

Universidad de Huelva

Departamento de Economía



Diseño de un sistema de evaluación del proceso e impacto de la gobernanza local : resultados transferibles para las Agencias de Desarrollo Local en Honduras

**Memoria para optar al grado de doctor
presentada por:**

Carlos Humberto Suazo Cáceres

Fecha de lectura: 21 de septiembre de 2017

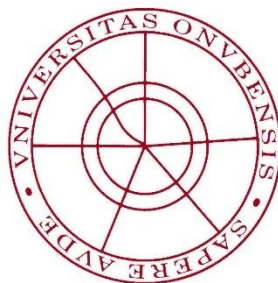
Bajo la dirección de la doctora:

Blanca Nieves Miedes Ugarte

Huelva, 2017



Universidad de Huelva



**Departamento de Economía
Doctorado en Desarrollo Local y Economía Social**

**Diseño de un sistema de evaluación del proceso e
impacto de la gobernanza local. Resultados
transferibles para las Agencias de Desarrollo Local
en Honduras**

**Autor de la tesis doctoral
Carlos Humberto Suazo Cáceres**

**Directora de la tesis doctoral
Dra. Blanca Nieves Miedes Ugarte**
Universidad de Huelva

Huelva 2017

Índice

CAPÍTULO 0	9
Introducción	9
CAPÍTULO 1	16
Metodología	16
1.1 Acercamiento a la investigación-acción	16
1.2 Acercamiento al estudio de caso	18
1.3 Objetivos de la investigación-acción	21
1.3.1 Objetivo General	21
1.3.2 Objetivos Específicos	21
1.4 Diseño metodológico de la investigación	21
1.5 Descripción de la metodología	23
1.5.1 Investigación documental	23
1.5.2 Triangulación de la información	25
1.5.3 Consulta a actores	26
1.5.4 Preparación del Estudio de Caso	26
1.5.5 Diseño del estudio de caso	27
1.5.6 Redacción del informe	29
1.5.7 Diseminación	29
1.6 Limitaciones y alcances de la investigación	29
CAPÍTULO 2	31
Marco Teórico	31
2.1 Acercamiento histórico a la evaluación	31
2.1.1 Definición de evaluación	31
2.1.2 Evolución histórica de la evaluación	35
2.1.3 Distinción de la evaluación con otras prácticas	39
2.2 Tipología de la evaluación	42
2.3 Enfoques de la evaluación	48
2.3.1 Enfoque tradicional	49
2.3.2 Enfoque pluralista	50
2.4 Modelos de la evaluación	52
2.5 Casos de evaluación en la gestión pública	54
2.6 Inteligencia Territorial para el desarrollo de la gobernanza	61
2.6.1 Un mundo globalizado	61

2.6.2	Desarrollo local como respuesta a la exclusión y la pobreza en el contexto de la globalización.....	63
2.6.3	El enfoque de la inteligencia territorial como instrumento para el desarrollo	66
2.7	La gobernanza territorial.....	70
2.7.1	Experiencias de medición de la gobernanza territorial	72
2.8	Las Agencias de Desarrollo Económico Local como dinamizadoras de la gobernanza territorial.....	76
2.8.1	Evolución y contexto de las ADEL.....	76
2.8.2	Definiciones y funciones de las ADEL.....	78
2.8.3	Clasificación de las ADEL.....	80
	CAPÍTULO 3	84
	Modelo de Evaluación Integral de las Agencias de Desarrollo Local: Fundamentos y Propuesta	84
3.1	Fundamentos del modelo	86
3.1.1	Algunos precedentes en la evaluación integral de Agencias de Desarrollo Local	86
3.1.2	Una ruta en la evaluación integral de las Agencias de Desarrollo Local.	92
3.1.3	Agencias de Desarrollo Local: Introspección y proyección	98
3.1.4	Agencias de Desarrollo Local: priorización desde 360 grados.....	103
3.1.5	Atributos preponderantes de las Agencias de Desarrollo Económico Local	113
3.1.6	Relación de los atributos propuestos a evaluar en las ADEL con los atributos de otros sistemas de evaluación existentes	151
3.2	Propuesta de evaluación integral de Agencias de Desarrollo Económico Local	163
3.2.1	Esquema del Sistema de Evaluación Integral de la Agencias de Desarrollo Económico Local -SEPIGOL	164
3.2.2	¿Quién y cuándo aplicar la evaluación?.....	166
3.2.3	Plantilla de evaluación. Atributos y criterios	166
3.2.4	Procesamiento de la evaluación	184
3.2.5	Interpretación: Estados de las Agencias de Desarrollo Económico Local	186
3.2.6	Identificación Buenas Prácticas	188
3.2.7	Identificación de Áreas de mejora	190
3.2.8	Elaboración del Plan de mejora	191

CAPÍTULO 4	195
Evaluación Integral de Agencias de Desarrollo Local en las Regiones de El Paraíso y Golfo de Fonseca, Honduras.....	195
4.1 Implementación del SEPIGOL en las ADEL	195
4.1.1 ¿Por qué seleccionar a la UDEL Danlí, ADELPA, UDEL Marcovia, ADED Valle y UDEL Namasigüe como unidades de análisis?	196
4.1.2 La Unidad de Desarrollo Económico Local del municipio de Danlí..	200
4.1.3 La Unidad de Desarrollo Económico Local del municipio de Marcovia	206
4.1.4 Agencia de Desarrollo Económico Local de El Paraíso ADELPA	213
4.1.5 La Unidad de Desarrollo Económico Local del municipio de Namasigüe	220
4.1.6 Fundación Agencia de Desarrollo Económico del Departamento de Valle ADED-Valle	227
CAPÍTULO 5	235
Conclusiones.....	235
Referencias Bibliográficas.....	247
Anexos.....	275
Anexo 1: Guion de entrevista semiestructurada dirigido a Expertos en Desarrollo local y Encargados de Agencias de Desarrollo.	275
Anexo 2: Encuesta dirigida a Expertos en Desarrollo local, Encargados de Agencias de Desarrollo y Actores claves de Agencias de Desarrollo.....	276
Anexo 3: Dossier SEPIGOL UDEL Danlí	277
Anexo 4: Dossier SEPIGOL UDEL Marcovia.....	277
Anexo 5: Dossier SEPIGOL ADELPA	277
Anexo 6: Dossier SEPIGOL UDEL Namasigüe	277
Anexo 7: Dossier SEPIGOL ADED-Valle.....	277

Índice de tablas

Tabla 1. Tipos básicos de diseño para estudios de casos.....	19
Tabla 2. Fortalezas y debilidades de la investigación acción y el estudio de caso para esta investigación.....	20
Tabla 3. Revistas especializadas consultadas de manera individual sobre evaluación institucional	24
Tabla 4 Diversas definiciones de evaluación.....	32
Tabla 5. Tipos de evaluación de acuerdo a propósitos y metodologías.....	47

Tabla 6. Modelos de evaluación	52
Tabla 7. Hitos en la creación y desarrollo de la Inteligencia Territorial	68
Tabla 8. Componentes del Índice de Capacidad Organizacional ICO	87
Tabla 9. Definición de criterios del Modelo EFQM.....	94
Tabla 10 . Actividades de las Agencias de Desarrollo Local según dimensión Organizacional e Impacto.....	102
Tabla 11. Principales actividades de una ADEL según grupos de actores.....	107
Tabla 12. Atributos preponderantes de las ADEL según actores consultados	113
Tabla 13. Proceso de transformación de datos en aprendizajes.....	121
Tabla 14. Aspectos a considerar para la calidad de vida laboral.....	129
Tabla 15. Una escalera de participación ciudadana.....	145
Tabla 16. Clasificación de la participación ciudadana	146
Tabla 17. Comparación de los atributos del Sistema de evaluación integral de las ADEL con los criterios del EFQM y los componentes del ICO	153
Tabla 18. Plantilla de evaluación SEPIGOL	167
Tabla 19. Tabla de porcentaje de avance por dimensión.....	186
Tabla 20. Cuadrantes según porcentaje de avance de las dimensiones	186
Tabla 21. Formato de vaciado de Buenas Prácticas.....	189
Tabla 22. Formato de vaciado de Áreas de mejora.....	190
Tabla 23. Formato de vaciado de las causas del Área de mejora	191
Tabla 24. Formato de análisis de soluciones de mejora para la ADEL	192
Tabla 25. Formato del Plan de acción	193
Tabla 26. Caracterización de las ADEL consideradas en la investigación.....	198
Tabla 27. Evaluación de los atributos del SEPIGOL para UDEL Danlí	201
Tabla 28. Buenas prácticas de la UDEL Danlí	203
Tabla 29. Áreas de mejora priorizadas en la UDEL Danlí	204
Tabla 30. Análisis de las causas de las áreas de mejora en la UDEL Danlí	204
Tabla 31. Análisis de las soluciones de mejora en la UDEL Danlí	205
Tabla 32. Plan de acción para la mejora en la UDEL Danlí.....	205
Tabla 33. Evaluación de los atributos del SEPIGOL para UDEL Marcovia.....	207
Tabla 34. Buenas prácticas de la UDEL Marcovia.....	210
Tabla 35. Áreas de mejora priorizadas en la UDEL Marcovia.....	210
Tabla 36. Análisis de las causas de las áreas de mejora en la UDEL Marcovia.....	211
Tabla 37. Análisis de las soluciones de mejora en la UDEL Marcovia.....	211
Tabla 38. Plan de acción para la mejora en la UDEL Marcovia	212
Tabla 39. Evaluación de los atributos del SEPIGOL para la ADELPA	214
Tabla 40. Áreas de mejora priorizadas en la ADELPA	217
Tabla 41. Análisis de las causas de las áreas de mejora en la ADELPA.....	218
Tabla 42. Análisis de las soluciones de mejora en la ADELPA.....	218
Tabla 43. Plan de acción para la mejora en la ADELPA.....	219
Tabla 44. Evaluación de los atributos del SEPIGOL para la UDEL Namasigüe ...	221

Tabla 45. Áreas de mejora priorizadas en la UDEL Namasigüe	224
Tabla 46. Análisis de las causas de las áreas de mejora en la UDEL Namasigüe ..	225
Tabla 47. Análisis de las soluciones de mejora en la UDEL Namasigüe	225
Tabla 48. Plan de acción para la mejora en la UDEL Namasigüe	226
Tabla 49. Evaluación de los atributos del SEPIGOL para UDEL Danlí	228
Tabla 50. Buenas prácticas de la ADED-Valle	231
Tabla 51. Áreas de mejora priorizadas en la ADED-Valle	231
Tabla 52. Análisis de las causas de las áreas de mejora en la UDEL Danlí	232
Tabla 53. Análisis de las soluciones de mejora en la UDEL Danlí	232
Tabla 54. Plan de acción para la mejora en la UDEL Danlí	233

Índice de gráficos

Gráfico 1. Priorización de los actores para la Dimensión de impacto en las ADEL	110
Gráfico 2. Priorización de los actores para la Dimensión organizacional en las ADEL	110
Gráfico 3. Relación de los atributos del Sistema de evaluación integral de las ADEL con los criterios del EFQM y los componentes del ICO	152
Gráfico 4. Estado de las ADEL según evaluación SEPIGOL	234

Índice de Figuras

Figura 1. Localización de la República de Honduras	10
Figura 2. Diagrama de la metodología de la investigación del Sistema de evaluación ADEL	22
Figura 3. Pasos en la elaboración de un Estudio de Caso	27
Figura 4. Estructura del informe de caso	29
Figura 5. Las cuatro generaciones de evaluación	39
Figura 6. Clasificación de la evaluación	42
Figura 7. Clasificación de la evaluación por fases	44
Figura 8. Otras clasificaciones de evaluación	45
Figura 9. Tipos de evaluación de acuerdo a la perspectiva temporal	48
Figura 10. Fases del método tradicional de evaluación	50
Figura 11. Fases del método participativo de la evaluación	51
Figura 12. Cambios en el mundo que dieron origen a la globalización	62
Figura 13. Criterios del Modelo EFQM	93
Figura 14. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia	126

Figura 15. Paisaje de los conflictos	140
Figura 16. Ciclo de la gestión del conocimiento	143
Figura 17. Funciones de un Sistema de información territorial.....	149
Figura 18. Esquema Sistema de Evaluación Integral de la Agencias de Desarrollo Económico Local -SEPIGOL	165
Figura 19. Formato de vaciado de evaluaciones.....	184
Figura 20. Cálculos de porcentajes de cumplimientos de atributos y dimensiones	185
Figura 21. La relación de los cuadrantes con el estado de las ADEL	187
Figura 22. Descripción de estado de ADEL según colores del semáforo.....	187
Figura 23. Regiones de desarrollo de Honduras	197
Figura 24. Situación de la UDEL Danlí según el SEPIGOL	202
Figura 25. Situación de la UDEL Marcovia según el SEPIGOL	208
Figura 26. Situación de la ADELPA según el SEPIGOL.....	215
Figura 27. Situación de la UDEL Namasigüe según el SEPIGOL.....	222
Figura 28. Situación de la ADED-Valle según el SEPIGOL	229

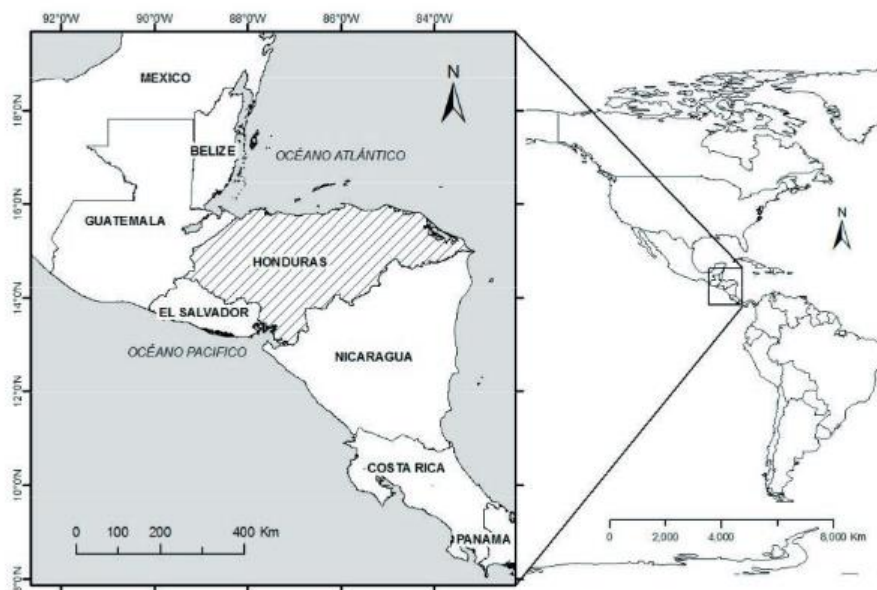
CAPÍTULO 0

Introducción

La tesis doctoral presentada tiene la finalidad de poner a la actividad científica al servicio de los procesos de interpretación de la realidad y transformación de territorios. Transformaciones que mejoren las condiciones de vida de la población, especialmente la más desfavorecida, mediante el desarrollo de las capacidades de instituciones públicas, organizaciones civiles y empresas.

El trabajo se desarrolla en la República de Honduras, localizada en el centro del istmo Centroamericano (Figura 1). El país tiene una extensión territorial de 112,492 Km². En el nivel político-administrativo el país está dividido en 18 departamentos y 298 municipios. Es un país con una población de 8.1 millones de habitantes con un Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita de USD 2,280, catalogado como ingreso medio bajo (Banco Mundial, 2015). El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es de 0.705, clasificado como medio bajo (PNUD, 2012); en el país hay grandes disparidades en relación al desarrollo humano, producto de los desequilibrios territoriales.

Figura 1. Localización de la República de Honduras



Fuente: Tomado de Jiménez (2010)

Según estimaciones de la CEPAL (2016), en 10 años (2001 al 2010), el país logró reducir la pobreza en 4 puntos porcentuales. A pesar de esto, la pobreza en Honduras es el doble que el promedio de América Latina. Por siguiente, con una tasa de reducción de pobreza como la mencionada, se requerirían 80 años para alcanzar el promedio de Latinoamérica.

El crecimiento económico del país en la última década fue, aunque bajo, sostenido, exceptuando el 2009 cuando la economía decreció, producto de la crisis financiera mundial y la crisis política interna en el país. La economía hondureña se caracteriza además por tener muy poco avance dirigido a la generación de empleo productivo. Las exportaciones tradicionalmente han dependido de productos agrícolas, sustituido en los últimos por el auge de las actividades relacionadas con la maquila, el aumento del turismo y las remesas. (Secretaría de Derechos Humanos, Justicia, Gobernación y Descentralización, 2015)

Según el informe 2017 del Foro Económico Mundial, Honduras es un país en transición de la etapa uno (competitividad basada en factores básicos¹) a la etapa dos (competitividad basada en eficiencia). De 138 países, Honduras se ubica en la posición 88 en el Índice de Competitividad. (World Economic Forum, 2016) Entre otros, los principales factores que afectan la competitividad del país se encuentran: el aumento de la carga de la regulación gubernamental y la baja confianza pública en los políticos; la poca fiabilidad de los servicios de la policía; la baja calidad de la infraestructura a nivel nacional incluyendo los puertos, aeropuertos, carreteras y servicios eléctricos; deficiencias en los sistemas de educación y de salud; los efectos de las cargas impositivas; el poco acceso a internet de banda ancha; y la falta de innovación productiva. (SEPLAN, 2013).

En términos generales, se puede decir que Honduras se caracteriza por la baja productividad en los factores de producción, predomina la generación de empleo informal y la presencia de empresas que por su baja competitividad no son capaces de generar un efecto significativo sobre la reducción de la pobreza. También prevalece un entorno poco favorable para la inversión nacional y extranjera, debido a múltiples factores relacionados con deficiencias en la calidad de los recursos humanos, en el mal funcionamiento de las instituciones públicas, en las ineficiencias del mercado, los bajos niveles de investigación e innovación tecnológica, la deficiente calidad de la gestión de los recursos naturales y el

¹ Para el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) la competitividad es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país; considerando a la productividad como el principal factor que conduce al crecimiento y aumento de los niveles de ingresos; estos últimos relacionados estrechamente con el bienestar humano. Los factores básicos del WEF incluyen instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico y salud y educación primaria; que son los primeros que abordan los países en etapas tempranas de desarrollo. La eficiencia tiene que ver con factores de los mercados financieros, laborales o de bienes, la capacitación, educación superior y la preparación tecnológica. (World Economic Forum, 2016)

control ambiental, así como notables déficits en materia de transparencia y la inseguridad jurídica y ciudadana. (Secretaría de Derechos Humanos, Justicia, Gobernación y Descentralización, 2015)

La situación mencionada tiene implicación directa en el plano local, adicionalmente, la promoción del Desarrollo Económico Local (DEL) en el país enfrenta problemas, según la Política Nacional de Desarrollo Económico Local (2015) los principales son:

- a) **Débil capacidad de la gestión municipal.** El 82% de los municipios en el país están categorizados C y D, con poco avance o sin avance en su nivel de desarrollo municipal respectivamente, presentando escaso grado de urbanización y baja cobertura de servicios públicos, debilidades en la autonomía financiera, bajo ingreso per cápita, poco esfuerzo de ahorro y poca inversión.
- b) **Falta de competencias específicas para promover el DEL.** El diseño de la institución municipal está centrado en la prestación de algunos servicios públicos, sin competencias específicas para promover el desarrollo económico local. Falta una tecnocracia capacitada en DEL a nivel local.
- c) **Limitados recursos para el DEL.** Debilidad presente en las políticas nacionales que incentiven al desarrollo económico local, así como en las finanzas públicas municipales.
- d) **Poco desarrollo de los procesos de zonificación económica ecológica y del ordenamiento territorial.** Limita el aprovechamiento de las potencialidades y capacidades regionales en materia de corredores económicos, cadenas de valor y clúster;

- e) **Cultura cortoplacista.** Falta de continuidad de los esfuerzos realizados, dificulta el involucramiento de la ciudadanía en los asuntos públicos.
- f) **Falta desarrollar infraestructura de soporte al DEL.** Como carreteras, electricidad, conectividad, servicios de agua y saneamiento, mercados, centros de información. No se han desarrollado centros de servicios empresariales que acerquen el conocimiento, información a los actores económicos. La mayoría de territorios no cuenta con estudios de prospección o inteligencia comercial, que les permita tomar decisiones y aprovechar potenciales de productos o servicios.

Los retos descritos para el DEL son gestionados en Honduras por instituciones a nivel nacional y municipal. En el primer caso está la Secretaría de Derechos Humanos, Justicia, Gobernación y Descentralización, La Secretaría de Desarrollo Económico, La Secretaria de Desarrollo e Inclusión Social y La Secretaria de Finanzas. En el nivel municipal, las Alcaldías se rigen por la Ley de Municipalidades de 1990. A pesar, que dicha ley no confiere a los municipios las competencias específicas para fomentar el DEL, en la última década varias municipalidades han configurado dentro de su estructura organizativa agencias, unidades y oficinas DEL, muchas veces apoyadas por la cooperación externa.

En Honduras existen Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL) de diferentes categoría y figura organizativa donde los gobiernos locales son los entes rectores o funcionan como parte de las asambleas en estructuras regidas por el derecho privado.

En el marco de las ADEL se ha logrado prestar servicios como las ventanillas únicas de trámites municipales, fomento de cadenas de valor, procesos de asociatividad empresarial,

fomento de emprendedores, iniciativas de intermediación laboral y micro crédito. Es en este marco de acción que toma importancia el buen funcionamiento de las ADEL como promotoras de la buena gobernanza local, dinamizadoras de los sistemas productivos locales, para el fomento a la competitividad y productividad, a través de intervenciones para la mejora de las condiciones de vida los pobladores del territorio.

El objetivo de la tesis es diseñar un modelo de evaluación del desempeño e impacto en la gobernanza local de las ADEL hondureñas, analizando los factores que favorecen y dificultan su implementación sobre el terreno. Para ello, se decidió utilizar el estudio de caso, en el marco de una metodología de investigación-acción, integrando métodos experimentales con el análisis cualitativo inductivo, permitiendo reforzar la validez interna y externa en la investigación. Todo el enfoque de la metodología de investigación, a partir del análisis de la intencionalidad y el tipo de realidad en el origen de este trabajo, se presenta en el capítulo 1.

Para el diseño de este modelo fue necesario revisar la fundamentación teórica y reunir el cuerpo de conocimientos más pertinentes. En función de los objetivos, se identificaron cuatro temáticas clave: a) la evaluación a través de sus generaciones, tipología, enfoques y modelos; b) la inteligencia territorial como instrumento para un desarrollo alternativo, con base local; c) la gobernanza territorial, que además de ser eje de la inteligencia territorial, es un fin de los procesos de desarrollo; y d) las Agencias de Desarrollo Económico Local (en adelante ADEL), como dinamizadoras de esa gobernanza (Capítulo 2).

Como consecuencia de la revisión teórica de la práctica evaluadora de los procesos e impacto de las ADEL, se identificó la necesidad de iniciar la construcción colaborativa de un sistema de evaluación y aprendizaje participativo con elementos de la mejora continua. Agentes, expertos y actores, coincidieron en la importancia de precisar, de evaluar, si las ADEL realmente están promoviendo cambios en la eficacia, la eficiencia, la pertinencia, la

sostenibilidad e el impacto económico, social y ambiental de las acciones sobre el territorio, fines para las que fueron creadas. Se propone así, un sistema de evaluación integral adaptado a la realidad de las ADEL de Honduras (Capítulo 3).

La aplicación del sistema de evaluación en las ADEL arrojó resultados en términos del estado de las agencias a nivel organizacional y promoción de la gobernanza local en sus territorios de influencia (Capítulo 4).

Los aprendizajes derivados de la experiencia fueron identificados mediante el análisis y reflexión sobre el proceso, así como a partir de los resultados de la implementación del sistema de evaluación en las agencias, rescatándose asimismo conclusiones para futuras líneas de investigación (Capítulo 5).

CAPÍTULO 1

Metodología

Este capítulo ha sido concebido para definir el enfoque de la metodología de investigación a partir del análisis de la intencionalidad y de la realidad que originan este trabajo. Siendo una investigación cualitativa, se establece la ruta para construir explicaciones a través de una lógica de tipo inductivo. La intención de este apartado es presentar, con el debido rigor epistemológico, los principales elementos de la formulación y diseño de la investigación, así como los procesos de obtención, procesamiento y análisis de la información, que darán lugar a los hallazgos más significativos.

1.1 Acercamiento a la investigación-acción

La investigación-acción (en adelante IA)², se desarrolló en la década de 1940 en respuesta a limitaciones percibidas de la investigación positivista tradicional³ para generar cambios en las organizaciones con el involucramiento de los trabajadores (Morton, 2000).

