Washington, DC.
- BID, B. I. de D. (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. In Revista del CLAD Reforma y Democracia Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo Venezuela (Vol. 39). https://cutt.ly/pMzgmFF
- Comité Empresarial Ecuador-CEE- (2017). Caso de Estudio: Ecuador 2030
- Creswell, J. W. (2003). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches (2.a ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications Modelo Abierto GprD Sector Público, BID (2007).
- European Statistical System Committee. (2012). Quality Assurance Framework of the European Statistical System.
- Gadsden, C. (2015). Sistemas de gestión de la calidad en la administración pública. México DF: FIDEGOC.
- Godet M. y otros "Prospectiva Estratégica, problemas y métodos", Segunda edición, enero de 2007.
- Hausmann, R., Rodrick, D., & Velasco, A. (2006). Getting the Diagnosis Right. Finance and Development, quarterly magazine of IMF.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, I. (2021). Calidad de los Servicios Públicos. Ecuador En Cifras, 17–32. https://cutt.ly/IMzgtKY
- Jiménez, K., Ordoñez, J., & Correa, R. (2017), Prospectiva para ciudades fronterizas de Ecuador- Perú. Loja, Loja, Red Ecuatoriana de Ciencia Regional, Tomo I, pgs- 160-186

- Milgram, A. (2013). Why smart statistics are the key to fighting crime. TED Talks. TED. Tomado de: https://cutt.ly/uMzghw3
- Reinoso Navarro, M. (2011). La Gestión Pública Institucional y el Gobierno por Resultado.
- Servicio Nacional de Contratación Pública –SERCOP- (2015). Manual de Buenas Prácticas en la Contratación Pública para el Desarrollo.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES- (2015). Manual de Usuario SIGAD – Modulo PDOT.
- Sánchez, I. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Presupuesto y gasto público.
- Vega Delgado, A. G. (2017). Experiencias de investigación en ciencias administrativas y económicas en América latina: una perspectiva desde diferentes proyectos.
- Arenas de Mesa, A., & Berner Herrera, H. (2010). Presupuesto por Resultado y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central.
- Bello, M. (2022, abril 22). ¿Por qué la mina Las Bambas en Perú está en constante conflicto? *Dialogo Chino*. https://dialogochino.net/es/actividades-extractivas-es/53067-por-que-la-mina-de-cobre-las-bambas-en-peru-esta-en-constante-conflicto/
- ITAC Digital. (2022). *Iniciativa de Transparencia, Anticorrupción y Digitalización Escuela de Gobierno y Transformación Pública del Tecnológico de Monterrey* | *Coalición UNCAC*. https://uncaccoalition. org/https/uncaccoalitionorg/our-network/anti-corruption-platforms/latin-america/mexico/iniciativa-de-transparencia-anticorrupcion-y-digitalizacion-escuela-de-gobierno-y-transformacion-publica-deltecnologico-de-monterrey/
- Jara-Iñiguez, I., & Cedeño-Alcívar, J. (2021). El cabildo popular para el fomento del gobierno abierto en el Distrito Metropolitano de Quito (pp. 55-84).

- Naser, A. & others. (2021). Gobierno abierto y ciudadanía en el centro de la gestión pública: Selección de artículos de investigación.
- Ortiz, P. (1999). Comunidades y conflictos socioambientales: Experiencias y desafíos en América Latina.
- PADF. (2022). Ecuador—Transparencia y anticorrupción. *PADF*. https://www.padf.org/ecuador/ecuador-esp-proyecto2/
- Saade Hazin, M. (2013). Desarrollo minero y conflictos socioambientales: Los casos de Colombia, México y el Perú.
- Serra, A., Figueroa, V., & Saz, A. (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. *Banco Interamericano de Desarrollo*.
- Transparencia Internacional. (2016). Casos de control ciudadano a la transparencia en la acción pública en América Latina. https://www.sciencespo.fr/opalc/sites/sciencespo.fr.opalc/files/Fichascontrolciudadano.pdf
- United Nations, Inter-American Development Bank, & Latin American and Caribbean Institute for Economic and Social Planning (Eds.). (2000). *Material docente sobre gestión y control de proyectos: Progrma de Capacitación BID/ILPES*. CEPAL: ILPES.