El trabajo de Kurt Lewin (1951) se reconoce como el iniciador de esta tradición investigativa. Lewin, consideraba que la ciencia social debía mejorar las condiciones de las personas, por lo tanto, propuso a la IA como medio para alcanzar este propósito (Williamson & Prosser, 2002). De acuerdo a McKernan (2013), la IA es un proceso reflexivo sistemático sobre un problema definido, analizado, para luego diseñar un plan de acción. De igual forma,

² Dependiendo de los autores consultados, la IA también se conoce como investigación-acción-participativa IAP (Abad, Delgado, & Cabrero, 2010).

³ La investigación positivista tradicional en las ciencias sociales da origen a los métodos cuantitativos, se caracteriza porque busca causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos (Nateras, 2005).

considera la comprobación de la hipótesis para la aplicación de la acción en el problema. Finalmente, la evaluación abarca un monitoreo y determinación de la efectividad de la acción, para reflexionar sobre la investigación y comunicar a la comunidad de investigadores de acción.

La IA es un método que brinda un conocimiento de la situación y la oportunidad de implementar las soluciones encontradas en el proceso (Waterman, Webb, & Williams, 1995). Un punto medular es que la IA trabaja sobre problemas reales y particulares del sistema que se analiza, lo que significa la posibilidad de generar un aprendizaje individual y colectivo en la organización (Coghlan, 2001). La IA fue concebida en el medio organizacional, sin embargo, ha sido utilizada en servicios de salud, psicología, desarrollo rural entre otros; también en el sector educativo se ha usado ampliamente, para desarrollar estrategias que les permitan a los profesores reflexionar sobre su propio desempeño en busca de propiciar mejores espacios educativos (Greenwood & Levin 2006).

Por otra parte, la participación en las investigaciones convencionales difiere de la que se realiza en la IA. En esta, los investigadores se convierten en facilitadores, catalizadores y aprendices, en un proceso que se robustece con la dinámica de reunión, análisis y discusión. De igual forma, las personas se apropian del conocimiento y tratan de usarlo para mejorar su calidad de vida. Sin embargo, la principal diferencia reside en el poder. En la investigación convencional el poder siempre lo poseen los investigadores; en la IA el control y grado de participación de las personas se va transformando de menos a más. La participación de los actores multidisciplinaria y multisectorial es necesaria en la IA porque potencializa los resultados al intervenir en la planeación, ejecución, experimentación, evaluación y modificación de las innovaciones organizacionales (Whyte, 1991). Por eso, los espacios de participación fomentan un empoderamiento gradual. No obstante, en muchas ocasiones las

personas no tienen la intención, el deseo y la capacidad para participar en el proceso investigativo, dado que supone un esfuerzo y tiempo del que no se obtiene beneficio directo (Cornwall & Jewkes, 1995).

A pesar de los esfuerzos que en los últimos años se han realizado, todavía persiste la marginación de los resultados provenientes de la IA en las ciencias sociales principalmente debido a la complejidad de implementación práctica de la dinámica de investigación y actuación conjunta. Esta dificultad es debida principalmente a la falta de instrumentos que fortalezcan y faciliten el aprendizaje cooperativo (Miedes, 2010). Uno de los argumentos de esta tesis es que las herramientas empleadas en los procesos evaluadores de los agentes territoriales, adecuadamente diseñadas, en el sentido que argumentaremos en los capítulos siguientes, pueden convertirse en potentes instrumentos de IA que favorezcan tanto el conocimiento sobre las dinámicas del territorio, como incrementen la eficacia y pertinencia de la acción sobre el mismo.

1.2 Acercamiento al estudio de caso

El estudio de caso es una de las metodologías que pueden ser utilizadas en la IA⁴ (McKernan, 2013). Yin (1994) define al estudio de caso como una investigación empírica de un fenómeno contemporáneo en su contexto real. Se utiliza cuando existen múltiples fuentes de evidencia aptas para su uso y los límites entre el fenómeno y el contexto no son claros.

El estudio de casos implica un proceso de investigación detallado, comprensivo, sistemático y en profundidad. Basado en el razonamiento inductivo, el examen de los datos

⁴ Otras metodologías utilizadas en la IA son: datos narrativos, observación participante, ayudas memorias, registros anecdóticos, reportes de casos cortos de investigación-acción, expedientes de casos, y diarios (McKernan, 2013).

de forma minuciosa permite identificar generalizaciones, conceptos o hipótesis. El estudio de caso permite descubrir nuevas relaciones y conceptos, más que la verificación o comprobación de hipótesis previamente establecidas (Rodríguez, et al., 1996).

Referente al diseño del estudio de casos, Yin (1994) propone cuatro tipos de diseños potenciales en función de diferentes situaciones y cantidad de las unidades de análisis. La Tabla 1 resume la tipología.

Tabla 1. Tipos básicos de diseño para estudios de casos

	Diseño de caso simple	Diseño de caso múltiple
Holística (Unidad de análisis simple)	Tipo 1	Tipo 3
Integrada (Unidad de análisis múltiple)	Tipo 2	Tipo 4

Fuente: Tomado de Yin (1994)

Esta investigación se centra en la tipología 2, a partir de un mismo diseño del caso se integrarán varias unidades de análisis. No obstante, las características de esta investigación en el marco de un proceso de investigación-acción mediante un estudio de casos, presenta algunos rasgos que condicionan el proceso y que deben ser explicitados, la Tabla 2 resumen los factores positivos y negativos de la investigación acción, en general, y del estudio de caso, en particular. El desafío con este proyecto de tesis doctoral es tratar de potenciar al máximo las principales fortalezas de la metodología, procurando que el diseño metodológico minimice las posibles debilidades.

Tabla 2. Fortalezas y debilidades de la investigación acción y el estudio de caso para esta investigación

Investigación acción		Estudio de caso	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Dinámica investigativa participativa, que tiene implicaciones de innovación, sostenibilidad y cambio a nivel político y personal. - Brinda un conocimiento de la situación y la oportunidad de implementar las soluciones encontradas en el proceso. - Es rigurosa, sistemática y seguidora de procedimientos científicos. - Suscita el cambio social de forma democrática. - A través del diálogo y la participación genera mayor conciencia y confianza en las personas favoreciendo su empoderamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - En ocasiones las personas no tienen la intención, ni el deseo y la capacidad para participar en el proceso investigativo. - Las personas tienen ideas preconcebidas que constituyen falsas expectativas, por lo cual la participación no suele ser continua, ni previsible. - Se necesitan esfuerzos considerables para generar un compromiso político en la inclusión de grupos marginados. - Riesgo de perder la objetividad al establecer necesidades y prioridades por el carácter heterogéneo de los grupos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capaces de garantizar la calidad de sus resultados, al conservar la flexibilidad característica de las metodologías cualitativas, pero sistematizando la recolección, el análisis de datos y la descripción de resultados. - Permite la integración de los métodos cuantitativos y cualitativos. - Posibilidad de generar nuevas teorías, a partir de la observación empírica del fenómeno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prejuicios tradicionales por la falta de rigor debido a que el investigador puede ser doloso y aceptar evidencia equívoca o una vista parcial que influya en los resultados y las conclusiones. - Base reducida de generalización científica, no representa una muestra. - La validez, tiempo, costo y dificultad de entrenamiento

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental

1.3 Objetivos de la investigación-acción

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de evaluación del desempeño e impacto en la gobernanza local de las ADEL hondureñas, analizando los factores que favorecen y dificultan su implementación sobre el terreno.

1.3.2 Objetivos Específicos

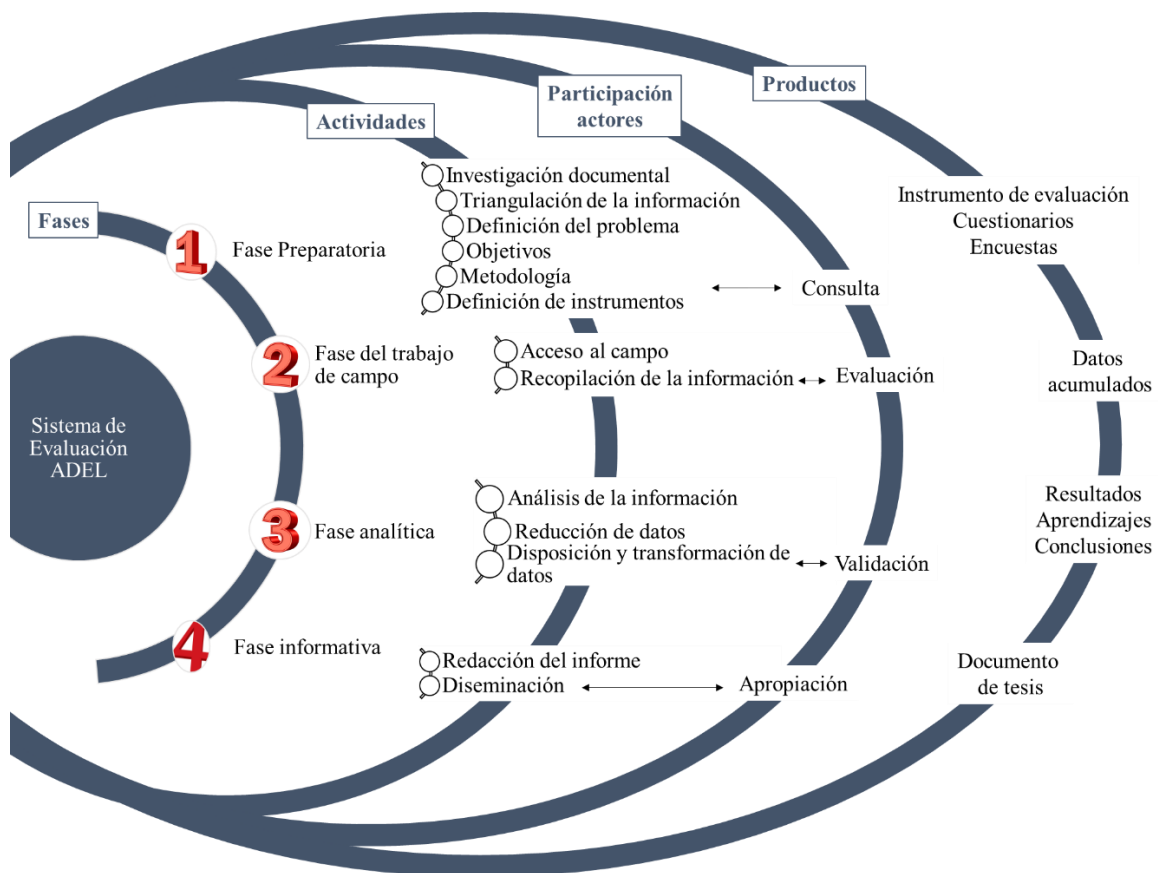
- Investigación:
 - Proponer un sistema de evaluación para las Agencias de Desarrollo Económico Local en Honduras.
 - Analizar los factores que favorecen y dificultan la implementación de un sistema de evaluación para la mejora del proceso e impacto en la gobernanza local.
- Acción:
 - Implementar el sistema de evaluación en Agencias de Desarrollo Económico local claves según su tipología.

1.4 Diseño metodológico de la investigación

La investigación desarrollada es cualitativa, del tipo investigación-acción con la metodología de estudio de caso, con diseño de caso simple y unidad de análisis múltiple. En la Figura 2 se presenta el esquema metodológico dividido en cuatro fases. La primera fase desarrolla las actividades preparatorias en la cual se realiza una investigación documental en fuentes primarias y secundarias, para ayudar a definir el problema de investigación y los objetivos. En esta fase se hace el primer acercamiento con los actores, se les consulta para la preparación de los instrumentos como platillas, cuestionarios y encuestas previamente al

trabajo de campo. La segunda fase se refiere al trabajo de campo, en ella el acercamiento a los actores es para aplicar la evaluación, su producto son los datos acumulados. En la tercera fase analítica, se procesa e identifican los hallazgos, los aprendizajes y conclusiones que son validados por los actores. La fase cuatro se refiere a la escritura del informe y la diseminación para su apropiación.

Figura 2. Diagrama de la metodología de la investigación del Sistema de evaluación ADEL



Fuente: Elaboración propia adaptada de Barrantes (2009)

1.5 Descripción de la metodología

1.5.1 Investigación documental

El proceso de búsqueda y selección de los antecedentes de la investigación para construir su fundamentación teórica fue gradual. Primero se identificaron las variables que definen al tema de investigación: evaluación institucional, Agencias de Desarrollo Local, gobernanza e inteligencia territorial. Luego se buscó y organizó la información de calidad académica consultada en las principales bases de datos académicas, posteriormente se clasificó y sintetizó la información en una matriz que permitió reflexionar sobre los alcances y resultados de los estudios consultados, así como diagnosticar el estado de las cuatro temáticas seleccionadas.

Los estudios considerados en el análisis se identificaron mediante una búsqueda avanzada en todas las bases de datos del Insitute for Scientific Information (ISI) Web of Science (WOS). Se desarrollaron búsquedas específicas por tópicos y en las principales publicaciones enfocadas en la temática de la evaluación y gestión pública, agencias de desarrollo local, gobernanza e inteligencia territorial; también se incluyeron artículos y otros documentos de algunas organizaciones directamente vinculadas con las temáticas mencionadas.

La búsqueda en la WOS tuvo de parámetros los términos claves “Evaluation”, “institutional evaluation”, “local government evaluation”, “internal evaluation” y “governance evaluation”, “local economic development agencies”, “LEDA”, “governance”, “good governance” cuando fue posible se incluyó al operador boleano “AND”. También se identificó a las principales revistas de evaluación y administración pública según el Journal

Citation Report [JCR]⁵, quienes por su importancia (factor de impacto) se ubican en los primeros cuartiles de sus categorías. Específicamente las revistas consultadas de manera independiente se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3. Revistas especializadas consultadas de manera individual sobre evaluación institucional

Publicación	Factor de impacto*	Ranking	Cuartil en la categoría
Journal of Public Administration Research and Theory	3.893	1 de 47	Q1
Evaluation	1.717	11 de 95	Q1
Public Management Review	1.872	9 de 47	Q1
European Urban and Regional Studies	2.078	4 de 39	Q1
Journal of Regional Science	1.63	75 de 345	Q1
Regional Science and Urban Economics	1.024	145 de 345	Q2
Evaluation and Program Planning	1.0	37 de 95	Q2
American Journal of Evaluation	0.808	51 de 95	Q3
Journal of Development Effectiveness	0.4	51 de 55	Q4

*Año 2015

Fuente: Elaboración propia

Los primeros resultados de las búsquedas totalizaron 3205 documentos científicos relacionados con evaluación institucional, Agencias de Desarrollo Económico Local, gobernanza e inteligencia territorial, todos publicados desde el año 2011 hasta el 2017. La búsqueda fue refinada por áreas de investigación acotó los resultados a 977 estudios.

Después los estudios identificados fueron evaluados según su título y resumen, quedando 259, los seleccionados fueron codificados y cargados a un repositorio digital. Es importante mencionar que los estudios no fueron evaluados en función de su calidad (Red de

⁵ El Journal Citation Report es el indicador calidad más conocido y valorado por los organismos de evaluación de la calidad investigadora. Mide el impacto de una revista en función de las citas recibidas por los artículos publicados y recogidos de la Web of Science (WOS) (Thomson Reuters, 2017).

citas), pero si según el cumplimiento al abordar la temática con enfoque histórico, conceptual y/o aplicativo.

Finalmente se utilizó el método “bola de nieve” para localizar estudios adicionales mediante las referencias citadas en los artículos que se consideró de valor para los propósitos de la investigación.

La mitad de los estudios relacionados con la evaluación provienen de siete países: Estados Unidos (14%), República Popular de China (13%), Inglaterra (6%), Brasil (5%), España (5%), Canadá (3%) y Alemania (3%). El 75% son artículos científicos, el 97% pertenece a la categoría de las Ciencias Sociales, el 66% pertenecen al área de investigación de la Administración Pública y los años de mayor producción científica que están representados en esos resultados son 2011, 2012 y 2015.

1.5.2 Triangulación de la información

Para abordar mejor el fenómeno de estudio y tener una aproximación más comprensiva en la solución del problema de investigación, se propició el encuentro de teorías, actores, metodologías y datos (Denzin & Lincoln, 2012).

Se contempló como estrategia contrastar los datos recogidos entre las ADEL de municipios y regiones de desarrollo diferentes del país, se confrontaron los datos con criterio espacio-temporal en un nivel de análisis colectivo. En el proceso de la evaluación participativa se practica la triangulación a partir de los equipos de las ADEL quienes evalúan de manera participativa y consensuada su estado.

Por otro lado, la triangulación metodológica se practicó mediante la utilización de diferentes métodos como encuestas, cuestionarios, plantillas de evaluación, la observación

propia, entrevistas a profundidad, análisis de datos secundarios, análisis de registros de ADEL y consulta a grupos de interés.

1.5.3 Consulta a actores

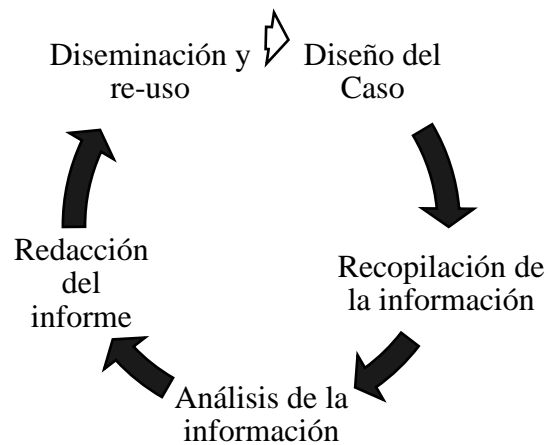
En la fase preparatoria se propició el acercamiento a actores relacionados con la investigación en dos sentidos. En el primero se pretendió conocer metodologías y experiencias de procesos de investigación-acción en América Latina, para ello se participó en la XI INTI International Conference La Plata 2012 que tuvo por tema “Inteligencia territorial y globalización. Tensiones, transición y transformación”.

Un segundo acercamiento se realizó para la definición de los instrumentos a utilizar. Se abordó, por un lado, a *agentes* de las ADEL, estos son los coordinadores y personal técnico en servicio activo en Agencias municipales de desarrollo local; por otro lado, a *expertos* en la temática de desarrollo local que son los asesores que tenían experiencia en la implementación y gestión de una ADEL y, por último, a *actores* vinculados con las ADEL, que son los interlocutores externos y público de la sociedad civil que participa de las iniciativas desarrolladas por las ADEL, ya sea como miembros de espacios de concertación público-privados (partenariados), prestadores de servicios de desarrollo empresarial, representantes de instituciones del Estado con presencia en el territorio y actores beneficiarios de los paquetes de servicios ofertados por las ADEL.

1.5.4 Preparación del Estudio de Caso

La Figura 3 presenta los pasos en la elaboración de un estudio de caso. En las siguientes secciones se explica el contenido y la actividad desarrollada.

Figura 3. Pasos en la elaboración de un Estudio de Caso



Fuente: Tomado de Luna & Rodríguez (2011a)

1.5.5 Diseño del estudio de caso

1.5.5.1 Antecedentes

Se describe el contexto de país en relación al papel de las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL) así como la pertinencia y relevancia de un desempeño eficiente de las ADEL en su fin de mejorar las condiciones de vida de los habitantes a través de procesos de fortalecimiento de la gobernanza local.

1.5.5.2 El propósito

Identificar, documentar y difundir los aprendizajes obtenidos durante el proceso de implementar un sistema de autoevaluación para la mejora de la gobernanza local en ADEL, con marcada heterogeneidad en su situación de origen, antigüedad, tamaño y territorio de influencia.

1.5.5.3 Pregunta de reflexión

¿En qué medida es asimilada la implementación de un sistema de autoevaluación en las ADEL para la mejora de los procesos e impacto en la gobernanza local?

1.5.5.4 Unidades de análisis

Las Agencias de Desarrollo Económico Local de: i) UDEL Danlí; ii) ADELPA; iii) ADED Valle; iv) UDEL Marcovia; y, v) UDEL Namasigüe.

1.5.5.5 Métodos e instrumentos de recolección de la información

Los métodos e instrumentos utilizados fueron Cuestionarios, Encuestas, Entrevistas a profundidad, Notas de campo, Análisis de documentos y datos secundarios, Análisis de registros de la ADEL, Consulta a grupos de interés y Observación propia.

1.5.5.6 Métodos para analizar e interpretar la información

(1) *Reducción de datos* mediante la codificación por variables de interés establecidas a priori (Evaluación, ADEL, Gobernanza, IT) y uso de matrices identificando los enfoques histórico, conceptual y aplicativo. A través de las matrices también se usa la (2) *disposición y transformación de datos* plasmando diferente tipo de información como citas, autores, año, lugar, aporte y tipo. Programas utilizados de MS Word y MS Excel y MS Office para el almacenamiento de la información.

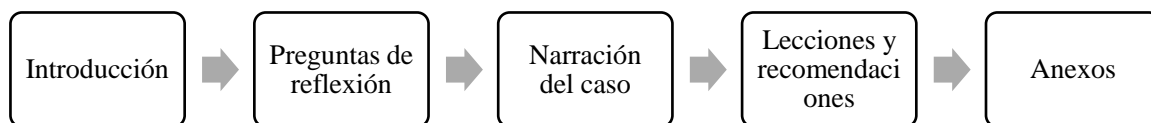
1.5.5.7 Búsqueda e identificación de patrones.

Primero se realizó un estudio dentro de cada unidad de análisis y luego se compararon entre sí para identificar convergencias y divergencias. Luego de tener las conclusiones se definieron las recomendaciones en función de estas.

1.5.6 Redacción del informe.

Lleva los resultados y hallazgos a un cierre, respetando una estructura definida.

Figura 4. Estructura del informe de caso



Fuente: Tomado de Luna & Rodríguez (2011a)

1.5.7 Diseminación

Transmisión de los hallazgos y lecciones aprendidas producto de la investigación a los interesados para lograr el re-uso se dio mediante una retroalimentación y entrega de un dossier en formato electrónico con los instrumentos y los resultados de cada caso.

1.6 Limitaciones y alcances de la investigación

Las limitaciones existentes hacen alusión a los factores externos al investigador y que podrían convertirse en obstáculos para el desarrollo de la investigación. Entre ellas se menciona:

- La investigación tiene como unidad de análisis solamente Agencias, Unidades u Oficinas de Desarrollo Económico Local de Honduras denominadas ADEL.
- La investigación se limita al análisis de los aspectos relacionados con el proceso e impacto buscado por las ADEL para la gobernanza de los territorios.
- El personal se limita a un investigador.
- El acceso del investigador a las ADEL está supeditado al permiso de la coordinación de las ADEL respectivas.
- El correcto desarrollo de las actividades de campo depende de la disposición a participar de los miembros de los equipos de las ADEL.
- La información recolectada depende del nivel de actualización de los registros y evidencias de las ADEL.

CAPÍTULO 2

Marco Teórico

2.1 Acercamiento histórico a la evaluación

2.1.1 Definición de evaluación

Osuna & Márquez (2000) señalan la dificultad de definir el término evaluación, derivada de su amplia utilización que dificulta su objeto de análisis. De igual forma, observa que las definiciones aportadas por algunos autores dedicados al estudio de la materia como Dye (1995), Ruthman (1991), Patton (1987) y Epstein & Tripodi (1977), coinciden en identificarla como un proceso sistemático que por medio de métodos científicos miden la ejecución y los resultados de un programa, sobre los objetivos planteados y para la toma de decisiones. Sin embargo, recalca que la evaluación no debe ser vista solo como un proceso a posteriori, sino que también se ocupa del análisis del diseño, los sistemas de gestión y seguimiento y el proceso de ejecución de las políticas y programas ejecutados, ya que todo contribuye al resultado.

Tal como rescata Asensio (2006), las discrepancias en la definición de evaluación proceden de una visión parcial del proceso, identificándose como una etapa o elemento del mismo. En algunas ocasiones el autor tiene la intención de resaltar alguna característica que considere importante para su concepto o por la disciplina en la que se aborde.

Por otro lado, Ramírez (2002) también alude a la dificultad de definir el concepto evaluación. Por eso, presenta una clasificación de definiciones en la que particulariza el ámbito educativo, con la concepción de complejamente organizado. Dicha clasificación atiende cuatro criterios: con relación al logro de objetivos, determinación del mérito o valor,

como proceso de recogida de información para la toma de decisiones y definiciones que recogen las anteriores. En la Tabla 4 se observan las diversas definiciones de evaluación, al respecto de las cuales es necesario resaltar que en el caso de las que recaen en el criterio de logro de objetivos, han sido cuestionadas porque sólo abarcan lo planeado en cuanto a metas y objetivos. Por otro lado, se encuentran las definiciones relativas al criterio de determinación del mérito o valor, que no sólo incluyen el establecimiento de juicios, de dónde se derivan. El otro criterio, presenta las definiciones que puntualizan el uso práctico de la evaluación, al robustecer las políticas del programa o innovar en ellas. Finalmente, el criterio que recoge las dos últimas definiciones, aunque en ellas se redunda en los elementos de obtención de información, formulación de juicios y toma de decisiones, dejan claro el carácter sistemático del proceso, hecho que las hace holísticas y versátiles.

Tabla 4 Diversas definiciones de evaluación

Relación con el logro de objetivos	Determinación del mérito o valor	Proceso de recogida de información para la toma de decisiones	Definiciones que recogen las anteriores
“La evaluación tiene por objeto descubrir hasta qué punto las experiencias de aprendizaje, tales como se las proyectó, producen realmente los resultados apetecidos” (Tyler, 1973)	“Juzgar la calidad del sistema escolar, la de los profesores individualmente considerados, etc.” (Cronbach, 1963)	“Una acción o proceso mediante la cual pretende reducir el grado de incertidumbre ante una duda o problema planteado eligiendo una alternativa entre las presentes” (Monedero, 1998)	“Evaluación es el proceso de obtener información y usarla para formar juicios que a su vez se utilizarán para la toma de decisiones” (Tenbrink, 1981)
“Acto de comparar una medida con un estándar y emitir un juicio basado en la comparación” (Mager, 1973)	“Para el especialista en evaluación resulta mucho más aceptable la responsabilidad de procesos juicios que la de establecerlos él mismo” (Scriven, 1967)	“Podemos definir la evaluación en general como la recogida y utilización de información con el fin de tomar decisiones respecto a un programa educativo” (Cronbach, 1963)	“Es el proceso de delimitar, obtener y facilitar información útil para tomar decisiones y hacer juicios sobre las currícula” (Davis, 1981)
“La reunión sistemática de evidencias a fin de	“Un estudio de evaluación educativa es		

Relación con el logro de objetivos	Determinación del mérito o valor	Proceso de recogida de información para la toma de decisiones	Definiciones que recogen las anteriores
determinar si en realidad se producen ciertos cambios en los alumnos y establecer también el grado de cambio de cada estudiante” (Bloom, 1975)	aquel que es diseñado y llevado a cabo para ayudar a alguna audiencia a juzgar y mejorar el valor de algún objeto educativo” (Stufflebeam & Webster, 1981)		
“Los alumnos accederán de un ciclo educativo a otro siempre que hayan alcanzado los objetivos correspondientes” (L.O.G.S.E., 1990)	“La evaluación lleva consigo la manipulación de hechos y argumentos con el fin de valorar o determinar la conveniencia de algo” (E.R. House, 1994)		

Fuente: elaboración propia con base en Ramírez (2002)

Osuna et al (2000) coincide con Asensio (2006) al apuntar hacia la definición de evaluación formulada por Rossi & Freeman (1993), quienes la denominan como evaluación global, agrupando las actividades que debe involucrar un proceso sistemático evaluatorio de investigación social que valore la conceptualización y el diseño, la ejecución de un programa y la valoración de su utilidad. Por su parte, Ballart (1992) considera que esta enunciación resume los puntos indicados en muchas de las definiciones encontradas en la literatura, primero porque incluye la aplicación sistemática de procedimientos de investigación social con la finalidad de producir evidencia empírica, válida y fiable. En siguiente lugar porque trata todas las fases del programa, desde su conceptualización y diseño, hasta la utilidad del mismo y finalmente, porque se considera multidisciplinaria al aplicarse en diversos campos que buscan el bienestar de individuos o grupos sociales concretos, tanto en educación, como en bienestar social, salud, vivienda, seguridad rehabilitación social y desarrollo económico.

Por otra parte, de forma general, la evaluación recopila y analiza sistemáticamente información para realizar juicios sobre el mérito y valor del programa. Sin embargo, como señalan Stufflebeam & Shinkfield (1987) citado por Bañón (2003) la evaluación según su uso puede tener tres funciones: mejora o perfeccionamiento al ofrecer la metodología para retroalimentar y aprender sobre la práctica y mejorar la calidad del servicio o programa; rendición de cuentas o responsabilidad debido a que permite a diversos niveles de responsabilidad rendir cuentas acerca de la gestión y los resultados obtenidos, para determinar la idoneidad, eficacia y eficiencia con que se emplean los fondos y ejemplificación o iluminación para acciones futuras como consecuencia de la información sistemática que generan, es posible construir un acervo científico que permita un abordaje general de ciertos problemas públicos.

Algo que es indispensable destacar es que operativamente la evaluación requiere de liderazgo institucional, es decir, una voluntad política promotora de una cultura administrativa orientada a su aplicación como técnica de mejora. Esto significa que la evaluación no es una actividad fácil, a pesar de aportar al logro de objetivos, puede percibirse por los administradores del programa como una limitante para aumentar los recursos bajo su control, lo que genera un conflicto intraburocrático con los evaluadores. De igual forma, el nivel político cuando la evaluación es negativa, podría sentir un ataque hacia la labor que impulsaron. Como consecuencia de esto es necesaria la intervención de expertos en la evaluación, que ofrezcan una metodología adecuada al proceso, en combinación con los que conocen los substantivos del programa (Bañón, 2003).

2.1.2 Evolución histórica de la evaluación

Como se mencionó el concepto y las prácticas de evaluación se han desarrollado en diferentes campos: educación, políticas públicas, proyectos de acción social, entre otros. No obstante, es difícil clarificar el estado del arte en esta materia debido precisamente a que las investigaciones se han desarrollado en varias disciplinas. Por tal motivo, no existe un lenguaje, ni intereses comunes. Aunado a esto, la organización epistemológica y análisis científico de toda la evidencia empírica, no se ha realizado completamente (Asensio, 2006). Por otro lado, las profundas transformaciones en el contexto global modificaron el escenario evaluativo, sin que todavía se haya mutado hacia el paradigma necesario para hacer frente al nuevo contexto (Díez, 2001).

Tal como, lo expresa Osuna et al (2000) el desarrollo de la evaluación no es lineal, es el producto de acercamientos desde distintos enfoques y objetivos. Por consiguiente, para comprender correctamente su evolución histórica es indispensable considerar tres factores que estimularon la utilización de los métodos evaluativos. El primero es el cambio ideológico, político y social en el siglo XX; el segundo íntimamente ligado a la construcción del Estado de Bienestar y el tercero referente al uso y perfeccionamiento de las técnicas de investigación social.

Para Bañón (2003), la práctica evaluativa tuvo su impulso derivado del crecimiento de los programas sociales durante la década de 1970 en Estados Unidos y posteriormente, en Canadá y en los países europeos. En la década de 1980 se añaden con fuerza a la dinámica de modernización administrativa Australia, Nueva Zelanda y Japón. Sin embargo, Osuna et al (2000) y Asensio (2006) señalan que el florecimiento de la evaluación en Estados Unidos de América se dio a partir de la década de 1930, con el desarrollo de la investigación social

aplicada, principalmente durante y después de la segunda guerra mundial. La mejora de las técnicas estadísticas y el desarrollo de la industria informática indujeron el movimiento de evaluación. Por lo tanto, el sector público de los Estados Unidos de América se considera pionero de la sistematización de las evaluaciones a sus programas.

De igual forma para Ballart (1992) los años setenta fueron definatorios para la evaluación, derivado del auge de la administración pública en los Estados Unidos de América para tratar numerosos problemas a los que no se les dio un tratamiento adecuado desde disciplinas particulares como la economía o la administración pública. Este autor enfatiza la influencia de la tradición norteamericana en el tema de administración pública, a partir del ensayo de Woodrow Wilson⁶ “The Study of Administration”, en el que defendía que el objeto de los estudios administrativos era identificar las variables por las que el gobierno lograría la máxima eficacia en sus actividades. Por otro lado, reconoce que el movimiento de “Scientific Management” de Frederick Taylor incide al igual que el trabajo de Henri Fayol, en las primeras aproximaciones de las ciencias sociales en la administración. De igual forma, argumenta que la tradición europea en administración pública procede de Alemania, Francia, Italia y España, donde los estudios de los estudios sobre este tema siguieron orientaciones heterogéneas, distinguiendo dos corrientes la institucional y la organizacional.

Por otra parte, Díez (2001) al tratar la historia de la evaluación expone que la evolución de la política regional para adaptarse a los cambios procedentes de las transformaciones en el contexto global. Propone un cambio en la forma de evaluarlas, ya que los modelos tradicionales utilizados con apogeo en los años de 1960 y 1970, no alcanzaban a cubrir todos los elementos del nuevo escenario. En este tiempo la evaluación es percibida

⁶ En la década de 1880, Wilson formuló la teoría esencial para la conceptualización de la burocracia destacando una clara diferencia entre la política y la administración

como una extensión de la investigación científica, para cuantificar los efectos económicos de la política regional. Debido a que estimaban el impacto de la política sobre una o varias variables económicas. Lo cual significa que la evaluación se realizaba con técnicas estadísticas y econométricas. No obstante, esta forma de evaluación en la década de 1970 experimentó una crisis de utilidad porque no cumplía con las necesidades de la toma de decisiones. Los costos de su realización eran elevados al requerirse personas expertas en estas técnicas. Posteriormente, los modelos de evaluación cambiaron de orientación hacia el análisis costo-beneficio, con base en métodos más sencillos emanados del entorno de la gestión pública y los negocios. Para la década de 1980 la evaluación se consideraba una tarea de gestión, que buscaba contribuir a la eficiencia de los recursos públicos al favorecer la toma de decisiones racional. A pesar de esto, el modelo también recibe críticas referentes a su capacidad para medir los efectos intangibles de la política regional. Más tarde, los evaluadores se inclinarían por evaluaciones más cualitativas. Por lo tanto, el proceso de evaluación mutó del modelo científico y experimental hacia planteamientos pluralistas.

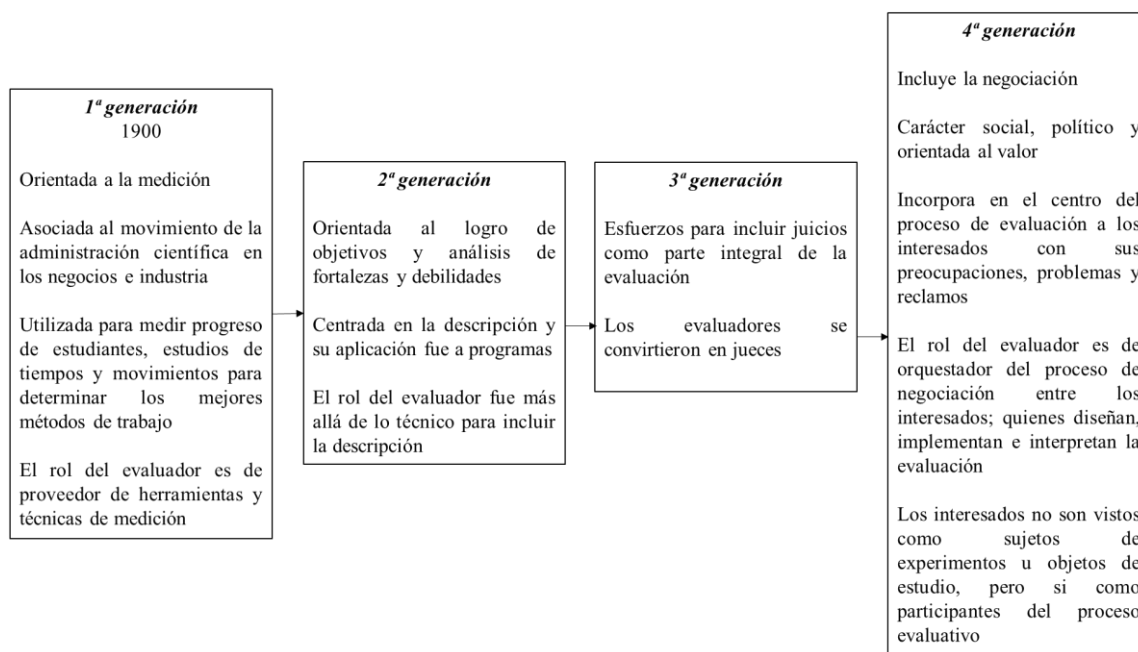
De la misma manera, Guba & Lincoln (1989) observan cuatro generaciones de la evaluación, como parte de su evolución (Ver Figura 5). Aunque, no es una clasificación cronológica estrictamente derivado de que los modelos de evaluación se solapan en el tiempo, es un precedente importante para comprender lo que ha sido y es la evaluación (Asensio, 2006). La primera generación está orientada a la medición del progreso de los estudiantes. Fuertemente, influenciada por la administración científica para determinar los mejores métodos de trabajo, al medir los tiempos y movimientos del personal. La evaluación se percibe con un alto sentido técnico, por tal motivo el rol del evaluador es de proveedor de herramientas de medición. En la década de 1920 y 1930 abundaron los test en esta generación, para determinar el nivel de dominio del curso o materia de los estudiantes. Por

otro lado, la segunda generación se orientó al logro de objetivos y al análisis de las fortalezas y debilidades para alcanzarlos. El rol del evaluador era de descriptor, extendiéndose el uso de la evaluación a los programas escolares en las que se consideraron aspectos no humanos como materiales, estrategias de enseñanza, organización, patrones y tratamientos en general. La tercera generación, está caracterizada por los esfuerzos que se hicieron para llegar a la emisión de juicios en la evaluación. A partir de 1967 se generaron modelos de evaluación que incluían el juicio como parte del proceso de evaluación. El rol de los evaluadores conservó la parte técnica y descriptiva de las generaciones anteriores, además de añadirsele la faceta de juez. Finalmente, la cuarta generación se orienta a la negociación con un carácter eminentemente social, político y de valores. Es importante destacar, que los protagonistas de la evaluación son los interesados con sus preocupaciones, problemas y reclamos. El rol del evaluador es de orquestador del proceso entre los interesados, asumiendo un constructivismo de la realidad, contrario al positivismo. Por lo tanto, los interesados no son vistos como sujetos de experimentos u objetos de estudio, por el contrario, son concebidos como participantes de la evaluación (PNUD, 1997).

En la revisión de la literatura se encontraron algunos trabajos que tratan la necesidad de un cambio de paradigma en evaluación, que nombran como la posibilidad de generar una quinta generación de evaluación. A pesar de que en la cuarta generación se fomenta el constructivismo social, consideran que no es lo suficientemente consistente para dejar la medición y provocar un verdadero aprendizaje, que parta de la opinión de los conocimientos de las personas involucradas en las actividades que se evalúan (Muñoz, 2007). Sin embargo, no se encontró evidencia de la aceptación de la comunidad científica sobre esta nueva generación de la evaluación.

La presentación de estas generaciones resalta la evolución histórica de la evaluación, que no se ha dado como una práctica unificada, resultado de una única tradición tanto en Norteamérica como en Europa. Entonces, la evaluación tiene muchas raíces diferentes, como la innovación educativa, políticas públicas, control presupuestal, gestión por objetivos, investigación participativa en la comunidad y el desarrollo rural.

Figura 5. Las cuatro generaciones de evaluación



Fuente: elaboración propia basada en Guba & Lincoln (1989)

2.1.3 Distinción de la evaluación con otras prácticas

En primer lugar, es importante destacar la diferencia que existe entre evaluación e investigación. En muchas ocasiones se confunde debido a que las herramientas para efectuar la evaluación emanan de los métodos de investigación de las ciencias sociales. Amezcua & Jiménez (1996) señalan que la investigación es un proceso que requiere más destreza, tiempo y dinero para ejecutarse que una evaluación. Pero, reconocen la asociación entre

investigación social y evaluación porque son semejantes en los métodos de recogida de datos, ambas se interesan por la descripción y el entendimiento de las relaciones causales, buscan otros diseños para efectuar sus exploraciones, ya no sólo el clásico modelo de las ciencias sociales con la situación experimental cuidadosamente controlada. Por último, exponen que tanto el investigador social como el evaluador se enfrentan a la complejidad de las personas, los problemas y las organizaciones reales.

Asensio (2006) considera que el propósito de la evaluación es el factor que la condiciona, ya que en muchas ocasiones no es la prioridad la adquisición de conocimientos, sino la toma de decisiones con sus resultados. Esta situación no ocurre en investigación, pues siempre su propósito es la adquisición de conocimiento. Por otro lado, la investigación siempre es realizada bajo el método científico y algunos controles de este método no son benéficos para la evaluación. El uso práctico de la evaluación marca los tiempos de su ejecución, mientras que en la investigación el tiempo va en función de la garantía científica que debe apreciarse en el proceso. De igual manera, el papel del evaluador es diferente al del investigador, porque el evaluador requiere de la participación de las personas para lograr resultados útiles y en la investigación el tipo de información, la forma de recogerla, los métodos, etc., puede que requiera o no la participación directa de los implicados. En lo que se refiere al contenido la evaluación busca la emisión de juicios de valor con fiabilidad y validez, que no siempre permite un análisis profundo de las dinámicas internas al proceso evaluado. Cuando se trata de una evaluación global, si existe la descripción y la comprensión de las relaciones causales en los procesos implicados, bajo estas circunstancias es que algunos autores relacionan investigación con evaluación. Finalmente, se observa que la evaluación se sustenta en teorías científicas, pero no se encarga de producirlas. De esta forma, la investigación determina si una o más variables causan o afectan el resultado y sus

variables, por lo que en los objetivos y procesos de la investigación no se advierte el elemento responsabilidad, que es básico en la evaluación.

Por otro lado, en muchas ocasiones se confunde a la investigación-acción (IA) con la evaluación porque no es muy clara el límite entre ellas, debido a la falta de sistematización en la evaluación por lo que no se cuenta con un lenguaje común entre las disciplinas que evite errores de interpretación. No obstante, lo que es claro que la IA puede contemplar dentro de su proceso a la evaluación (Asensio, 2006).

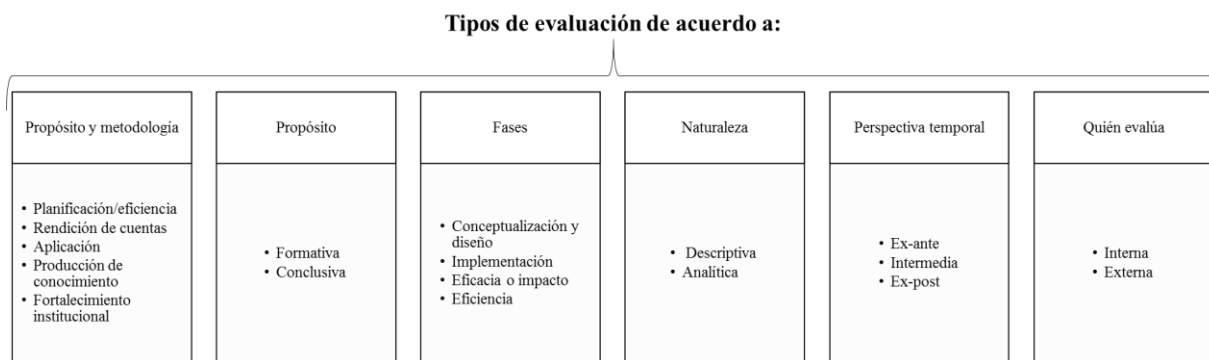
Por otra parte, se da una confusión entre la evaluación y el control administrativo, derivado de que en algunos países las instituciones tradicionales de control externo encargadas de efectuar las auditorías, también efectúan las funciones de evaluación. Sin embargo, el control administrativo dirige sus esfuerzos a la verificación de la aplicación adecuada de los recursos y al respeto por las normas existentes. Por su parte, la evaluación busca cuestionar la oportunidad de una política o programa con un método y enfoque más holístico de la situación (Ballart, 1992).

Para finalizar, la evaluación no debe confundirse con el proceso de medición, debido a que éste compara entre magnitudes de cosas o hechos de forma descriptiva sin establecer su mérito (Ramírez, 2002).

2.2 Tipología de la evaluación

En la literatura consultada se encuentran diversas clasificaciones para los tipos de evaluación, en este apartado se presentan las más representativas. En la Figura 6 se aprecia la tipología de la evaluación según su propósito y metodología, fases, naturaleza, perspectiva temporal y quién evalúa.

Figura 6. Clasificación de la evaluación



Fuente: elaboración propia basada en Ballart (1992); Osuna et al. (2000); Tavistock Institute (2003) y Asensio (2006).

Ballart (1992), ofrece otra clasificación de la tipología de la evaluación basada en Rossi & Freeman (1985). En la Figura 7 se observa que la clasificación parte de la evaluación de la conceptualización y diseño del programa, que trata de ofrecer información sobre el problema del que se ocupa el programa, al revisar las necesidades a cubrir; después sobre la formulación y diseño del mismo, así como, de su racionalidad, es decir, si el diseño del programa es útil para sus objetivos. De la misma manera, señala el tipo de evaluaciones sobre la implementación de los programas para verificar si el programa está alcanzando la cobertura prevista y la forma en que el programa se administra para su control desde dos puntos, el primero relacionado a los recursos de que dispone y el segundo referente a como los servicios son distribuidos. En siguiente lugar, se encuentra la evaluación de la eficacia o impacto de los programas que busca determinar a través de la revisión de objetivos operacionales si se

ha realizado algún cambio orientado a la consecución del propósito del programa. Finalmente, en cuanto a esta clasificación se tiene la evaluación de eficiencia de los programas para verificar la relación costo-beneficio de la ejecución de los mismos.

El mismo Ballart (1992) complementa su tipología de evaluaciones con otras clasificaciones que se observan en la Figura 8. Inicia con la clasificación referente a la evaluación formativa o de proceso y a la conclusiva o de resultados. La primera genera información sobre el desempeño progresivo de un programa durante su desarrollo, para poder realizar modificaciones que se estimen pertinentes por parte del director y el personal del mismo. Por otra parte, la evaluación conclusiva busca generar información que permita valorar globalmente los resultados de un programa y su utilidad. Para realizarla se requiere un intervalo suficiente de tiempo desde la adopción del programa. Ballart, realiza la comparación entre las clasificaciones que propone y expresa que la evaluación formativa o de proceso coincide con la evaluación de la conceptualización, del diseño y la implementación del programa. De la misma forma, la evaluación conclusiva o de resultados corresponde con las evaluaciones de impacto y eficiencia.

Figura 7. Clasificación de la evaluación por fases

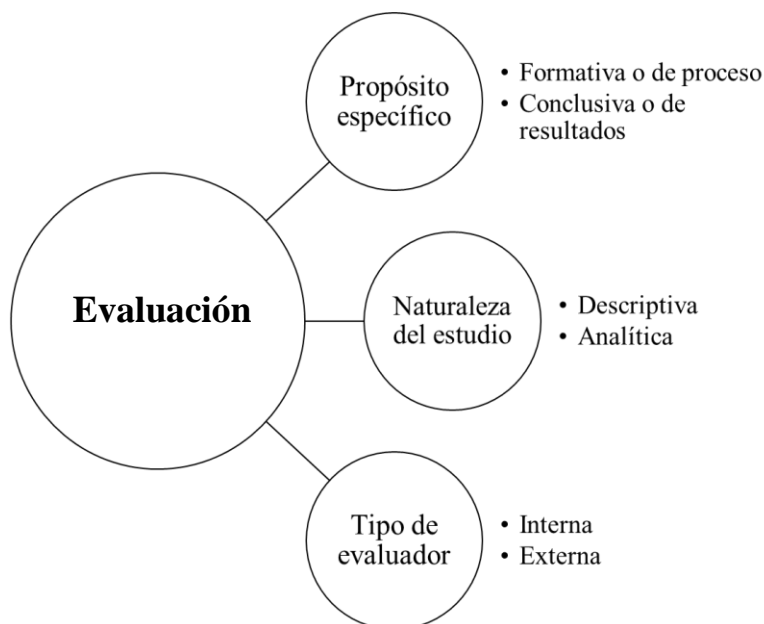


Fuente: elaboración propia con base en Ballart (1992)

En la Figura 8 también se muestran por una parte las evaluaciones descriptivas y las analíticas y por otra las evaluaciones internas y externas. Al respecto, es necesario acotar que la descriptiva utiliza parámetros cuantitativos para aplicar a grupos de beneficiarios de las políticas o a las organizaciones que los administran. Por el contrario, las evaluaciones analíticas responden a cuestiones causa-efecto, por lo que utilizan modelos teóricos y diseños de investigación para demostrar si son ciertas las relaciones causales. Por último, la evaluación interna y externa son relativas a las personas que realizan la evaluación. Ballart plantea un problema clásico sobre quién debe ser el evaluador. Ambas situaciones tienen sus ventajas y desventajas como muestra. La evaluación interna asegura la comprensión del problema e información para plantearlo adecuadamente, sin embargo, fácilmente puede convertirse en una justificación, perdiéndose la objetividad. Por otra parte, la evaluación externa presenta ventajas relacionadas con la competencia de los evaluadores, objetividad e

independencia, pero se corre el riesgo de no llegar a conocer la realidad del programa, convirtiéndose en poco útil para la administración del programa evaluado, además, de que en muchos casos la presencia de un evaluador externo produce juicios negativos en el personal antes de iniciar el proceso evaluatorio. Para resumir, la duda entre una evaluación interna y externa tienen puntos complementarios que se considera unir, como lo más adecuado.

Figura 8. Otras clasificaciones de evaluación



Fuente: elaboración propia con base en Ballart (1992)

Dada la variedad de las raíces del proceso de evaluación, para acotar una tipología es necesario comprender dos variables; la primera es el propósito de la evaluación y la segunda es el método utilizado en el proceso. Aunque estos criterios proceden del área de políticas públicas, son los efectos más comúnmente aceptados de la evaluación (Tavistock Institute, 2003). Por tal motivo, se presentan a continuación.

El primer propósito es relacionado a la planificación con una correcta justificación de la política o programa y eficiencia en la distribución de los recursos; el segundo trata de la rendición de cuentas para demostrar el logro de objetivos del programa y la adecuada utilización de recursos; el tercero es relativo a la aplicación de los programas y la efectividad de su administración; el cuarto aborda la producción de conocimiento para lograr la comprensión de lo que funciona bien o mal en las intervenciones y cómo es posible hacerlas más efectivas; el quinto propósito es en relación al fortalecimiento institucional, para mejorar y desarrollar las capacidades en los participantes del programa, con sus redes e instituciones. La diferencia en el propósito de la evaluación, tiende a involucrar a distintos grupos de interés con diferentes cuestionamientos.

Es necesario hacer énfasis en el propósito global de la evaluación, relacionado al aprendizaje, para que a partir de la investigación sistemática sea posible la mejora en el diseño, implementación de políticas y programas. Sin embargo, es necesaria una cultura que apoye el aprendizaje como parte del proceso de evaluación, para desarrollar la capacidad de extraer lecciones positivas de los problemas y éxitos experimentados.

La segunda variable que permite definir una tipología de evaluación, es la posición metodológica. El Tavistock Institute (2003) reconoce cinco posiciones, la primera trata de la asignación de recursos tanto prospectivamente con la planificación, como retrospectivamente con la utilización de recursos; la segunda es relativa a los objetivos o metas, para juzgar el éxito y el rendimiento mediante la aplicación de criterios; la tercera posición es relacionada con la explicación de los impactos del programa, para realizar declaraciones causales sobre qué, cómo y cuándo funciona algo de forma adecuada; la cuarta es la orientada al cambio a través de la retroalimentación positiva y más compleja en apoyo al monitoreo del programa

a lo largo de toda vida del mismo y la quinta es la participativa orientada a desarrollar redes, comunidades y territorios desde abajo con métodos participativos inclusivos.

En la Tabla 5, se aprecia la combinación de los dos ejes de las variables de propósitos y metodologías de la evaluación, obteniéndose cinco tipos de evaluación que predominan en el desarrollo socioeconómico: económica, gestión/eficacia, formativa, causal experimental y la participativa. No obstante, esta tipología es una aproximación, debido a que no son excluyentes, sino al contrario en muchos casos pueden ser complementarias porque las principales líneas de pensamiento utilizadas para su clasificación son relacionadas con el desempeño y la gestión; la participación y el fortalecimiento de las capacidades.

Tabla 5. Tipos de evaluación de acuerdo a propósitos y metodologías

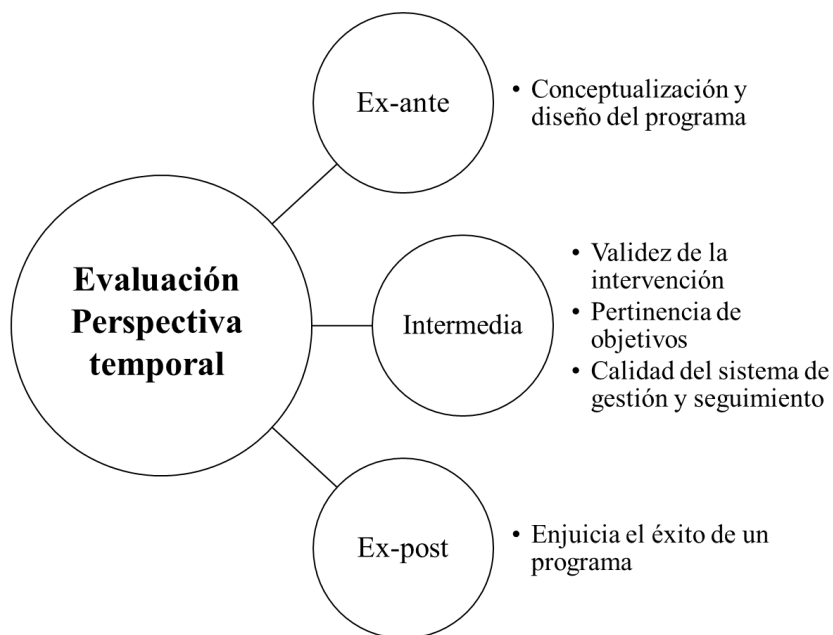
Metodologías	Propósitos				
	Planificación /eficiencia	Rendición de cuentas	Aplicación	Producción de conocimiento	Fortalecimiento institucional
Asignación de recursos	Tipo 1 Económica				
Estándares y metas	Tipo 2 Gestión/eficacia				
Mejora y cambio	Tipo 3 Formativa				
Explicación	Tipo 4 Causal experimental				
Participativa	Tipo 5 Participativa				

Fuente: elaboración propia basada en Tavistock Institute (2003)

Por otro lado, Osuna et al. (2000) y Asensio (2006), coinciden en exponer una tipología de evaluación conforme al momento en el que se realizará, en la Figura 9 se observan tres tipos que responden a este criterio: la ex-ante se efectúa antes de la ejecución del plan, política o programa para analizar su adecuación a la necesidad motivadora y sus posibilidades de éxito, es decir, a su conceptualización y diseño; la intermedia se realiza

durante la ejecución en función de la duración del programa una o varias veces, para corroborar el logro de los objetivos, explicando las diferencias y estimando los resultados finales, con esto se identifica oportunidades de mejora tanto en el diseño como en la ejecución y la ex-post se lleva a cabo finalizado el programa, para verificar la eficacia, eficiencia e impacto del programa, con la finalidad de identificar aspectos importantes que soporten la planificación de futuros proyectos.

Figura 9. Tipos de evaluación de acuerdo a la perspectiva temporal



Fuente: elaboración propia basada en Osuna et al. (2000) y Asensio (2006).

2.3 Enfoques de la evaluación

Existen diferentes concepciones teóricas y metodológicas sobre la evaluación que responden a las acciones a evaluar de diferentes disciplinas. De acuerdo a Asensio (2006) las ciencias sociales en su conjunto están en una fase de crisis que constituye el cuestionamiento

del paradigma clásico de la ciencia, es decir, se cuestiona la perspectiva bajo la cual se analizan los problemas y se buscan soluciones. La evaluación afronta nuevos retos, que desde el enfoque tradicional no es posible afrontarlos, por lo tanto surge otro enfoque al que se denomina pluralista.

En los siguientes apartados se tratarán ambos enfoques y su proceso, para contextualizar los modelos de evaluación que se han desarrollado a lo largo de la historia.

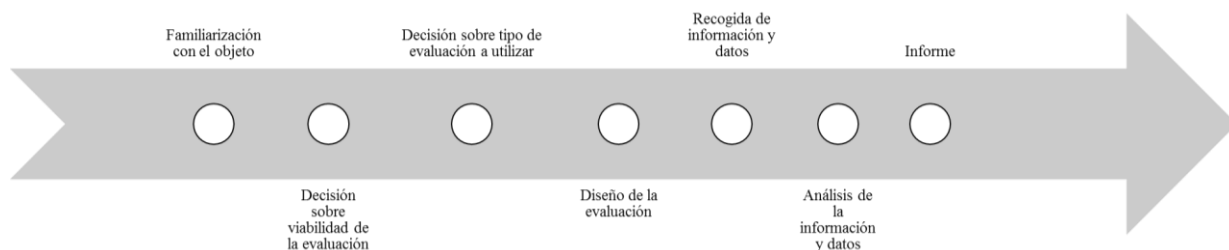
2.3.1 Enfoque tradicional

La característica de la evaluación clásica es la medición del grado de cumplimiento de los objetivos preestablecidos. Se conoce como la evaluación por objetivos, que presenta tres elementos básicos: los objetivos de referencia; las mediciones comparadas y los efectos de la acción evaluada y la emisión de juicios de valor se hace a través del grado de cumplimiento de los objetivos (Monnier, 1995; citado por Asensio 2006). Por otro lado, la aplicación sistemática del método científico asociada a la cuantificación para generar la neutralidad en la evaluación, hace que sea imprescindible la medición cuantitativa en la evaluación clásica. Sin embargo, el modelo clásico se enfrenta a una realidad compleja, flexible y dinámica, en la que las mediciones cuantitativas se dificultan dada esta naturaleza compleja de los procesos socioeconómicos (Ballart, 1992).

En el modelo tradicional que aparece representado en la Figura 10, se descompone en siete fases o etapas referentes al método. En la primera se trata sobre la familiarización con el objeto (programa, política pública), la segunda es relativa a la decisión sobre la viabilidad de la evaluación, para después entrar a la tercera fase definiendo el tipo de evaluación que se va a emplear en la investigación, por lo que en la cuarta etapa se diseña y elabora el proyecto

de evaluación, para proceder a la recogida de información y datos, a su análisis y a la confección del informe, que son la quinta, sexta y séptima etapa del proceso respectivamente (Bañón, 2003).

Figura 10. Fases del método tradicional de evaluación



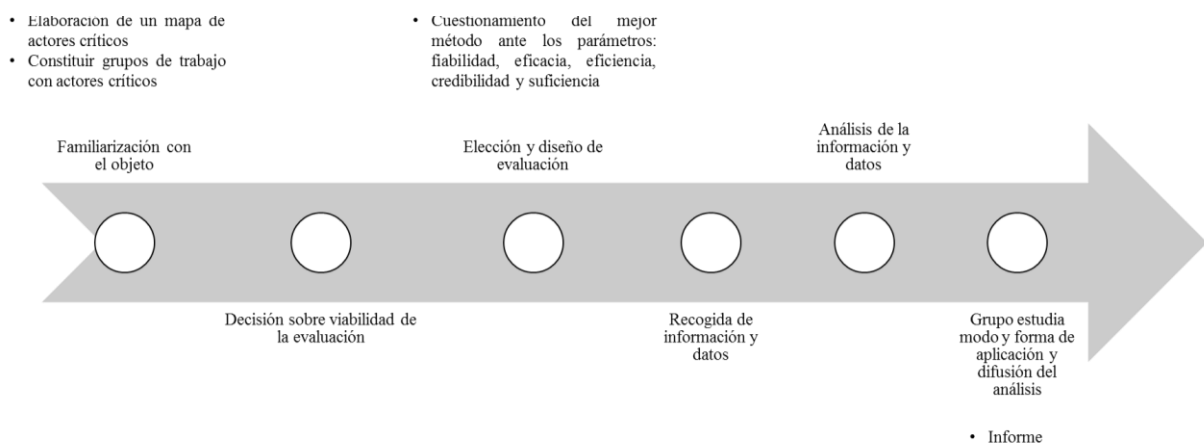
Fuente: Elaboración propia basado en Bañón (2003).

2.3.2 Enfoque pluralista

La dimensión política de la evaluación hace necesario un enfoque diferente al clásico, debido a que es considerada un proceso político independientemente del modelo evaluativo utilizado. La inclusión de esta dimensión a la evaluación lleva a un modelo multidisciplinar y multiactoral en el que se seleccionan actores significativos que cumplan con los criterios de representatividad. De esta forma, los actores se encuentran comprometidos a lo largo de todo el proceso. Algunos rasgos característicos de las evaluaciones pluralistas que la convierten en un paradigma alternativo son: la dimensión política, la pluralidad del sistema de valores, la utilidad social de la evaluación, la evaluación como un proceso conjunto y participativo, así como, el hecho de ser un proceso dinámico, interactivo y adaptativo que genera un aprendizaje colectivo (Asensio, 2006).

El esquema pluralista presentado en la Figura 11, difiere del tradicional debido a que durante el proceso evaluativo y previo a la toma de decisiones se establecen grupos de consulta y control que participan en la evaluación. El modelo inicia al igual que el esquema tradicional con una etapa de familiarización con el objeto (programa, política pública), en la que se elabora un mapa de actores críticos y se constituyen grupos de trabajo entre los actores críticos, para delimitar las preguntas y temas de la evaluación, así como para aprobar las preguntas y tareas de la misma. La segunda etapa es concerniente a la decisión de la viabilidad de la evaluación, la tercera incluye la elección y diseño de la evaluación cuestionándose sobre el mejor método en cuanto a los parámetros de fiabilidad, eficacia, eficiencia, credibilidad y suficiencia. Para finalizar se ejecuta la recogida de datos e información, para ser analizados y que el grupo que estudia el modo y forma de aplicación y difusión del análisis elabore el informe, son estas las etapas cuatro, cinco y seis del modelo.

Figura 11. Fases del método participativo de la evaluación



Fuente: Elaboración propia basado en Bañón (2003).

2.4 Modelos de la evaluación

De acuerdo a los enfoques presentados en el apartado anterior, han surgido una serie de modelos con esquemas metodológicos que buscan la racionalidad a las decisiones y actuaciones públicas. En la Tabla 6 se presentan los modelos de evaluación que a lo largo de la historia se han formulado. Algunos pertenecen al enfoque clásico, basados en la medición de objetivos y otros pertenecen al enfoque pluralista, en el que se contiene el constructivismo social. Las técnicas de valoración que utilizan son cualitativas o cuantitativas.

Tabla 6. Modelos de evaluación

Modelo	Representante	Características
Centrado en los objetivos	Tyler (1950) Weiss (1972;1983)	Los objetivos son los parámetros de referencia para efectuar mediciones entre lo que se pretendía al inicio y lo que realmente se logró. El conocimiento de los objetivos orienta la elección de las variables dependientes en el análisis y los criterios a utilizar.
Libre de objetivos	Scriven (1967;1973)	Plantea tomar como referencia para la evaluación las necesidades fundamentales detectadas y no los objetivos del programa, para procurar minimizar el sesgo que produce el conocimiento a priori de esos objetivos. Su aplicación exige deslindar del cambio total en la sociedad el provocado por el programa, es decir, su efecto neto.

Descriptivos y aproximación clínica o analítica	Meny & Thoenig (1992)	Sistematizan la información de las actividades y resultados del programa, describiendo detalladamente lo previsto y lo que se observa en la realidad. Posteriormente, se valora la utilidad del programa a través de comparaciones con otros programas y “normas de calidad” o parámetros establecidos por los grupos implicados. Los modelos clínicos buscan, además de registrar los resultados, de explicar por qué un objetivo propuesto no ha sido alcanzado y por qué otros objetivos, no buscado si se lograron. Se analizan las causas del efecto.
Basado en la utilización de resultados	Stake & Gjerde (1974) Wholey (1983) Weiss (1972; 1983) Crombach (1982) Suchman (1967) Guba (1987) Lincoln & Guba (1989)	Busca adaptar el proceso de evaluación a las necesidades del destinatario que la encarga. Se utilizan métodos cualitativos, poniendo énfasis en la utilización de los resultados y en la implicación de distintos grupos de interés en el proceso evaluativo.
Experimentalista	Campbell & Stanley (1966) Cook & Campbell (1979)	La toma de decisiones se debe fundamentar en la experiencia contrastada de los cambios en las condiciones sociales provocados por la intervención. Lo que supone una experimentación del programa antes de hacerlo extensivo a toda la población. La teoría de la causación (Campbell & Stanley 1966) busca demostrar que las hipótesis de causa-efecto de un programa entre sus objetivos y sus medios son ciertas y se valen de técnicas cualitativas para la recogida y análisis de la información.

Fuente: elaboración propia con base en Osuna et al. (2000); Ramírez (2002) & Asensio (2006).

2.5 Casos de evaluación en la gestión pública

Para mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios públicos surgió un movimiento que propuso un cambio en el paradigma de la administración pública: la modernización del Estado. En el ámbito latinoamericano, el éxito de los procesos de modernización del Estado se considera que depende de la capacidad de sus instituciones y de la aplicación de una perspectiva sistémica de evaluación. La gestión pública es la instancia mediadora entre la implementación de las políticas públicas y sus resultados en el campo de la administración, los sistemas de evaluación de la gestión pública son, por tanto, considerados elementos críticos en la reforma del sector público (Bozzi, 2014).

Según el documento "Una nueva gestión pública para América Latina" (1999) publicado por el comité científico del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD, una de las características de la reforma gerencial de la administración pública es la orientación hacia el control de los resultados, necesitados así los sistemas de evaluación del desempeño. Para que una evaluación ayude a fortalecer la institucionalidad democrática debe:

- Establecer los niveles de responsabilidad de los funcionarios públicos
- Dar información sobre la eficiencia de los recursos
- Enfoque a la perspectiva del ciudadano

En el 2014 Bozzi presentó una propuesta para evaluar la gestión pública desde un análisis comparativo a partir de dos casos sudamericanos, Chile y Colombia, utilizando las preguntas ¿Para qué evaluar? ¿Qué evaluar y a qué nivel hacerlo? ¿Qué hacer con la información? ¿Quién debe realizar la evaluación? La primera pregunta hace referencia a las funciones de la evaluación, la segunda con el objetivo y los niveles de la evaluación y la tercera es la relación entre la información producida y el mejoramiento de la gestión.

Referente a la pregunta sobre qué evaluar y a qué nivel, en el nivel micro de la gestión se presenta la evaluación del desempeño de los empleados y normalmente le corresponde al área de Gestión del Capital Humano. A nivel meso, corresponde la evaluación de las organizaciones públicas que proveen servicios o implementan programas de gobierno, esta

evaluación le corresponde a la planeación estratégica. A nivel macro, está la evaluación del desempeño del gobierno como un conjunto de instituciones que implementan las políticas públicas definidas. Cada nivel requiere evaluaciones particulares en tipo, tiempo y espacio. Aunque la metodología para crear indicadores es relativamente antigua, el reto de usar la información, de aprender, persiste, esta es la diferencia entre la gestión y medición del desempeño. Otra forma de aprender a través de la evaluación es mediante la medición de los efectos indirectos de los programas, en su estudio Angelucci & Di Maro (2016) profundizan en las causas de los efectos indirectos que pueda ayudar a diseño de políticas eficaces. La importancia de considerar los efectos indirectos en el diseño de la evaluación es porque permite la oportunidad de recoger más datos que posiblemente no pueda hacerse en otro momento.

Sobre quién debe realizar la evaluación, Simons (1999), citado en Requena (2011) explica que la evaluación debe ser realizada por un especialista, el menos subjetivo y que tenga los mayores conocimientos y destrezas. Contrario a esta percepción, los teóricos de la escuela naturalista británica, sostienen que los especialistas de cada campo deben llevar a cabo la evaluación, haciendo el rol de coevaluadores.

En el 2015, Ruíz & Becerra proponen una serie de indicadores para evaluar intervenciones desde la administración pública. Los indicadores propuestos se agrupan en relación a cinco elementos:

- i) **la eficacia**, que mide el grado en el que se logran las metas físicas y financieras.
- ii) **la pertinencia**, es la medida en la que los objetivos de una intervención son coherentes con las necesidades de sus beneficiarios.
- iii) **la eficiencia**, es la relación de los resultados con el costo, mide la transformación de los insumos en productos mediante la realización de determinadas actividades.
- iv) **el impacto** se refiere a los cambios a largo plazo que se han producido directa e indirectamente, buenos y malos; positivos y negativos; previstos e imprevistos.
- v) **la sostenibilidad** mide la capacidad de mantener los impactos positivos del proyecto por un período de tiempo; es como los beneficios continúan en el tiempo.

Referente a este último elemento, Chelimsky (2014) analizó como tratar el tema de la sostenibilidad en el marco de la evaluación mediante la definición de una serie de criterios de interés público, sabiendo que existen intervenciones evaluadas como exitosas por el

cumplimiento de los objetivos específicos, pero que no representaron un beneficio para la población en su conjunto en especial con el medioambiente, la mitigación de la pobreza y la equidad de género. Un beneficio especial de este enfoque es reconocer desde el principio de la evaluación una pluralidad de perspectivas dinámicas de interés público, ayudando al mejor conocimiento y comprensión de la población meta de las intervenciones.

Esa pluralidad de perspectivas fue analizada por Grajales, Serrano, Von-h & Christine (2013) al estudiar el aporte del método multicriterio para una evaluación con rigor científico. Estos autores consideran que este método es una herramienta valiosa por su capacidad de incorporar los conflictos existentes entre los objetivos económicos, ambientales y sociales, así como el aporte de los métodos cualitativos al tomar en cuenta variables que no pueden ser expresadas cuantitativamente.

Una de las principales características de los métodos multicriterio es la capacidad para incluir factores que se integran en el proceso de evaluación, no todos los factores pueden ser valorados a través de análisis costo-beneficio. Las variables son características de la realidad que son observables y tienen la capacidad de tomar diferentes valores, pudiendo agruparse en cuantitativas y cualitativas.

Por la naturaleza de las interacciones sociales, cuando se desarrollan acciones específicas estas traen consigo cambios adicionales en otras dimensiones no deseadas o inesperadas. La incorporación de las variables cualitativas mejora la toma de decisiones.

La evaluación con enfoque de eficiencia no siempre es posible en la práctica, ya que la relación costos y beneficios que analiza se hace en relación con el punto de vista del inversor, de ahí la importancia de incorporar factores subjetivos (cualitativos) que pesan en las decisiones de los demás agentes económicos (no solo del inversor) incorporando así la toma de decisiones grupales.

Otros autores (Pedone, 2000) no comparten la dualidad de los métodos cuantitativos y cualitativos, sino respaldan una complementariedad entre ellos. La combinación de métodos puede ser ventajosa ya que los hallazgos cuantitativos permiten elaborar conclusiones generales, y los cualitativos conocer el ámbito en el que se presentan los hechos. Es por eso que la práctica investigativa depende de las particularidades del objeto de estudio.

La evaluación multicriterio debería tener los siguientes pasos:

- i) Definición y estructuración del problema,

- ii) Descripción de alternativas potenciales,
- iii) Elección de conjuntos de criterios de evaluación y
Identificación de un sistema de preferencia para la toma de decisiones y
elección de un procedimiento de agregación.

Por la diversidad de factores que se logran integrar en el proceso de evaluación, la metodología multicriterio permite transformar las mediciones y percepciones en una única escala. Los modelos multicriterio ofrecen una representación comprensible del mundo real (Contreras & Pachecho, 2007; Munda, Nijkamp & Rietveld, 1995; citados por Grajales et al., 2013).

Por su parte Evangelista & Neto (2016) propuso un modelo de evaluación de Gobierno que considera la estrategia de la organización, refiriéndose a su alineamiento con la cultura organizacional y los riesgos de la organización, considerando también la existencia de los recursos técnicos necesarios (infraestructura).

Una dimensión presente cuando se habla de evaluación institucional en el gobierno es la ética en su ejercicio. Para Requena (2011) lo impopular de la evaluación se debe a que rara vez es neutral, su imparcialidad es un reto. En el 2016, Leone, Stame & Tagle publicaron los resultados de un estudio sobre los factores que influyen en las decisiones éticas relacionadas con la evaluación. Ellos encontraron respuesta en los ajustes institucionales y de organización. El estudio desarrollado en el sector público demostró que el comportamiento poco ético en la evaluación, en la mayoría de los casos, no depende únicamente de la disposición personal, sino que es un producto de la interacción entre las motivaciones de los actores y el contexto en el que se practica la evaluación. La cultura organizacional y el clima también condicionan el comportamiento ético en la evaluación, definiendo así que dos situaciones que limitan el correcto desarrollo de la evaluación son: 1) falta de tiempo para realizar el trabajo correctamente y 2) los conflictos de interés. Los cuatro grupos de factores que influyen en el comportamiento ético son: mecanismos de la organización, cultura organizacional, ética personal y profesional y los grupos de interés.

Newcomer & Brass (2016) en su ensayo conceptual plantean una metodología para que la evaluación de las organizaciones públicas y organizaciones sin fines de lucro tenga un enfoque más estratégico. El trabajo propone que la relación entre la medición del desempeño y la evaluación no ha sido clara, pero que la medición de desempeño es evaluativa. La

incorporación de la medición del rendimiento y el análisis de datos en la práctica de la evaluación es más estimulante para el aprendizaje organizacional. Normalmente la medición y evaluación se ha considerado como procesos complementarios pero separados, reciente se ha desarrollado un movimiento en el que se evidencian las conexiones lógicas entre la medición del desempeño, análisis y evaluación. En la actualidad, la medición del desempeño se utiliza más para el aprendizaje interno. El objetivo de la evaluación es apoyar el logro de la misión de una organización, la función de evaluar dentro de una organización pública debe ser considerada como otra área funcional de la misma (recursos humanos, finanzas, etc.) En la actualidad se ha desarrollado una línea de investigación relacionada con la capacidad de evaluar de una organización con enfoque estratégico. Para reforzar la capacidad de evaluación de una organización y promover el aprendizaje organizacional, es necesario un personal capacitado en evaluación, con habilidades técnicas y de formación, así como gerentes y ejecutivos con las competencias básicas de evaluación. La medición y el análisis deben ser considerados como subcampos de la evaluación, un proceso de evaluación bien integrado debe ser diseñado de manera que se adapte a la cultura de la organización, de manera que la función de evaluar se inserte de manera eficiente y eficaz en sus estructuras y procesos, porque es más probable que se alcance la misión y aprendizaje si la evaluación es responsabilidad de todos.

El análisis sugiere que la evaluación representa una actividad cada vez más compleja de manejar para los administradores públicos. El crecimiento de la evaluación de impacto sugiere que el mundo se ha dado cuenta de la necesidad de una investigación más rigurosa, pero no necesariamente indica que se ha catalizado el aprendizaje entre los investigadores y políticos. Según un estudio para mejorar la eficacia del gasto interno y la asistencia al desarrollo generando conocimiento para la formulación de políticas y diseño de programas realizado en 2.259 evaluaciones de impacto, en 145 países de renta baja y media, desde 1981 hasta 2012, las áreas en las que más se han publicado evaluaciones son en su orden: 1) salud y nutrición, 2) educación, 3) protección social y 4) agricultura. Existen menos evaluaciones en transporte, energía, política económica y el desarrollo urbano. También el estudio indicó que el 96% de las evaluaciones realizadas fueron para un solo territorio-país. Las evaluaciones estuvieron concentradas en el sur de Asia (21,9%) y África oriental (19,0%), América del Sur (14,7%), Centroamérica (10,7%) y sudeste de Asia (10,4%). En promedio

esas evaluaciones fueron publicadas 4,69 años después de la recolección de datos (Cameron, Mishra & Brown, 2016).

En Canadá, la evaluación es una parte clave de la arquitectura de la gobernanza pública. Desde 1980 la evaluación ha respondido a la necesidad de mejorar la eficiencia, eficacia y rendición de cuentas, mucho de esto por la presión de las organizaciones internacionales. En este país, el número de asociaciones de evaluación pasó de uno en la década de 1980 a 158 en el 2015, así como el aumento de revistas, congresos, capacitaciones y consultorías en esta actividad (Chouinard & Milley, 2015). Los sistemas de evaluación generan más sistemas de evaluación.

En el 2014 Hansson, Norn & Vad presentaron el caso de la evaluación del programa de investigación para la innovación y renovación en el sector público en Noruega. Este caso plantea un reto para la evaluación en el sentido de tener un enfoque más cualitativo e interpretativo, planteando la necesidad de incluir los enfoques que consideren el aprendizaje, la experimentación y la gestión de riesgos. Los autores concluyen que es necesario que los evaluadores participen en el diseño de la evaluación, desde el inicio, que exista un diálogo entre los programas, participantes, usuarios, investigadores y evaluadores para que la evaluación sea una herramienta para aprender y controlar el riesgo.

Sturdy, Aquino & Molyneaux (2014) recogieron la experiencia de Millennium Challenge Corporation, agencia de cooperación de Estados Unidos que trabaja para la reducción de la pobreza mediante la estimulación del crecimiento económico con países en vías de desarrollo. La Cuenta de Desafío del Milenio es el programa principal de la organización. El organismo practicó tres tipos de evaluación: la evaluación de impacto, la evaluación de rendimiento y la evaluación de procesos.

Con el deseo de fomentar la independencia en las evaluaciones y la rendición de cuentas, la organización propició la separación de los evaluadores con el personal de operaciones, esto ocasionó que los evaluadores no tuvieran del todo en cuenta la lógica del programa con sus cambios en la implementación. Entre las preguntas que recomiendan tener en consideración al evaluar los resultados están: conocer la unidad ejecutora, ¿cuál es el criterio de selección de la zona de intervención? ¿los criterios para seleccionar a los participantes del programa?. La respuesta a estos interrogantes ayuda a entender el potencial de la validez externa de los resultados. También consideran que en el diseño e

implementación de la evaluación se deben tener en cuenta esos factores para la credibilidad de la metodología de la evaluación.

El estudio planteó el reto de tomar en cuenta el monitoreo y evaluación desde el diseño del programa, esto incidiría directamente en el compromiso de las partes interesadas con la metodología de evaluación. Para apoyar la función de aprendizaje de la evaluación, se propuso que los resultados fueran socializados con las personas adecuadas en el momento adecuado. Entre las acciones que el equipo implementó fueron la utilización de la “evaluabilidad” de la evaluación, la cual tiene por objeto determinar si las intervenciones son evaluables, identificando los supuestos y riesgos asociados, con métricas claras y plazos definidos. También recomendaron encontrar el equilibrio entre la rendición de cuentas y el aprendizaje, definiendo una estrategia para la difusión de resultados que apoye la toma de decisiones actuales y futura.

Pérez, Blanco, & Sánchez, C. (2016) definieron una metodología de evaluación para los programas de empleo y la aplicaron a proyectos de Escuelas Taller, Talleres de Empleo y Casas de Oficios que funcionaron desde el 2004 al 2010 en la región de Andalucía, España. La propuesta calculaba la eficiencia mediante un análisis envolvente de datos y cambios en productividad entre períodos mediante el índice de Malmquist. Entre las limitantes que encontraron fue la insuficiencia y escasa calidad de los datos publicados por la administración pública. El análisis envolvente de datos tiene la capacidad de incluir múltiples variables, convirtiéndolo en una herramienta utilizable para evaluar al sector público, ya que estas instituciones buscan siempre múltiples objetivos.

En definitiva, la evaluación en contexto público es un mecanismo identificado para ayudar a la toma de decisiones, seguimiento, información, mejora, aprendizaje y control de los programas. De este modo la evaluación desempeña una función legitimadora del Gobierno (Chouinard et al., 2015). En este sentido, como afirman Bozzi (2014) y Chouinard (2013), la evaluación puede ser concebida más allá de un mero ejercicio técnico, como una herramienta política que abarca los niveles micro, meso y macro de la acción social y las conexiones entre esos niveles. La evaluación es una parte clave de la estructura de una institución pública que funcione bien, si la evaluación es bien utilizada, genera aprendizajes y orienta la capacidad institucional hacia los objetivos de la organización, mejora la administración pública y legitima al Estado.

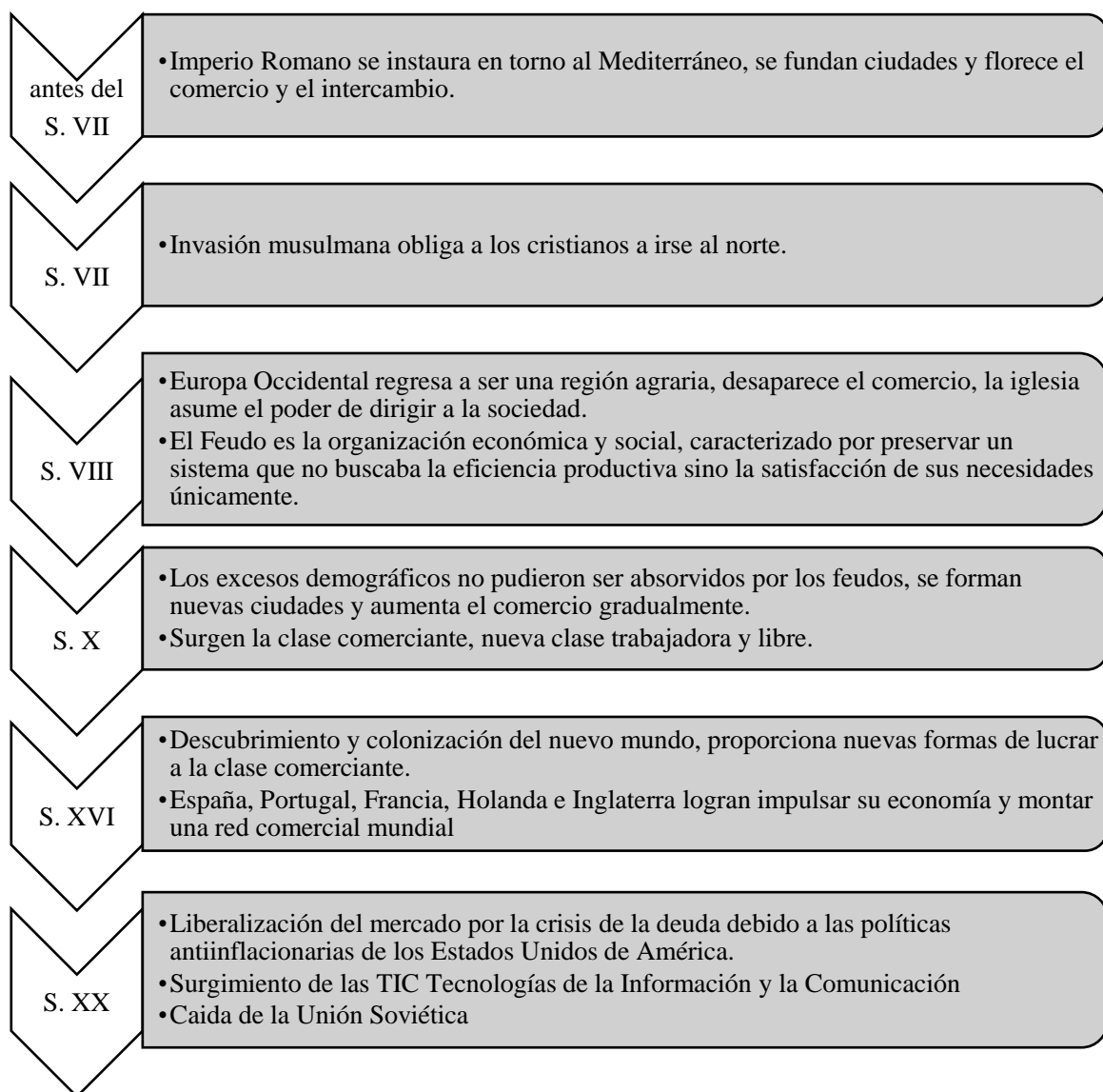
2.6 Inteligencia Territorial para el desarrollo de la gobernanza

2.6.1 Un mundo globalizado.

La actual globalización, caracterizada por la intensificación de las relaciones económicas y sociales a escala mundial, y que es promovida por el sistema capitalista de economía de mercado ha evolucionado a partir de otros sistemas económicos. A lo largo de la historia de la humanidad se dieron cambios en el comercio, el sistema monetario, el sistema financiero, la producción, la tecnología, realidad social y cultural que impulsaron el proceso de la globalización (De Paz, 2008; Clement & Pool 2007).

Para entender la globalización es necesario conocer esas transformaciones económicas y sociales vividas por la humanidad, la Figura 12 es un intento de resumir dichas transformaciones de manera cronológica.

Figura 12. Cambios en el mundo que dieron origen a la globalización



Fuente: Elaboración propia a partir de revisión documental (Vázquez, 2000; Sampedro, 2002; Clement & Pool, 2007; De Paz, Flores, & Barroso, 2010).

El proceso de la globalización ha generado una serie de beneficios para la humanidad. Entre ellos, la innovación en productos y servicios para la satisfacción de los deseos, los modos de producción, así como los progresos tecnológicos. Sin embargo, como indican De Paz, Flores, & Barroso (2010) no todos los beneficios se han aprovechado por igual en todos los países y por toda la población, por ejemplo, alrededor del 85% del comercio mundial se

realiza entre países del centro⁷, entre ellos Estados Unidos de América, la Unión Europea y algunos países del sudeste asiático.

De igual forma, ha crecido la inestabilidad económica, política, social y medioambiental, las desigualdades, la exclusión, la pobreza y el deterioro de los recursos naturales del planeta, algunas de estas situaciones están más presentes en los países de la periferia, pero otros como el cambio climático tienen alcance mundial. Confirmando lo expresado por Madoery (2008) que la globalización es el resultado de múltiples movimientos dinámicos y contradictorios.

Para dar respuesta a los problemas sociales y medioambientales que origina el proceso de globalización, es necesario implementar procesos de desarrollo sostenible, con nuevas formas de gobernanza a nivel global y territorial, integrando aspectos globales, regionales y locales (De Paz, et al., 2010).

2.6.2 Desarrollo local como respuesta a la exclusión y la pobreza en el contexto de la globalización.

En el anterior contexto, es evidente la necesidad de un modelo de desarrollo alternativo, orientado a satisfacer las necesidades humanas, materiales e inmateriales, sin menos cabo las necesidades futuras, que nazca del corazón de la sociedad, dependiente de los recursos y fuerzas propias de esa sociedad, de valor a los recursos territoriales e identidades locales, creador de condiciones para la autogestión y la participación en la toma de decisiones; en fin, un proceso de desarrollo con y para el patrimonio local (Brundtland, 1987; Barroso & Flores, 2010; Magnaghi, 2011).

⁷ Los países industrializados son llamados “del centro” y los países subdesarrollados productores de materias primas “de la periferia”

Esta concepción de desarrollo, es acorde a lo planteado por Arocena (2002) cuando expresa que hay tres maneras de describir la tensión entre la globalización y el territorio, de situar el tema de lo local frente a la globalización, estas son: a) cuando lo global se entiende como determinante de lo local; b) cuando lo local se piensa como alternativo a la globalización; y c) cuando se propone la articulación entre lo global y lo local. Es entendible entonces que el desarrollo alternativo comentado se enfoque en los puntos b y c, donde el territorio se convierte en un elemento de transformación, con nuevas formas de solidaridad y cooperación, nuevas formas democráticas de gestión y administración, recuperando la importancia de los actores locales, de las capacidades organizativas y con la apertura de inscribir lo particular en lo universal a partir del aprovechamiento del potencial propio.

Existe toda una teoría alrededor del desarrollo local, desde las políticas keynesianas en Europa basadas en razonamientos sobre la teoría macroeconómica y las posteriores políticas microeconómicas basadas en la descentralización de las competencias estatales hacia entidades regionales y locales; los sistemas productivos locales (muy relacionados con los distritos industriales de Marshall y Becattini), las nuevas tecnologías y la reestructuración productiva, las políticas de empleo para dar respuesta a la crisis de los setenta y en los ochenta, la conformación de las administraciones regionales y locales como centros de decisión cercanos a los problemas. Alrededor de esas circunstancias es que se fragua este modelo de desarrollo (Barroso et al., 2010).

Existen muchas definiciones de desarrollo local. Albuquerque & Dini (2008) lo definen como un desarrollo participativo, que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a partir del aprovechamiento de los recursos

y ventajas competitivas locales en el contexto actual de globalización, con el objetivo final de estimular la actividad económica y la creación de empleo e ingreso.

Para Barroso et al. (2010:63) *“es el conjunto de actuaciones concretas que definen los distintos agentes sociales, económicos, públicos o privados de la zona para reconducir los cambios estructurales que necesita un territorio concreto para conseguir solucionar su problemática mediante sus propios recursos productivos, naturales y humanos y los posibles que puedan atraer hacia él.”*

También el desarrollo local ha sido definido como *“cambios en la capacidad de una economía local que permiten incrementar el crecimiento económico, generar empleo y crear nueva riqueza para los residentes locales.”* (Tello, 2010:53)

Las definiciones coinciden en incorporar varios elementos comunes:

- Objetivo de estimular la actividad económica local;
- Proceso participativo de actores públicos y privados;
- Propiciar clima de negocios que favorezca la competitividad;
- Creación de empleo e ingresos.
- Aprovechamiento de las características específicas de ciertos territorios;

Este último elemento atañe a que los rasgos del territorio, si no son considerados, pueden afectar el funcionamiento de los mecanismos de mercado o las políticas formuladas. (Tello, 2010) y más aún, manifiesta la posibilidad de los territorios de reaccionar a las tensiones y efectos excluyentes de la globalización (Girardot, 2012a).

2.6.3 El enfoque de la inteligencia territorial como instrumento para el desarrollo

Esta capacidad de reacción de los territorios sumada a la capacidad de generar e incorporar los conocimientos, que le permitan poner en valor de forma eficiente sus recursos, para mejorar la calidad de vida de la sociedad y estimular el desarrollo de sus ciudadanos, es lo que da lugar al término “inteligencia territorial” (Caravaca & García, 2009).

La concepción de territorio inteligente, fortalece la noción de desarrollo, donde se transita de una concepción de desarrollo como algo adquirido (a través de la dotación de capital físico, recursos y conocimiento) hacia una concepción de desarrollo como algo generado a partir de las capacidades de los actores locales (Madoery, 2001b). Esa capacidad de aprendizaje de los actores locales, reside en la habilidad de transformar la información en conocimiento (Miedes, 2010), son los territorios los que deben generar conocimiento e innovación para enfrentar y aprovechar las oportunidades de las tendencias y tensiones globales (Miedes, 2014). Facilitar estos procesos de gestión de la información y del conocimiento es un factor clave para el desarrollo de la inteligencia territorial.

En relación con estos procesos de gestión participativa del conocimiento territorial al servicio del desarrollo local sostenible, desde hace unas décadas un nutrido grupo de académicos y actores del desarrollo territorial han venido configurando un campo de investigación-acción que han denominado “Inteligencia Territorial”. Para esta red de científicos y profesionales, la inteligencia territorial es el proyecto científico de investigación-acción multidisciplinar que tiene por objeto el desarrollo sostenible de los territorios y tiene como sujeto las comunidades territoriales (Girardot, 2012a).

La Inteligencia Territorial (IT), es un instrumento para la integración e inclusión de los territorios en el proceso de globalización (De Paz et al., 2010). Sus propuestas configuran una alternativa al modelo de desarrollo tradicional, a través de proyectos territoriales planeados y ejecutados por partenariados multisectoriales de desarrollo, promoviendo la participación de los actores del territorio y el uso científico y ético de las tecnologías del conocimiento, de la información y la comunicación (Girardot, 2012a).

La IT implica la aplicación de conocimiento a las acciones, para mermar los riesgos y extender el impacto de las mismas. Los datos son gestionados para convertirlos en información útil para la toma de decisiones en proyectos, programas orientados a la obtención de objetivos económicos, sociales medioambientales y culturales.

La IT nace en Europa y luego se difunde en Asia, África y posteriormente en América. La International Network of Territorial Intelligence (INTI), es la comunidad científica internacional más destacada en torno al tema de la IT. Su antecedente es la European Network of Territorial Intelligence (ENTI), creada en el año 2006 y financiada por el VI Programa Marco de la Unión Europea. En el año 2011 se unió con la red científica latinoamericana Territorios Posibles (TAG) convirtiéndose en el grupo internacional de investigación GDRI-INTI del Centro Nacional de Investigación Científica de Francia (2012-2016) (Girardot, Cirio, Bozzano, Barrionuevo, & Gliemmo, 2012).

En su escrito “Seis hitos en la creación y el desarrollo de la Inteligencia Territorial”, Jean Jacques Girardot (2012b) resume los principales eventos en la evolución de esta ciencia. La Tabla 7 resume este recorrido histórico de la IT.

Tabla 7. Hitos en la creación y desarrollo de la Inteligencia Territorial

Hito	Descripción
1. El método Catalyse (1989)	Es un método de observación territorial, desarrollado para entender situaciones de personas y territorios vulnerados por la crisis económica y social. Surge en el marco de la “acción concertada” Mosaique (1989-1993), iniciativas conducidas por actores multisectoriales en crisis. Comprende la recolección y confrontación cualitativa, cuantitativa y espacial de datos individuales sobre las necesidades de las personas y los servicios disponibles para satisfacerlas.
2. El enfoque científico, multidisciplinario y participativo (1998)	La base del concepto de IT se propuso con el objetivo de instaurar un enfoque científico fundamentado en el análisis de las acciones concertadas. El territorio fue concebido como una co-construcción de la comunidad territorial
3. El enfoque polidisciplinario de la IT (2002)	Dos objetos, el territorio y la inteligencia requieren un enfoque en las ciencias del territorio, ciencias humanas y sociales, las neurociencias y las ciencias de la información y la comunicación.
4. IT orientada hacia el desarrollo sostenible (2006)	Se extendieron las áreas de investigación de la IT. La caENTI ha entendido en la en la reflexión a la observación local y a la gobernanza territorial participativa. La referencia al desarrollo sostenible se hace para distinguir la IT de la inteligencia económica y del concepto de desarrollo comunitario.
5. La cooperación científica con América Latina (2007)	La IT desarrollada por la ENTI y la concepción territorial de la Red Latinoamericana <i>Territorios Posibles</i> compartían enfoque científico multidisciplinario. Con la particularidad de implicar a investigadores y actores, en la producción de conocimiento y la acción.
6. Agenda global de transición socio-ecológica (2009)	Se incorpora la perspectiva socio-ecológica, con las propuestas de proyectos como <i>jobLIFE</i> , <i>new-LiFE</i> y <i>LinkCity</i> , así como el trabajo en la primera “Universidad de Inteligencia Territorial y Transformación” del mundo.

Fuente: elaboración propia con base en Girardot (2012b).

La INTI focaliza su trabajo en cuatro ejes: territorio, inteligencia, gobernanza y observación; y dos temas transversales: vulnerabilidad y género.

- **Eje Territorio:** examina los conceptos de territorio y de inteligencia territorial, los métodos de análisis científico del territorio, con la perspectiva de la combinación de los objetivos económicos, sociales, medioambientales y culturales del desarrollo sostenible.
- **Eje de observación:** estudia los métodos de observación global de los territorios y los sistemas de información territoriales, en relación con los imperativos de la transición socio-ecológica.
- **Eje de inteligencia:** analiza cómo la comunicación, la cultura y la educación pueden contribuir a la emergencia de nuevos modelos de desarrollo. Disemina los resultados de INTI.
- **Eje de gobernanza:** evalúa los modelos participativos de gobernanza territorial, las prácticas socio-ecológicas innovadoras y la integración de la comunidad territorial en el proceso de decisión.
- **Tema transversal vulnerabilidad** de los territorios y poblaciones: formula proposiciones para contribuir a la emergencia de estrategias de adaptación destinadas a incrementar la resiliencia de las poblaciones y de los territorios más vulnerables.
- **Tema transversal de género:** trabaja sobre el lugar del género en el desarrollo sostenible de los territorios (Girardot, 2012a).

El valor innovador de la propuesta de la IT reside en las prácticas, métodos y conceptos, su base multidisciplinaria vincula la investigación y la acción para la co-construcción de una gobernanza territorial participativa (Miedes, 2014).

2.7 La gobernanza territorial

Existen diversas definiciones de gobernanza. La gobernanza trata sobre cómo a los actores y sectores públicos, privados y de la sociedad civil les es permitidos procesos de participación, negociación, deliberación, compromiso y consulta (Devaney, 2016).

Para el PNUD (2000) gobernanza es un sistema de valores, políticas e instituciones mediante las cuales una sociedad gestiona sus asuntos económicos y sociales. Es la forma en la que una sociedad se organiza para tomar e implementar decisiones.

Desde el punto de vista del gobierno, gobernanza es el acto o proceso de impartir dirección y coordinación de las organizaciones gubernamentales a su entorno (Rotberg, 2014).

La gobernanza local es la capacidad de una sociedad de construir una mayor colaboración del territorio con las empresas privadas y la sociedad civil a fin de impulsar el desarrollo (Farias, 2015).

La gobernanza se entiende como el conjunto de normas institucionales para la coordinación de las actividades sociales, políticas y económicas; las reglas que dan forma a un país y su capacidad para desarrollar y generar crecimiento económico (Knoll & Zloczysti, 2012).

La idea de gobernanza remite a una forma de gobierno más descentralizada en la que participan múltiples actores a diferentes niveles, creando una estructura u orden nacida desde el interior de los territorios. El proceso de la gobernanza articula a los actores socioeconómicos y a las instituciones en un proceso de transformación económica. Lo verdaderamente relevante de la gobernanza no es la participación solamente, sino los procesos de institucionalización, los códigos de conducta reconocidos y la forma como los

individuos se amoldan a las organizaciones con relativa facilidad (Amin & Thrift, 1995 a través de Barrencua & Satrustegui, 2011).

A los propósitos de esta investigación, la gobernanza territorial se refiere al proceso de concertación con actores públicos, privados y asociativos alrededor de un problema, para definir y alcanzar objetivos de manera concertada y racional (Girardot et al., 2012).

Se entiende a la gobernanza territorial como el conjunto de complejos procesos por los cuales se toman decisiones para el desarrollo urbano y territorial y, como sostiene Miedes (2010,) configuran la ingeniería de intervención en el territorio. En estos procesos la participación de los actores locales es un aspecto clave. La gobernanza territorial tiene tres dimensiones: cognitiva, sociopolítica y tecnológico organizacional. La primera dimensión tiene que ver con la necesidad de revisar el concepto de territorio y sus métodos de análisis para lograr una perspectiva integral, multidimensional, del territorio y de las dinámicas territoriales. El plano sociopolítico tiene que ver con la generación de nuevos marcos institucionales más complejos que posibiliten la participación de los actores en todos los niveles (vertical y horizontal) y favorezcan la apropiación del conocimiento por parte de los actores para la gestión territorial integrada y el plano tecnológico organizacional establece la necesidad de nuevos instrumentos tecnológicos, especialmente los relacionados con las tecnologías de información y comunicación, que apoyen y faciliten el desarrollo de las otras dos dimensiones (Miedes, 2010)

Desde esta perspectiva, la buena gobernanza sería un elemento clave para la solución de problemas complejos, como la reducción de la pobreza (Hannan, 2014), y a su vez, sería un agente generador de capacidades (saberes) individuales y colectivas de los actores que intervienen en ella (Miedes, 2012).

2.7.1 Experiencias de medición de la gobernanza territorial

Que la gobernanza tenga muchas variedades de definición y explicación hace difícil su medición.

Existen muchas formas de medir la gobernanza, unas están orientadas a la medición de la "imparcialidad" de un estado (Rothstein & Teorell, 2013), la "calidad" también es medida por algunos índices (Rothstein et al., 2013), y otros están enfocados en el concepto de "libertad" (Freedom House, 2013).

Existen más de 140 conjuntos de indicadores disponibles sobre gobernanza. Los indicadores más conocidos por su cobertura de países y fortaleza metodológica y sofisticación estadística son los proporcionados por el *Instituto del Banco Mundial*, el *Banco Mundial*, la *International Country Risk Guide*, *Freedom House*, la *Fundación Heritage* y *Transparencia internacional*. En los últimos años ha habido un incremento sustancial de los indicadores de gobernanza, muchos de ellos por las demandas de la comunidad del desarrollo (Knoll et al., 2012).

Para Rotberg (2014) la gobernanza debe medirse por los resultados de un gobierno en la prestación de servicios, de manera tangible y no por las percepciones impresionista de la calidad de las operaciones. También Greenwood (2016) expone que sigue existiendo la necesidad de desarrollar marcos y criterios para la evaluación de la gobernanza, que la teoría de gobierno reciente es influida por un giro "post positivista" y que el enfoque de los científicos políticos ha estado encaminado al análisis y conceptualización de la gobernanza en lugar de evaluar la gobernanza a través de los resultados.

Existe una crítica marcada a las mediciones de la gobernanza que dependen de apreciaciones (Arndt & Omán, 2006; Fukuyama, 2013) por el nivel de subjetividad y el sesgo cuando estas dependen puntos de vista de actores específicos (los empresarios). También están los que creen que esos indicadores de gobernanza reflejan realmente el desarrollo de una nación y no a su gobierno (Andrews, 2013).

La transparencia en un contexto de gobernanza se define como una política de compartir información que pueda ser utilizada por las personas en la defensa de sus intereses (Saunier & Meganck, 2009:270). Se debe incluir procedimientos para la toma de decisiones y canales abiertos para la comunicación (Devaney, 2016).

Los investigadores Ghadami & Henry (2015) utilizaron la técnica de proceso analítico jerárquico desarrollado por Thomas Saaty para ver cómo se permite la expresión de las prioridades locales en marco de los principios del buen gobierno en el contexto del movimiento olímpico, considerando las relaciones de poder global-local. Los criterios del buen gobierno que esa investigación utilizó fueron: responsabilidad, democracia, eficacia, eficiencia, equidad, transparencia. Fukuyama (2013) hace hincapié en las capacidades burocráticas como un aspecto clave de la gobernanza.

En España se implementó el programa LEADER⁸, cuya función ha sido la promoción de la gobernanza en las zonas rurales y los procesos de aprendizajes y desarrollo de capacidades en la sociedad local. También ha fomentado la democratización de procesos de toma de decisiones en el desarrollo económico local. El enfoque LEADER propone cuatro principios fundamentales para el eficiente gobierno: i) contribución al autogobierno; ii) capacidad para la toma de decisiones en los actores locales; iii) cooperación intersectorial a

⁸ El acrónimo 'LEADER' deriva del francés "Liaison Entre Actions de Développement de l'Économique Rurale", que significa "Relaciones entre Actividades de Desarrollo de la Economía Rural".

través de redes y asociaciones y iv) la integración de todos los sectores e interesados de la economía rural. El estudio tomó como referencia fuentes secundarias y grupos focales. Para estos últimos, los temas de abordaje fueron el origen de los Grupos de Acción Local (GAL), la representatividad y equilibrio del cuerpo de decisiones de los actores públicos, privados y la sociedad civil, la representatividad territorial, el papel de las mujeres dentro de los GAL, grupos sectoriales de trabajo promovidos, la evaluación y autoevaluación como proceso de aprendizaje, y la sostenibilidad de los GAL (Esparcia, Escribano & Serrano, 2015).

Una experiencia de gran alcance en América ha sido *El Desafío de la Cuenta del Milenio (MCA)* de Estados Unidos, el cual es un programa de asistencia para el desarrollo lanzado en el año 2003. Su mecanismo de asignación de fondos se basa en la evaluación competitiva del desempeño de la gobernanza de los países en desarrollo. El buen gobierno se constituyó en un requisito explícito para participar de las ayudas, considerándose el primer caso de una agencia de ayuda bilateral que utiliza un conjunto de indicadores de gobernanza. Los siete indicadores de gobernanza que utiliza son: 1) Indicador de libertades civiles; y 2) Indicador de derechos políticos (estos dos primeros los provee la *Freedom House*); los próximos cinco indicadores provienen del instituto del *Banco Mundial*, estos son: 3) Control de la corrupción; 4) Voz y responsabilidad; 5) Calidad regulatoria; 6) Estado de derecho; y 7) Eficacia del gobierno.

Un estudio desarrollado por Knoll et al. (2012) que analizó la cuestión *¿qué tan recomendable es utilizar indicadores basados en la percepción para evaluar los resultados de las políticas de los países en vías de desarrollo?*, encontró que solamente dos conceptos de gestión pública pueden ser claramente identificados en esa iniciativa: la dimensión participativa de la gestión pública y la dimensión de la calidad general de la gobernanza.

En otro estudio realizado en Canadá se demostró que el internet tiene potencial para mejorar la gobernanza. Khazaeli & Stockemer (2013) utilizaron un análisis de series de tiempo combinado de 170 países para el período 1996-2010. El principal resultado de la investigación radica en el hecho que la estadística descriptiva indica que existe una relación positiva entre la alta penetración del internet y el desempeño de los gobiernos independientemente del régimen. Por cada 10 puntos porcentuales de personas con acceso a internet, la mejora de gobierno crece aproximadamente en 0.3 puntos. La conclusión del estudio es que el internet mejora el acceso a la información pero que también en otro sentido mejora los procesos de transparencia y de rendición de cuentas. Para los investigadores un buen gobierno se puede evaluar mediante tres criterios: eficiencia, transparencia y capacidad de respuesta.

En el 2014 Hannan realizó un estudio en Kenia bajo la premisa de que la buena gobernanza es un elemento clave para la reducción de la pobreza. Este estudio de caso demostró que al aplicar los principios de buena gobernanza a los procesos de una cooperativa permitió mejorar la situación de pobreza a nivel de aldea.

Parker (2015) plantea un análisis a un proyecto en Swazilandia, África, cuyo objetivo general era mejorar el papel de los gobiernos locales como agente clave en el empoderamiento económico local y el desarrollo nacional. De los resultados se puede extraer que el éxito de las intervenciones relacionadas para la reducción de la pobreza necesita dirigirse colectivamente desde diferentes ángulos del desarrollo: social, económico, capacidades para el desarrollo y a nivel político. También esboza la importancia de contar con un funcionario de Desarrollo Local en cada municipio, garantizar el compromiso de los asociados y las partes interesadas y su enfoque positivo y de colaboración.

Uno de los instrumentos a los que Parker (2015) hace alusión, y de los que los territorios pueden hacer uso para fortalecer sus procesos de gobernanza territorial, son las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL). En la próxima sección se profundiza el papel de estos agentes en los procesos de desarrollo territorial.

2.8 Las Agencias de Desarrollo Económico Local como dinamizadoras de la gobernanza territorial

Las Agencias de desarrollo económico local (ADEL) son consideradas agentes dinamizadores de procesos locales (Canzanelli, 2013). Al existir en un territorio diversos actores vinculados en la dinámica económica, ellos participan en diferentes niveles y con instrumentos diferenciados para promover el desarrollo, uno de esos instrumentos son las ADEL (Farias 2015).

2.8.1 Evolución y contexto de las ADEL

Las primeras agencias de desarrollo se establecieron en Europa en respuesta a la crisis causada por los efectos de la Segunda Guerra Mundial, la crisis económica y el declive industrial (Clark, Huxley, & Mountford, 2012).

Las ADEL han surgido en los Europa y América en diferentes contextos, por ejemplo, en Francia las Agencias de desarrollo y comités de desarrollo nacen oficialmente en 1954. En España las agencias comenzaron a crearse después de la aprobación de la descentralización económica en la Constitución de 1978, siendo las principales

responsabilidades la promoción económica. En Italia, las Agencias de Desarrollo Local por lo general nacen a través de las acciones de los instrumentos específicos de programación regional y de las políticas de estímulo de la Unión Europea. En Inglaterra las Agencias regionales de desarrollo se establecen el 1999 bajo la ley nacional. Los fondos provienen de varias fuentes; del presupuesto anual de la administración regional, de financiamiento de proyectos, subvenciones y contribuciones de otras instituciones, así como del pago por los servicios entregados y en 1991 fue creada la Asociación Europea de Agencias de Desarrollo (EURADA). En España también existe una Asociación Nacional de Agencias de Desarrollo Regional (Canzanelli, 2011b).

En Latinoamérica el enfoque territorial se incorporó en la década de 1990, aquí surgen las ADEL como respuesta a las políticas descentralizadoras que asignaron a los territorios un papel central en el desarrollo endógeno (Farias, 2015). También, existen en Latinoamérica las Agencias de desarrollo territorial promovidas por las Naciones Unidas y el ILSLEDA⁹; estas son originadas desde 1991 con la realización de servicios a la población e instituciones para apoyar el desarrollo e innovación social y productiva con enfoque de desarrollo humano (Canzanelli, 2011a).

Las ADEL son organizaciones encargadas de aplicar políticas de promoción económica en los territorios, ellas han tenido una evolución diversa, adaptando sus estructuras de funcionamiento y estrategias de actuación con resultados desiguales en su desempeño (Barrencia et al., 2011).

No existe un censo para las ADEL, aunque hay estimaciones que indican que para el año 2010 habían más de 15,000 agencias en todo el mundo (Canzanelli, 2010). La principal

⁹ International Links and Services for Local Economic Development Agencies

literatura reúne los trabajos de Halkier, Danson & Damborg (2002), EURADA (1995), el Consejo Internacional de Desarrollo Económico -IEDC (2006), ILSLEDA (2003) y Blakely & Leigh (2013).

El Primer Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local de 2011 se realizó en Sevilla, España, en él se presentó a las ADEL desde diferentes enfoques temáticos, las tendencias, ventajas de su implementación, aporte a la institucionalidad del territorio y promoción a la cohesión y la inclusión social (Farias, 2015).

2.8.2 Definiciones y funciones de las ADEL

La revisión de la literatura indica que no hay consensos o una fórmula exacta de qué es una agencia de desarrollo, los párrafos siguientes resumen el pensamiento de investigadores e instituciones alrededor de estas organizaciones.

Albuquerque (2011) define a las agencias de desarrollo económico local (ADEL) como entidades de perfil esencialmente técnico y sin fines de lucro con autonomía operativa y que integran territorialmente los servicios de desarrollo empresarial de apoyo al empresariado, organizaciones de la economía social e informal y mediante el acompañamiento de actores públicos y privados. Su principal objetivo es la activación y valorización de los recursos locales humanos, naturales, técnicos, económicos y financieros, mediante la implementación de estrategias de desarrollo local establecidos por los actores públicos y privados.

Según la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS por sus siglas en inglés), las ADEL son organizaciones en las que los actores locales de manera autónoma y participativa toman decisiones sobre el desarrollo económico auto sostenible

asegurando las condiciones técnicas y recursos necesarios para percibir las. El Banco mundial, expone que la misión principal de la ADEL es crear trabajos, promover y apoyar a las MIPYME, mejorar el entorno para negocios, desarrolla relaciones de cooperación y colaboración entre los distintos sectores, el gobierno local es el actor directo. Para el BID una ADEL es un instrumento a través del cual las instituciones públicas y privadas buscan maximizar su potencial económico mediante el uso de los recursos existentes y para ILS LEDA las ADEL son estructuras legales, sin fines de lucro, propiedad de las entidades públicas, privadas y sociales del territorio (Canzanelli, 2010).

Las ADEL trabajan adaptando modelos a las condiciones particulares de los territorios, entre los elementos claves de esa interacción está la asociación entre diferentes agentes que inciden sobre el desarrollo económico, la visión estratégica del desarrollo y la movilización de los recursos locales. Las ADEL como agentes institucionales promotores del desarrollo responden a un interés público privado y son apoyadas y sustentadas por las organizaciones de la sociedad civil y el estado, son estructuras flexibles que además promueven la participación y socialización de la información (Farias, 2015). Dicha participación se promueve a través de sus organizaciones, facilitando el desarrollo empresarial con acciones de diagnósticos, formulación de proyectos, difusión de tecnologías, acceso a financiamiento y desarrollo de competencias (Villar, 2007). Otra labor importante de las ADEL es el establecimiento de sistemas de información territorial específica considerando la escasez de las estadísticas a nivel local (Canzanelli, 2010).

Canzanelli & Del Bufalo (2005) a través de Canzanelli (2010), sostienen que la colaboración efectiva entre los actores clave es fundamental para el propósito y éxito de las Agencias de Desarrollo. Ellos resaltan que la colaboración público-privada es un medio para el buen gobierno del desarrollo local.

2.8.3 Clasificación de las ADEL

No existe un modelo único de las ADEL, ello depende de las características específicas del contexto y de las soluciones diferenciadas de cada territorio (Barrencia et al., 2011). Varios organismos internacionales han trabajado en la producción del conocimiento y promoción de las ADEL, entre ellos se mencionan la OCDE, EURADA, ILSLEDA, Banco Mundial, el IEDC, la OIT y el BID.

Por el tipo y naturaleza las Agencias de Desarrollo se pueden agrupar en tres modelos:

El primer modelo, el financiero, nace en los años 70 y 80 para canalizar recursos para el desarrollo; el segundo modelo, nace con la configuración de consorcios de desarrollo industrial y el tercer modelo, emerge de los procesos de desarrollo que parten de los planes estratégicos en estrategias de desarrollo local, regional y provincial (Canzanelli, 2011b).

Existen agencias con enfoque territorial, pero también las desarrolladas en campos especializados, la agricultura e innovación, entre otros. Entre las orientaciones estratégicas de estas instituciones se puede mencionar el fomento y promoción de la iniciativa empresarial con programas destinados a los empresarios y el acuerdo con las agendas de la Unión Europea sobre emprendimiento; el apoyo financiero a la inversión en MIPYMES; la promoción de la I+D+I y la prestación de servicios a las empresas (Canzanelli, 2010, 2011a, 2011b).

Canzanelli, (2010) expone que las Agencias pueden funcionar desde dos modelos: el modelo operador en donde ellas implementan y utilizan los recursos públicos directamente; y el modelo animador en donde coordina a otras instituciones y ayuda en la definición de estrategias y planes, pero son otros los que la implementan. Para el Banco Mundial las ADEL tienen las siguientes características: 1) tiene su propia estructura jurídica, 2) es funcionalmente autónomo, 3) sin fines de lucro y 4) en su junta existen múltiples partes

interesadas. También el autor clasifica a las ADEL según su origen en: 1) organismos creados por los gobiernos locales, 2) organismos creados por autoridades locales y regionales, 3) organismos independientes establecidos por la sociedad pública y privada.

Para EURADA sus miembros se pueden clasificar en cinco grupos según sus funciones: 1) el desarrollo endógeno, 2) servicios a empresas, 3) servicios a las autoridades locales y regionales, formación y 5) acciones internacionales.

En el libro “La Economía Local: La Función de las Agencias de Desarrollo” (Clark et al., 2012) se presenta cinco tipos de agencias de desarrollo con base en las funciones que las organizaciones desempeñan dentro del sistema de desarrollo local. Estas son:

- **Agencias de desarrollo y revitalización:** su responsabilidad es mejorar la competitividad local a través de la facilitación y gestión de proyectos de inversión.
- **Agencias de crecimiento económico y productividad:** enfocadas a actividades de promoción, desarrollo de capacidades, emprendimiento, crecimiento empresarial e inversión.
- **Agencias de economía integrada:** intentan unir todos los aspectos del desarrollo local en un modelo integrado o plan maestro. Trabajan de manera integrada con los socios en busca de la visión planeada.
- **Agencias de internacionalización:** Orientadas a posicionar sus territorios en la esfera internacional. Se enfocan en actividades de marketing territorial.
- **Agencias de visión y asociación:** facilitan los niveles de asociatividad, aumentan la investigación disponible de la localidad y promueven una visión común en determina la agenda de desarrollo para las ciudades.

En un estudio desarrollado en el País Vasco, España (Barrencua et al., 2011), plantean una tipología de las ADEL con base en:

- Tamaño: según su presupuesto y número de empleados.
- Ámbito de actuación: según los espacios geográficos de incidencia
- Las prioridades: el tipo de gestiones que facilitan como la promoción del empleo o los servicios a las empresas.

Por otro lado, y aplicado a un contexto latinoamericano, Farias (2015) desarrolló un estudio para la modelización de las ADEL en 11 países¹⁰. Los principales resultados fueron:

- De los territorios en los que se desenvuelven las ADEL, el 57% es regional, un 26% municipal, 11% tipo mixto (local-intermunicipal-regional) y 5% transfronterizo.
- El régimen jurídico de funcionamiento que mayormente adoptan son asociaciones, fundaciones, consorcios cooperativos, organismos autónomos de derecho privado con estatuto y reglamento propios.
- En la composición, el 58% de las agencias tienen un componente público-privado, 15.8% privadas, 10.5% mixto privado-sociedad civil, 10.5% públicas y 5% de la sociedad civil.
- Referente a las tareas que desarrollan, el 57.9% desarrolla tareas de promoción económica como la elaboración de diagnósticos territoriales, la cultura emprendedora local, asociacionismo empresarial y fortalecimiento de instituciones locales.

¹⁰ Los países considerados en el estudio fueron Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, República Dominicana y Uruguay.

- En la vinculación con el sector del conocimiento, el 83.3% está relacionado con universidades, centros de investigación y colegios técnicos.
- Para el entorno innovador territorial, el 63.2% de las agencias cuenta con al menos una oficina local de empleo, institutos tecnológicos territoriales, centros de empresas e innovación y redes de innovación empresarial.
- El trabajo en red con otras agencias de la región o de otros países está presente en el 89.5% de las ADEL.

Para finalizar, se reconoce a las ADEL como agentes de cambio y mecanismos de gobernanza. Su creación favorece la promoción de procesos de desarrollo económico local para crear un entorno territorial favorable en los niveles micro mediante la gestión de actividades productivas y tejido empresarial (apoyo a negocios, formación empresarial, marketing territorial, investigación, iniciativas sociales, gestión de proyectos, acceso a crédito); a nivel meso por la integración de políticas sectoriales y a nivel meta a través del impulso de la animación social, la concertación de actores locales e incorporación de una visión estratégica de forma consensuada (Canzanelli & Loffredo, 2008; Blakely et al., 2013; Albuquerque & Pérez, 2012).

CAPÍTULO 3

Modelo de Evaluación Integral de las Agencias de Desarrollo Local: Fundamentos y Propuesta

Este capítulo presenta la propuesta para evaluar el papel de las Agencias de Desarrollo Local (ADEL), quienes por su naturaleza tienen como objetivo añadir valor significativo al sistema de desarrollo local, aspirando a ser capaces de realizar transformaciones en los ambientes en donde operan, funcionando como factor dinamizador de la gobernanza local.

Debido a que los desafíos y oportunidades del desarrollo local varían entre lugares y tiempo, las agencias muestran un alto grado de diversidad con respecto a los objetivos, actividades, estructuras, herramientas, funciones, modelos de negocio y enfoques (Clark, et al., 2012).

El ejercicio de una agencia de desarrollo es complejo de medir, pero puede ser interpretado como el resultado del equilibrio entre sus fortalezas y restricciones operativas. La evidencia muestra que las fortalezas pueden variar mucho y pueden incluir factores como: tipo de compañía y estructura, agilidad de respuesta y flexibilidad, enfoque espacial, liderazgo efectivo, enfoque en resultados y clientela, personal talentoso y experimentado, enfoque en calidad, fuerte capacidad de generación de ingresos, mandatos claros o focalizados, mandatos de largo plazo, fuertes asociaciones, enfoque holístico e integrado, innovación, posicionamiento apolítico y de bajo perfil, capacidad de ejecución, así como credibilidad y compromiso frente a la comunidad y los inversionistas. Igualmente, los factores que limitan a las agencias de desarrollo pueden variar y pueden incluir: acuerdos de financiación, condiciones de mercado, estructuras gubernamentales no permisivas, falta de

autonomía, poder de ejecución, funciones complejas, expansión de la misión, rendición de cuentas y mandatos focalizados (Clark, et al., 2012).

Mostrar evidencia cuantificable permite proveer información robusta del impacto de las agencias de desarrollo en la gobernanza local. Sin embargo, no todos los resultados son fácilmente medibles; y por tradición la forma común de medir el impacto ha sido a través de la evaluación de los diversos proyectos que realizan.

Siguiendo los planteamientos y el enfoque de la inteligencia territorial descrito en el capítulo anterior, más que de establecer un ranking entre Agencias independientes, este modelo tiene el propósito de orientar en la autoevaluación, promover la participación de los agentes involucrados, favorecer la conciencia crítica y el aprendizaje en pro del mejoramiento de la pertinencia y eficacia de las acciones de las agencias. El objetivo último es que la metodología planteada sea un proceso inserto en la vida de estas entidades.

Se trata pues de un proceso evaluativo de lo que denominábamos en el Capítulo 2 Cuarta Generación, orientado a la negociación con un carácter eminentemente social, político y de valores, en cual el papel del evaluador es facilitador del proceso entre los interesados, que son los genuinos participantes de la evaluación (PNUD, 1997).

Esta propuesta contempla la metodología de evaluación y provee una plantilla de toma de datos para la evaluación con una guía para su correcta aplicación. A continuación, se analizan las funciones medulares de estas instancias.

3.1 Fundamentos del modelo

3.1.1 Algunos precedentes en la evaluación integral de Agencias de Desarrollo Local

Las primeras aproximaciones a la evaluación de impacto surgieron en los años cincuenta, y en las agencias de desarrollo su enfoque estuvo orientado al pronóstico de las posibles consecuencias ambientales, sociales y económicas de los proyectos (Roche, 2004). En la actualidad este comportamiento no ha cambiado drásticamente, las Agencias de Desarrollo Local hacen evaluaciones para los programas y proyectos específicos que ejecutan, mayormente como un requisito impuesto por quienes financian las intervenciones. Cabe destacar que cada vez más se incluyen en las evaluaciones las perspectivas y opiniones locales, gracias a la incorporación de métodos de investigación participativa.

3.1.1.1 El Índice de Capacidad Organizacional de las ADEL

En Colombia, en el marco del programa ART-REDES impulsado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se adaptó a las ADEL el Índice de Capacidades Organizacionales (ICO), diseñado por el Departamento Nacional de Planeación de ese país. El ICO fue ajustado a las características propias de las ADEL según los elementos proporcionados por el ILS LEDA (International Liaison Services for Local Economic Development Agencies) y la EURADA (Asociación Europea de Agencias de Desarrollo Regional).

Según el informe Prácticas e innovaciones de los programas ART en materia de desarrollo económico local (PNUD, 2011), el objetivo del ICO de las ADEL es ayudarlas a establecer su capacidad de gestión e identificar fortalezas y debilidades, con el fin de mejorar

la calidad de su desempeño permitiéndoles el reconocimiento como estructuras confiables para ejecutar acciones orientadas al desarrollo sostenible y humano.

El ICO se construye en dos partes, primero se diagnostica la capacidad de la ADEL y luego se elabora un plan de fortalecimiento con metas, actividades, recursos y responsables.

Los componentes del ICO se detallan en la tabla 8.

Tabla 8. Componentes del Índice de Capacidad Organizacional ICO

No.	Componentes	Descripción	Ámbito
1	Servicios	Servicios de animación territorial e inclusión social, servicios a la producción, servicios de apoyo a la planificación y servicios de promoción territorial.	Interno
2	Nivel Asociativo y Estructura organizacional	Número de socios con los que inició y cuenta la ADEL, Criterios de adhesión de nuevos socios, estructura organizacional, representación de los miembros, periodicidad de reuniones, Asamblea general, seguimiento a decisiones.	Interno
3	Recursos humanos	Características de los cargos de la junta o consejo directivo Características de Contratación Procesos de Formación y / o Capacitación Interna/ Externa	Interno
4	Capacidad de liderazgo	Los principales servicios con los que es identificada la ADEL por los socios, las principales diferencias que se presenta al interior de la Asamblea o entre los socios	Interno
5	Recursos físicos	Inventario de los recursos físicos, recursos físicos con los que cuenta la ADEL	Interno
6	Gestión financiera	Prácticas contables, Sistema contable o manual, Estados e informes financieros, uso de la contabilidad para la toma de decisiones. Elaboración de presupuestos y tendencia en los últimos tres años, capacidad financiera coherente, porcentaje de recursos ejecutados, tipo de ingresos de la ADEL, Plan de Negocio, mecanismos para asegurar la sostenibilidad de la ADEL y criterios que determinan las prioridades de acción de la ADEL	Interno
7	Direccionamiento estratégico	Desarrollo de ejercicio de planificación estratégica organizacional, Plan estratégico organizacional, Plan de Acción Anual, seguimiento y evaluación para saber qué se está cumpliendo, uso de los informes de seguimiento y evaluación	Interno

No.	Componentes	Descripción	Ámbito
8	Proyectos	Número de proyectos implementados por la ADEL valor y origen de los proyectos	Interno
9	Comunicación	Utilización de algún medio de comunicación	Interno
10	Redes, Alianzas y Procesos	Conexión de la ADEL con otras entidades, organización y/o Asociación. Participación en procesos sociales, políticos o económicos en el territorio de influencia, relación de la ADEL con el Gobierno	Externo
11	Otros aspectos	Beneficiarios de la implementación de los servicios de la ADEL	Externo

Fuente: Elaboración propia basada en revisión documental. PNUD (2011)

A través de la aplicación del ICO también se determina el nivel de calidad de la ADEL, con el sello de calidad Sunflower (Girasol) establecido en el en el marco del Programa Eurada-ILS LEDA I-QUA-L.

3.1.1.2 El sello de calidad I-QUA-L para las ADEL

El sello está diseñado con el propósito de ayudar a las ADEL que pertenecen a la red ILS LEDA a aumentar la calidad de su desempeño y alcanzar el reconocimiento como estructuras confiables para ejecutar acciones encaminadas a mejorar el desarrollo humano (Canzanelli, 2016).

El programa inicia con el análisis del desempeño de las ADEL mediante la aplicación del Índice de Capacidad Organizacional (ICO), con esa referencia asigna un valor, otorga un certificado de calidad según los resultados que es válido por tres años y perfila a la ADEL en tres categorías: excelencia, suficiencia y riesgo, según los seis capitales definidos (Social, Relacional, Financiero, Estratégico, Portafolio y Técnico); finalmente el programa provee asistencia técnica a distancia a las ADEL (PNUD, 2011).

La metodología para asignar el sello de calidad se compone de 24 variables que son medidas por uno o más indicadores, las variables han sido clasificadas en dos categorías: muy importantes y menos importantes, la Tabla 9 presenta la clasificación de esas variables.

Tabla 9. Clasificación de las variables del Programa de calidad Sunflower

Variables muy importantes		Variables menos importantes	
1	Estructura legal	5	Estructura técnica
2	Miembros	10	Relacionamiento con el Gobierno local
3	Composición de la junta	11	Relacionamiento con las políticas nacionales
4	Objetivos de la ADEL	12	Presupuesto
6	Genderización	14	Tendencia del presupuesto
7	Consejo de administración	15	Servicio de gestión
8	Servicios	17	Red de trabajo
9	Impacto en producción local y servicios	20	Administración
13	Fuentes de ingresos	21	Proyectos implementados
16	Usuarios	22	Valor de los proyectos
18	Estrategia	23	Origen de los proyectos
19	Enfoque ambiental		
24	Sostenibilidad financiera		

Fuente: Elaboración propia basada en revisión documental, ILS LEDA (2017).

Según el puntaje obtenido se asigna un Color Sunflower en cuatro niveles:

- Amarillo: entre 100 y 120 puntos
- Naranja: entre 121 y 140 puntos
- Rosado: entre 141 y 170 puntos
- Rojo: más de 171 puntos

En la vida del programa IQUAL, 14 de las 71 ADEL de ILSLEDA han sido certificadas desde el 2011, actualmente cuatro ADEL son las que tienen vigente la certificación del sello Sunflower, ninguna en los niveles más altos (rosado y rojo) (ILS LEDA, 2017).

Al ser la aplicación del ICO y el programa Sunflower orientado a las ADEL que integran la red ILS LEDA, eso presenta una restricción de amplitud, dado que el rango de aplicación limitado al 0.5% de las ADEL existentes en el mundo.

3.1.1.3 El grado de madurez en Desarrollo Económico Local

Por otra parte, y a nivel de Honduras, la iniciativa y aproximación más reciente para evaluar los resultados de las ADEL en donde el territorio de influencia es el sujeto a evaluar, es el Grado de madurez en desarrollo económico local (DEL). Como relata DaSilva (2012) el estudio evaluó rápida y específicamente a la capacidad de los territorios de planear, promover e implementar políticas, procedimientos, acciones y proyectos eficientes, eficaces y sostenibles conducentes directamente al desarrollo económico local e, indirectamente, al mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones.

El estudio se realizó en seis regiones con 24 municipalidades incluyendo a miembros de la RED DEL de Honduras de ese entonces. La Tabla 10 presenta los criterios y factores básicos de desempeño considerados en el análisis.

Tabla 10. Factores de desempeño del Grado de madurez en DEL aplicado en Honduras

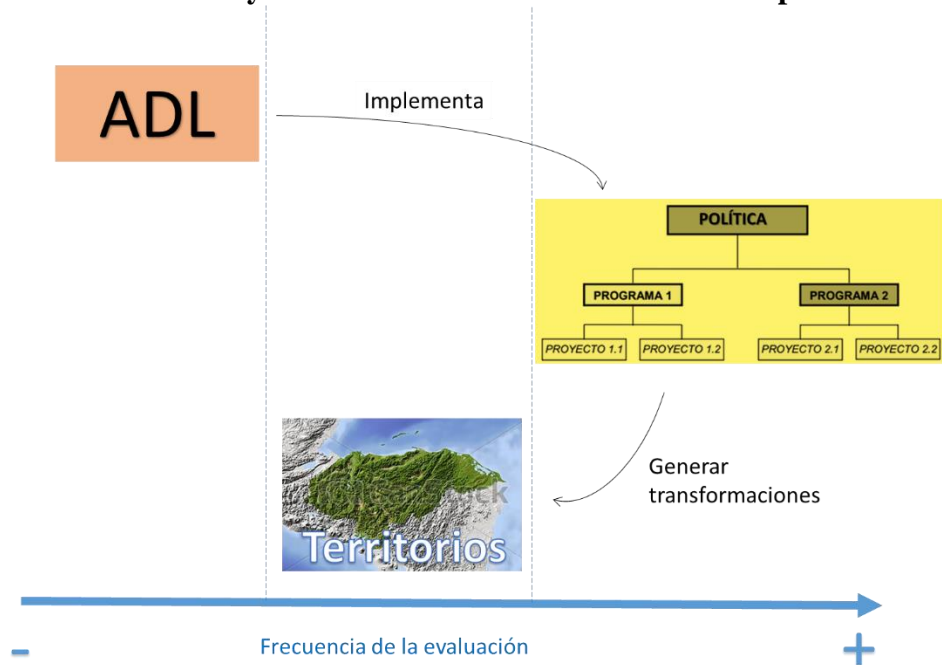
No.	Criterios básicos de madurez en DEL	No.	Factores básicos críticos de desempeño
I	Visión y estrategia	1	Visión y focalización compartidas
		2	Entendimiento de la economía local
		3	Toma de decisión estratégica
II	Habilidad para ejecutar	4	Calidad de los servicios municipales
		5	Actores del sector privado y público en la implementación de iniciativas DEL
		6	Participación y contribución para implementar iniciativas DEL

No.	Criterios básicos de madurez en DEL	No.	Factores básicos críticos de desempeño
		7	Procesos y resultados de la facilitación DEL
		8	Gobernanza del DEL por líderes del sector público y privado

Fuente: Elaboración propia basada en revisión documental (Da Silva ,2012).

Este estudio evaluó más el resultado de los procesos DEL, liderados por ADEL y municipalidades en los territorios, que a las ADEL mismas. La evaluación ha estado relacionada con las ADEL por la ejecución de sus proyectos independientes y por las transformaciones de sus territorios de influencia, pero muy pocas veces directamente a la gestión del ente ejecutor, la Ilustración 1 presenta el enfoque a proyectos relacionado con las evaluaciones de las ADEL.

Ilustración 1. Gestión de la ADEL y las evaluaciones más utilizadas en su proceso



Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Una ruta en la evaluación integral de las Agencias de Desarrollo Local.

3.1.2.1 El modelo EFQM desde la perspectiva de las ADEL

Otro modelos de referencia internacional en el ámbito de la evaluación de organizaciones, fundamentalmente empresas y más centrado en la calidad, es el modelo de excelencia desarrollado por la Fundación Europea para Gestión de la Calidad (en inglés European Foundation for Quality Management EFQM). Se trata de un marco no obligado de cumplimiento que desarrolla y realiza los conceptos de calidad total. Es un sistema holístico no vinculado a un sector concreto o actividad con fundamento en la gestión basada en procesos; es una herramienta de evaluación y mejora. Tiene su base en hacer una autoevaluación de la organización, donde las personas evalúan su forma de funcionar, y a partir de ahí, se obtiene una calificación, identificando los puntos fuertes y las áreas de mejora para la organización misma. El modelo ha sido adaptado a través del tiempo para reflejar los cambios del mercado global, manteniendo el objetivo de mejorar la competitividad de las organizaciones y el desarrollo sostenible de las economías europeas. El modelo EFQM se dirige a la evaluación de las organizaciones y permite identificar su situación respecto al ideal de excelencia empresarial que el modelo propone, proporcionándoles además una herramienta de mejora del sistema de gestión (EFQM, 2016).

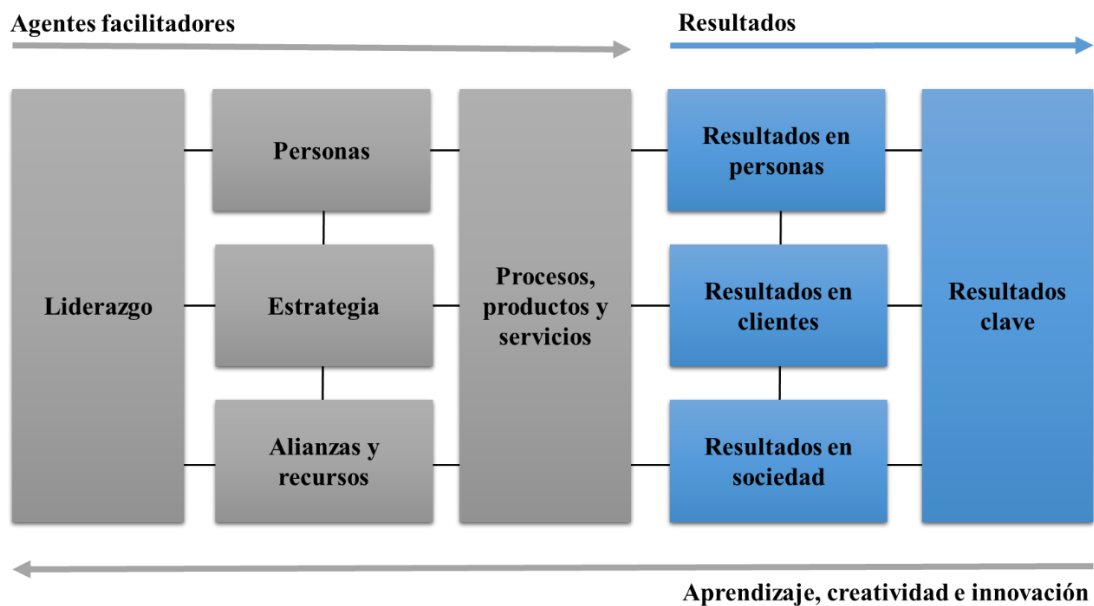
Este modelo se fundamenta en el axioma que los resultados excelentes en el rendimiento general de una organización, en sus usuarios, en las personas y en la sociedad en la que actúa, se logra mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y la estrategia; y que se hará realidad a través de las personas, las alianzas y recursos y los procesos (Moreno, 2007).

Específicamente el Modelo EFQM sirve a las organizaciones en cuatro aspectos:

- Desarrollar la visión y metas de manera tangible.
- Identificar y entender la naturaleza del negocio con enfoque holístico.
- Permite establecer un mismo lenguaje y modo de pensar.
- Mediante el diagnóstico permite identificar puntos y acciones de mejora.

El modelo está compuesto por nueve criterios y 32 subcriterios. De los criterios, cinco se refieren a los “Agentes facilitadores” que describen lo que la organización hace, y cuatro criterios son de “Resultados” con lo que la organización logra. (EFQM, 2016) Los criterios se presentan en la figura 13 y el entendimiento de ellos en la tabla 9.

Figura 13. Criterios del Modelo EFQM



Fuente: Tomado de Modelo EFQM (2016)

Tabla 9. Definición de criterios del Modelo EFQM

No.	Tipo	Criterio	Definición
1	Agente Facilitador	Liderazgo	Las organizaciones excelentes cuentan con líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelos de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo
2	Agente Facilitador	Personas	Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.
3	Agente Facilitador	Estrategia	Las organizaciones excelentes desarrollan su Misión y Visión a través de una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.
4	Agente Facilitador	Alianzas y recursos	Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos.
5	Agente Facilitador	Procesos, productos y servicios	Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.
6	Resultados	Personas	Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de las personas.
7	Resultados	Clientes	Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de sus clientes.

No.	Tipo	Criterio	Definición
8	Resultados	Sociedad	Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.
9	Resultados	Clave	Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

Fuente: Elaboración propia con base en revisión documental. EFQM (2016)

Para apoyar la autoevaluación organizacional, el modelo propone la Lógica RADAR, con los elementos:

- a. **Resultados requeridos**: determinar los resultados que pretende alcanzar como parte de su estrategia.
- b. **Planificar y desarrollar enfoques**: planificar y desarrollar un conjunto integrado de enfoques para obtener los resultados requeridos tanto ahora como en el futuro.
- c. **Implementar los enfoques**: de manera sistemática para asegurar la implementación.
- d. **Evaluar y refinar los enfoques**: desplegados basados en el monitoreo y análisis de los resultados obtenidos y las actividades de aprendizaje en curso.

Los elementos “b, c y d” deben abordarse en cada criterio del grupo “Agentes Facilitadores” y el elemento “a” de Resultados debe abordarse en cada criterio del grupo “Resultados”. Esta lógica sugiere que antes de planificar lo se hará es necesario determinar

los resultados que se quieren mejorar, reforzando así la importancia de la relación causa-efecto entre proceso y resultados. (EFQM, 2016)

Desde su creación en 1991 el Modelo EFQM está en constante actualización, en 1995 se adaptó el modelo para el Sector Público Europeo y en 1996 se simplificó para las MIPYMES y unidades operativas. (EFQM, 2016)

Para Tarí, López, & Molina (2007), los factores que facilitan el éxito de la autoevaluación del Modelo EFQM son el compromiso de la dirección, la involucración de los empleados, una comunicación abierta, la formación y el establecimiento y revisión del plan de mejora.

En referencia de casos de implementación del modelo EFQM en Agencias de Desarrollo Económico Local, existe poca evidencia al respecto. Se menciona recientemente la experiencia de la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER) quien obtuvo el “Recognised for Excellence 5 star” de la EFQM en el marco del Proyecto europeo COOEXCELL+¹¹.

La ADER previo a la obtención del reconocimiento de la EFQM, obtuvo las certificaciones ISO 9000, ISO 14000 y Accesibilidad Web ISO 139803, y entre el 2014 y 2015 trabajó directamente en el desarrollo de un plan de adaptación de la organización para el mejor cumplimiento de los criterios del Modelo EFQM.

Al sistematizar los resultados la ADER identificó las 10 principales claves del cambio logrado:

1. El cliente es el centro de la organización

¹¹ El proyecto COOEXCELL es parte de la iniciativa INNOSUP del Programa Horizon 2020. El objetivo del proyecto era aprender la metodología EFQM y su aplicación en las agencias de innovación europeas participantes del proyecto, además de la ADER de España el proyecto contó con la participación de la Agencia Nordic Innovation de Noruega y la West Regional Development Agency de Romania (ADER, 2017)

2. El talento de las personas es el motor.
3. La excelencia como visión en el horizonte.
4. Gobernar con visión estratégica.
5. Aprender e innovar como necesidad
6. Facilitar la colaboración entre los equipos
7. Las TIC como gran aliado
8. La fluidez de la información
9. La importancia de medir
10. Contar con grandes aliados (ADER, 2017).

Los puntos anteriormente descritos son refrendados por Suárez, Roldán & Calvo (2014) al concluir en su investigación que un sistema de gestión de la calidad funciona si existe una relación entre tres grupos de factores:

- **Los factores blandos o sociales:** asociados con las personas, sus comportamientos y actitudes.
- **Los factores duros:** la estructura técnica del sistema de calidad que son los procesos, alianzas y gestión.
- **Definición de una política y estrategia:** estableciendo los objetivos y oriente las acciones de calidad en la organización.

Para poder realizar estos procesos es vital contar con el compromiso de la alta dirección, debiendo establecer una filosofía consistente y un sistema adecuado para alcanzarlos, tener una estrategia bien definida y un sistema de información efectivo en los diferentes niveles de la organización.

Zárraga & Álvarez (2014) enfatizan la necesidad de una orientación a la información por parte de la organización, además de ser considerada en la cultura empresarial en el conjunto de valores y comportamientos asociados con el uso eficiente de la misma, aludiendo que ese punto no destaca en la literatura relacionada con el EFQM, sino que la información se piensa como un recurso solamente; constituyéndose así como una oportunidad de mejora en la implementación exitosa del modelo EFQM.

3.1.3 Agencias de Desarrollo Local: Introspección y proyección

Las Agencias de Desarrollo Local (ADEL) aspiran a generar valor significativo al sistema de desarrollo local. Para conocer en detalle el papel de las ADEL en el fomento de la gobernanza local, se diseñó una metodología de revisión de fuentes secundarias y recogida de información primaria, en la que participaron actores claves relacionados con el cumplimiento de los objetivos de las ADEL.

El primer momento consistió en la revisión de la información documental de artículos, sistematizaciones, actas de constitución, acuerdos y reglamentos operativos, todos relacionados con el funcionamiento y definición de las ADEL. En el segundo momento se consultó a 33 actores territoriales vinculados, estos fueron: Agentes de desarrollo local (3), Interlocutores externos de la Sociedad Civil que participan de las iniciativas ejecutadas por ADEL (27) y Expertos en Desarrollo Económico Local (3).

En la revisión documental quedó en evidencia la diversidad de nomenclaturas existentes para las Agencias de Desarrollo Económico Local con alrededor de 12 nombres comúnmente utilizados en América Latina. Aunque como afirman los autores consultados, existen organizaciones con el mismo nombre y diferentes funciones, y al mismo tiempo

entidades con diferente nombre que realizan actividades similares (Clark, et al., 2012). En el caso particular de Honduras se enmarcará en las iniciativas denominadas unidades, agencias u oficinas de desarrollo económico local, de diferente categoría y figura organizativa. Funcionen como órganos dentro de la estructura municipal o desconcentrados de la municipalidad, donde el gobierno local forma parte de su asamblea (Secretaría de Derechos Humanos, Justicia, Gobernación y Descentralización, 2015).

Las ADEL como instrumentos de las políticas orientadas al fortalecimiento de los sistemas productivos territoriales, estimulan las relaciones entre las empresas, a los acuerdos formales e informales entre los actores del sector privado (conjunto de empresas), actores públicos (gobiernos locales y demás instituciones públicas) y la sociedad civil (organizaciones sectoriales), a la localización de la riqueza y el empleo en el territorio y el desarrollo de la capacidad emprendedora entre otras (Fundación DEMUCA, 2009). Estas son, a menudo, organizaciones flexibles, por lo general, las características que éstas deberían son las siguientes:

- Actúan como líderes en el sistema de desarrollo local.
- Son organizaciones de carácter horizontal con estructura jurídica y esquemas organizativos flexibles y eficientes.
- Son flexibles a los cambios de procesos de toma de decisiones.
- Tienen costos operativos reducidos
- Fungen bajo la supervisión del gobierno local, pero mantienen un grado razonable de autonomía.
- Adoptan una vinculación con el “mercado” más que con la “ciudadanía”.

- Normalmente dispone de personal técnico y administrativo estrictamente necesario con experticia y experiencia en desarrollo económico.
- Facilitan actividades “colaborativas” o “multilaterales”, como planificaciones intersectoriales e intermunicipales y empresas conjuntas.
- Se centran en la implementación a escala y buen ritmo.
- Establecen metas y objetivos, funciones y responsabilidades claras.
- Promueven la representatividad de los actores.
- Capacidad de concertación y coordinación entre actores sociales y niveles administrativos territoriales.
- Existencia de un amplio consenso político sobre el objetivo común del desarrollo y la generación de empleo a nivel local.
- Credibilidad y confianza de los agentes socioeconómicos locales, en particular del empresariado local.
- Disponibilidad de los recursos técnicos, financieros y de información necesarios.
- Gestión técnica eficiente y transparente, no sometida a mediaciones partidarias.
- Proyección de resultados visibles a medio plazo.
- Utilización de técnicas estructuradas y participativas para la gestión

Estas características son precisamente las que permiten que las agencias de desarrollo hayan surgido como una poderosa herramienta para que las localidades puedan planificar y alcanzar sus objetivos de mediano y largo plazo (Clark, et al., 2012).

Producto de esta revisión se logró identificar dos grandes dimensiones en las que estas organizaciones interactúan diariamente y con el que su buen desempeño en pro de la

construcción de una gobernanza local está íntimamente relacionado: la dimensión organizacional y la dimensión de impacto.

La dimensión organizacional: alude a todos los aspectos definitorios relacionados con la constitución legal, la definición de la filosofía organizacional, la definición de los procesos, funciones, responsabilidades y la planeación estratégica. Aspectos más culturales y cualitativos de la organización como la calidad de vida en el trabajo, la eficiencia en el uso de los recursos, la transparencia, la gestión de cambios y los aprendizajes colectivos. Son los elementos de control interno de la métrica de la organización las cuales pueden ayudar a las ADEL a obtener mayores niveles de eficiencia y efectividad operacional (Clark, et al., 2012).

La dimensión de impacto: se refiera a las actividades orientadas al fortalecimiento de los sistemas productivos territoriales. Actividades que estimulan las relaciones entre las empresas, a los acuerdos formales e informales, la difusión y utilización de información estratégica entre los actores del Sector Privado, actores públicos y organizaciones de la Sociedad Civil, a la localización de la riqueza, identificación de las potencialidades y los condicionantes del desarrollo local, facilitación de la producción, el empleo y promoción de servicios financieros según el perfil productivo territorial, el desarrollo de la capacidad emprendedora; y, finalmente crear y difundir una imagen activa e innovadora del territorio (Fundación DEMUCA, 2009). Éstas son las medidas de impacto externo demostradas a los líderes locales y partes interesadas.

Para esas dos grandes dimensiones de actuación y luego de analizar el perfil ideal de las ADEL según las referencias consultadas, se identificó las principales actividades, las que se presentan en la Tabla 10.

Tabla 10 . Actividades de las Agencias de Desarrollo Local según dimensión Organizacional e Impacto.

Dimensión Organizacional	Dimensión de Impacto
Análisis de las lecciones aprendidas	Acceso de los actores a servicios financieros
Calidad de vida en el trabajo	Apalancamiento de recursos
Calidad del equipo técnico	Asesorar, informar y apoyar al tejido empresarial local
Constitución legal	Consideración de la historia, vínculos y sentimientos de las personas del territorio
Definición de la Misión y Visión	Desarrollo de capacidades en los tomadores de decisiones
Definición de procesos, funciones y responsabilidades	Difusión del conocimiento
Eficiencia en el uso de los recursos	Existencia de un amplio consenso político
Gestión de los cambios por parte de la Agencia de Desarrollo	Generación de empleos de calidad
Gestión técnica eficiente y transparente	Generación de nuevas empresas
Planeación estratégica de la Agencia de Desarrollo	Gestión comercial de los productos locales
Sostenibilidad de la organización	Identidad y marketing territorial
	Incidencia en Políticas Públicas
	Monitoreo y medición de resultados
	Participación de actores multisectorial y multinivel
	Planeación estratégica del territorio
	Promoción de alianzas entre universidades-público-privado para la investigación
	Promoción de la equidad de género y la inclusión de grupos vulnerables
	Promoción de las TIC en los modelos de negocios
	Promoción de nuevas actividades económicas
	Promoción del empoderamiento de los actores
	Respeto por el medioambiente
	Utilización de técnicas y espacios de participación ciudadana
	Utilización y difusión de información estratégica

Fuente: Elaboración propia según revisión documental

3.1.4 Agencias de Desarrollo Local: priorización desde 360 grados

3.1.4.1 Metodología

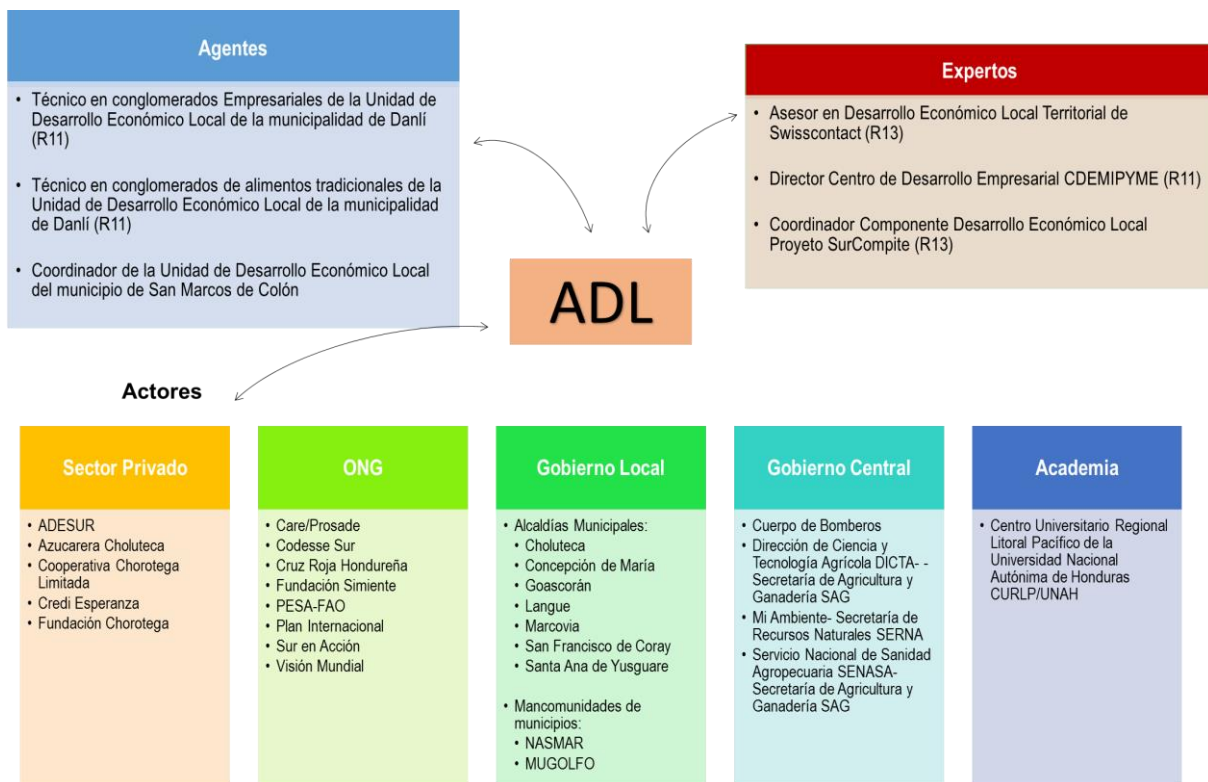
Una vez identificadas las principales funciones se procedió a contrastar con los actores territoriales su visión sobre las mismas y sus apreciaciones a propósito del modelo más pertinente para la evaluación del desempeño e impacto de las agencias. La consulta a los actores se desarrolló en tres etapas independientes. En la primera se abordó a tres Agentes de las ADEL, en la segunda a tres Expertos en la temática de desarrollo local y en la tercera a 27 Actores vinculados con las ADEL. Todos los actores pertenecen a las Regiones de desarrollo número 11 de El Paraíso y número 13 del Golfo de Fonseca en Honduras¹², específicamente con incidencia directa en los municipios de Danlí, Choluteca y San Marcos de Colón. Los criterios de selección fueron:

- **Agentes:** Coordinadores y personal técnico en servicio activo en Agencias municipales de desarrollo local con al menos tres años de experiencia en el ramo.
- **Expertos:** Asesores en Desarrollo Económico Local que dentro de su experiencia estuviera la implementación y gestión de ADEL.
- **Actores:** Interlocutores externos y público de la sociedad civil que participa de las iniciativas desarrolladas por las ADEL, ya sea como miembros de espacios de concertación público-privados (partenariados), prestadores de servicios de desarrollo empresarial que hubieren sido contratados en el marco de las iniciativas de fomento

¹² En el marco del proceso de desarrollo el país fue dividido en 16 regiones geográficas desarrolladas alrededor de las principales cuencas hidrográficas. Considera sus características, capacidades y necesidades particulares e integra a la población en cada región como protagonista en la mejora de la calidad de vida (Gobierno de Honduras, 2010)

al sector privado, representantes de instituciones del Estado con presencia en el territorio y actores beneficiarios de los paquetes de servicios ofertados por las ADEL.

Ilustración 2. Actores participantes de la priorización de funciones de las ADEL



Fuente: Elaboración propia

A los actores se les abordó mediante la utilización de las técnicas de la entrevista semiestructurada y la encuesta. La entrevista se utilizó en Agentes y Expertos en reuniones bilaterales. La encuesta se aplicó a los tres tipos de actores consultados en reuniones individuales o reuniones grupales.

El propósito de la entrevista fue tener respuesta de la visión de los Agentes y Expertos referente a si ¿Consideran necesaria la evaluación de las actividades que realizan las

Agencias de desarrollo local? ¿Cuáles son los aspectos más importantes a considerar en la evaluación del desempeño de las ADEL? ¿Quiénes son los actores más indicados a abordar en el proceso de evaluación? y finalmente ¿Cuáles serían los momentos oportunos para realizar dicha evaluación? Las respuestas a estas preguntas son un insumo fundamental para el diseño del instrumento de evaluación.

La encuesta parte de los resultados de la revisión documental y en la que se sintetizaron las funciones de las ADEL en 34 aspectos relacionados con su organización y funcionamiento. Mediante la utilización de una escala de Likert los actores ponderaron según su criterio cada aspecto en cinco categorías (Ver Ilustración 3).

Ilustración 3. Categorías de ponderación de aspectos relacionados con las ADEL

Indispensable	Sumamente importante	Medianamente importante	Poco importante	No se toma en cuenta
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia

Tanto el guion de la entrevista semiestructurada como la encuesta se presentan en los anexos.

3.1.4.2 Resultados

La Tabla 11 lista las principales actividades de una ADEL según los grupos de actores consultados. El porcentaje representa la cantidad de actores que consideran a la acción indispensable, las actividades marcadas en colores corresponden a coincidencias en priorización y la intensidad del color hace alusión a los tres bloques de importancia:

Bloque 1: las 10 actividades más importante para cada grupo de actor.

Bloque 2: las 10 actividades medianamente importante para cada actor

Bloque 3: las 14 actividades menos importantes para los actores consultados

Tabla 11. Principales actividades de una ADEL según grupos de actores.

No.	Expertos		Agentes		Actores	
1	100%	Análisis de las lecciones aprendidas	100%	Apalancamiento de recursos	67%	Respeto por el medioambiente
2	100%	Apalancamiento de recursos	100%	Eficiencia en el uso de los recursos	63%	Sostenibilidad de la organización
3	100%	Eficiencia en el uso de los recursos	100%	Calidad del equipo técnico	59%	Utilización de técnicas y espacios de participación ciudadana
4	100%	Generación de nuevas empresas	100%	Respeto por el medioambiente	52%	Calidad del equipo técnico
5	100%	Gestión técnica eficiente y transparente	100%	Sostenibilidad de la organización	52%	Monitoreo y medición de resultados
6	100%	Monitoreo y medición de resultados	100%	Acceso de los actores a servicios financieros	52%	Difusión del conocimiento
7	67%	Calidad del equipo técnico	100%	Desarrollo de capacidades en los tomadores de decisiones	52%	Utilización y difusión de información estratégica
8	67%	Consideración de la historia, vínculos y sentimientos de las personas del territorio	67%	Generación de nuevas empresas	48%	Desarrollo de capacidades en los tomadores de decisiones
9	67%	Difusión del conocimiento	67%	Monitoreo y medición de resultados	48%	Promoción del empoderamiento de los actores
10	67%	Existencia de un amplio consenso político	67%	Consideración de la historia, vínculos y sentimientos de las personas del territorio	48%	Constitución legal
11	67%	Gestión de los cambios por parte de la Agencia de Desarrollo	67%	Difusión del conocimiento	44%	Eficiencia en el uso de los recursos
12	67%	Incidencia en Políticas Públicas	67%	Participación de actores multisectorial y multinivel	44%	Generación de empleos de calidad
13	67%	Participación de actores multisectorial y multinivel	67%	Planeación estratégica del territorio	44%	Promoción de la equidad de género y la inclusión de grupos vulnerables

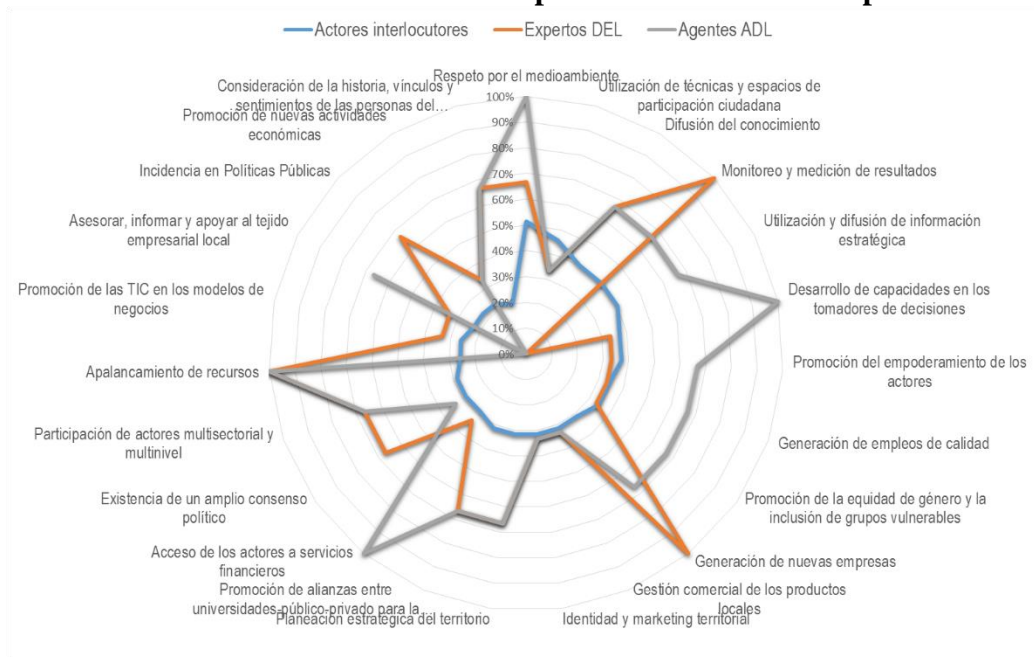
No.	Expertos		Agentes		Actores	
14	67%	Planeación estratégica del territorio	67%	Promoción de alianzas entre universidades-público-privado para la investigación	44%	Planeación estratégica de la Agencia de Desarrollo
15	67%	Promoción de alianzas entre universidades-público-privado para la investigación	67%	Asesorar, informar y apoyar al tejido empresarial local	41%	Generación de nuevas empresas
16	67%	Respeto por el medioambiente	67%	Generación de empleos de calidad	41%	Planeación estratégica del territorio
17	67%	Sostenibilidad de la organización	67%	Promoción de la equidad de género y la inclusión de grupos vulnerables	41%	Promoción de alianzas entre universidades-público-privado para la investigación
18	33%	Acceso de los actores a servicios financieros	67%	Promoción del empoderamiento de los actores	41%	Definición de la Misión y Visión
19	33%	Asesorar, informar y apoyar al tejido empresarial local	67%	Definición de la Misión y Visión	41%	Gestión comercial de los productos locales
20	33%	Desarrollo de capacidades en los tomadores de decisiones	67%	Definición de procesos, funciones y responsabilidades	41%	Identidad y marketing territorial
21	33%	Generación de empleos de calidad	67%	Planeación estratégica de la Agencia de Desarrollo	41%	Calidad de vida en el trabajo
22	33%	Gestión comercial de los productos locales	67%	Utilización y difusión de información estratégica	37%	Acceso de los actores a servicios financieros
23	33%	Identidad y marketing territorial	33%	Análisis de las lecciones aprendidas	37%	Participación de actores multisectorial y multinivel
24	33%	Promoción de la equidad de género y la inclusión de grupos vulnerables	33%	Gestión técnica eficiente y transparente	37%	Existencia de un amplio consenso político
25	33%	Promoción de las TIC en los modelos de negocios	33%	Existencia de un amplio consenso político	33%	Apalancamiento de recursos
26	33%	Promoción de nuevas actividades económicas	33%	Gestión de los cambios por parte	33%	Definición de procesos, funciones y responsabilidades

No.	Expertos		Agentes		Actores	
				de la Agencia de Desarrollo		
27	33%	Promoción del empoderamiento de los actores	33%	Gestión comercial de los productos locales	33%	Análisis de las lecciones aprendidas
28	33%	Utilización de técnicas y espacios de participación ciudadana	33%	Identidad y marketing territorial	33%	Gestión técnica eficiente y transparente
29	0%	Calidad de vida en el trabajo	33%	Promoción de nuevas actividades económicas	33%	Promoción de las TIC en los modelos de negocios
30	0%	Constitución legal	33%	Utilización de técnicas y espacios de participación ciudadana	30%	Asesorar, informar y apoyar al tejido empresarial local
31	0%	Definición de la Misión y Visión	33%	Calidad de vida en el trabajo	30%	Promoción de nuevas actividades económicas
32	0%	Definición de procesos, funciones y responsabilidades	33%	Constitución legal	30%	Incidencia en Políticas Públicas
33	0%	Planeación estratégica de la Agencia de Desarrollo	0%	Incidencia en Políticas Públicas	26%	Consideración de la historia, vínculos y sentimientos de las personas del territorio
34	0%	Utilización y difusión de información estratégica	0%	Promoción de las TIC en los modelos de negocios	26%	Gestión de los cambios por parte de la Agencia de Desarrollo

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de las consultas a expertos, agentes y actores

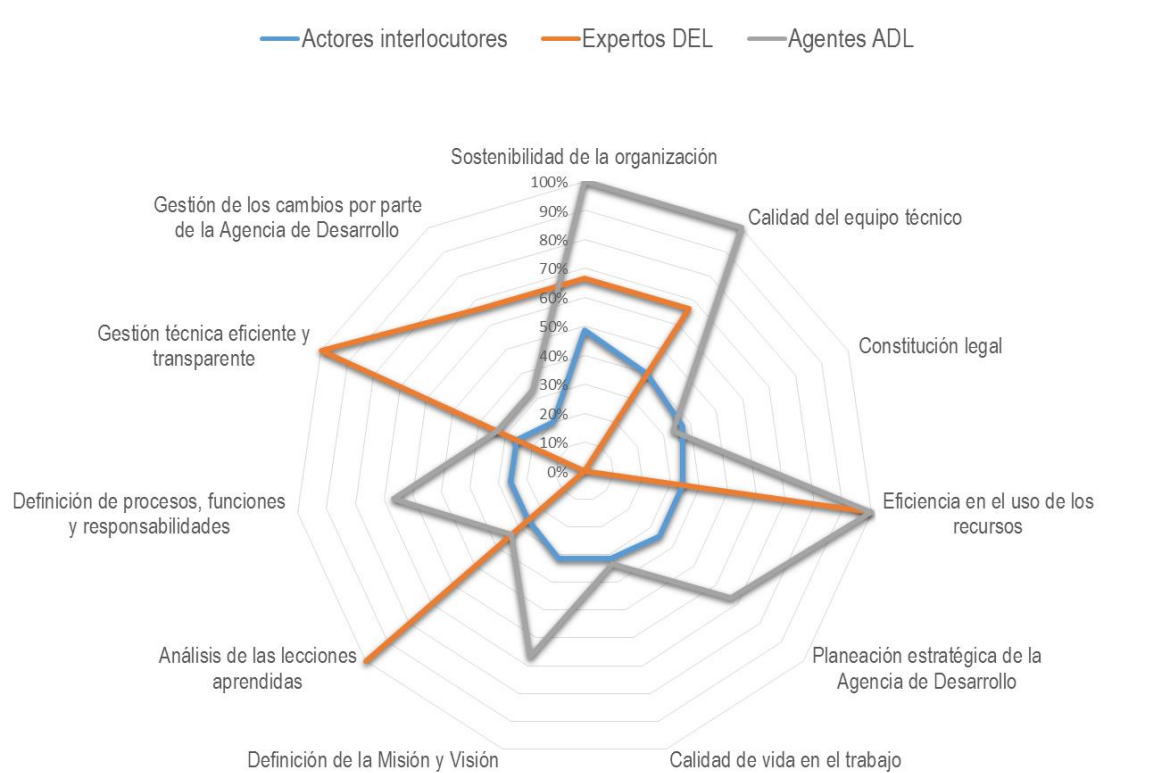
Al hacer el análisis de los puntos de coincidencia en importancia de las actividades de las ADEL para los actores, se tienen los resultados de los gráficos 1 y 2 para las dimensiones de impacto y organizacional respectivamente.

Gráfico 1. Priorización de los actores para la Dimensión de impacto en las ADEL



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. Priorización de los actores para la Dimensión organizacional en las ADEL



Fuente: Elaboración propia

Los Expertos y Agentes dieron la máxima importancia al apalancamiento y eficiencia en el uso de recursos. Por su parte los demás Actores coincidieron con los Agentes en priorizar el respeto por el medioambiente y la sostenibilidad de la ADEL. Todos los grupos consultados tuvieron consenso en valorar a la calidad del equipo técnico y al monitoreo y medición de resultados. Las seis actividades que la mayoría de los actores consideró como indispensable para que las ADEL tengan impacto son:

- Eficiencia en el uso de los recursos
- Respeto por el medioambiente
- Apalancamiento de recursos
- Sostenibilidad de la organización
- Monitoreo y medición de resultados
- Calidad del equipo técnico

Por otro lado, las entrevistas con Expertos y Agentes ampliaron la perspectiva sobre las actividades en cuestión, así como ideas de quién y cuándo debería realizar la evaluación.

Los principales resultados fueron:

- Consenso en la importancia de precisar si las ADEL realmente están promoviendo cambios sostenibles a través de acciones que realmente aporten valor a los fines para las que fueron creadas.
- Los actores más indicados a abordar en el proceso de evaluación son el personal técnico de las ADEL, ejecutivos de las organizaciones locales, autoridades municipales y beneficiarios de proyectos.

- El instrumento de evaluación debe considerar las tendencias actuales de la cooperación internacional, dada la fuerte vinculación de esta con el financiamiento de las acciones de las ADEL.
- Entre los atributos propuestos existen relaciones en mayor o menor grado, se podrían fusionar ciertos aspectos en aras de sintetizar el instrumento. Por ejemplo, en el actual contexto, la eficiencia en el uso de los recursos está ligada con la gestión técnica eficiente y transparente; el apalancamiento de recursos con la sostenibilidad de la organización; y, el monitoreo y medición de resultados se puede unir con la difusión del conocimiento en un sistema de información territorial.
- El actor ideal para aplicar el instrumento debería ser el Coordinador de la ADEL, pero y para evitar sesgo en la aplicación de la evaluación se sugirió que fuera aplicada por el encargado de monitoreo en las ADEL donde exista esta figura.
- La frecuencia de la evaluación debería ser en períodos de seis meses a un año, considerando que los resultados son insumos en el proceso de mejora continua de la organización.
- El instrumento y la evaluación de este tipo debería ser parte del proceso de gestión de las ADEL, ya sea como parte del proceso de monitoreo o como elemento detonante en las jornadas de planificación del equipo técnico.

Con los insumos cuantitativos y cualitativos recopilados, se establecieron los principales atributos a evaluar para cada dimensión de las ADEL, estos se presentan en la tabla 12.

Tabla 12. Atributos preponderantes de las ADEL según actores consultados

No.	Atributos	Dimensión
1	Respeto por el medioambiente	Impacto
2	Sostenibilidad de la organización	Organizacional
3	Sistema de información territorial	Impacto
4	Calidad del equipo técnico	Organizacional
5	Servicios territoriales	Impacto
6	Gestión del conocimiento	Impacto
7	Participación de actores multisectorial y multinivel	Impacto
8	Análisis de las lecciones aprendidas	Organizacional
9	Gestión técnica eficiente y transparente	Organizacional
10	Consideración de la historia, vínculos y sentimientos de las personas del territorio	Impacto
11	Promoción de la equidad de género y la inclusión de grupos vulnerables	Impacto
12	Utilización de técnicas y espacios de participación ciudadana	Impacto
13	Planeación estratégica de la Agencia de Desarrollo	Organizacional
14	Calidad de vida en el trabajo	Organizacional

Fuente: Elaboración propia

3.1.5 Atributos preponderantes de las Agencias de Desarrollo Económico Local

El modelo propuesto pretende valorar la gestión de las Agencias de Desarrollo Local (ADEL) de manera integral. Una ADEL cumple su papel de dinamizador de la gobernanza local cuando se alcanza un desarrollo en las capacidades, democratización y descentralización en institucionales locales, de manera que sus autoridades puedan tomar decisiones y hacer intervenciones necesarias para optimizar su desempeño económico y, de esta manera, contribuir al crecimiento y desarrollo de todo el país y por ende la calidad de vida de sus habitantes (Clark, et al., 2012).

Los primeros seis atributos propuestos para una ADEL tienen que ver con aspectos organizacionales y los restantes con atributos de impacto. Con el propósito de estandarizar la base de interpretación de cada atributo, se presenta una sucinta descripción de cada uno en el contexto de la ADEL, finalizando con una prospección de cuales serían requisitos básicos y avanzados de su cumplimiento en la organización.

3.1.5.1 Sostenibilidad de la organización

De acuerdo con Chiavenato (2009), las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas, intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Son un organismo social vivo y cambiante. Es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr auto sostenimiento. Robbins y Coulter (2014) señalan tres características que comparten todas las organizaciones. La primera hace referencia a que todas tienen un propósito definido, que guía el trabajo y se expresa en metas por alcanzar. La segunda es el componente humano, todas las organizaciones requiere de personas con distintas competencias para realizar las actividades y cumplir con su razón de ser. Por último, todas la orgaizaciones disponen de una estructura deliberada para ordenar el trabajo a realizar. La tendencia es hacia estructuras más flexibles, en las que el trabajo se define por los entregables. Sin embargo, es necesaria la estructura para facilitar la labor de gestión.

El Diccionario de la Real Academia Española, define sostenibilidad como “cualidad de sostenible”; y, a su vez sostenible “que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medioambiente”.

Las organizaciones (en este caso las ADEL) son sistemas abiertos que mantienen intercambios de energía, materia e información con su ambiente y que son importantes para su funcionamiento. (Johnson, Scholes y Whittington, 2006; Thompson y Strickland, 2012; Robbins et al 2014). Por otra parte, existe una serie de atributos básicos necesarios para la sostenibilidad del sistema (organización) como un todo:

- **Disponibilidad de recursos:** incluye como recursos agua, luz, dinero; activos y dotación de derechos.
- **Adaptabilidad y flexibilidad:** cierto grado de ductilidad es necesario para detectar e interpretar los cambios que ocurren en el mundo exterior. A medida que el ambiente va cambiando sin que el sistema lo perciba, o lo perciba y no se adapte, en algún momento se producirá el colapso, porque su comportamiento ya no es compatible con la nueva situación.
- **Estabilidad, resiliencia y robustez:** tiene que ver con la capacidad del sistema de mantener o preservar los valores de las variables esenciales en torno a una trayectoria o estado determinado.
- **Capacidad de respuesta:** se refiere a la capacidad de hacer frente al cambio y se basa en la adaptabilidad, estabilidad, resiliencia, robustez y la capacidad de darse cuenta.
- **Auto-dependencia:** es la capacidad del sistema de regular sus interacciones con el medio (Gallopín, 2003).
- **Empoderamiento:** esta característica denota la capacidad del sistema no sólo de responder al cambio, sino de innovar y de inducir el cambio en otros sistemas en procura de sus propias metas.

Requisitos básicos

- Disponibilidad de recursos para su funcionamiento.
- Adaptabilidad y flexibilidad.

Requisitos avanzados

- Empoderamiento

3.1.5.2 Calidad del equipo técnico

Las personas y sus interacciones son el elemento básico de la organización, el éxito o el fracaso de las organizaciones está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros (Johnson, et al, 2006; Thompson et al 2012; Robbins et al 2014). La interacción es la relación entre dos personas o sistemas de cualquier clase, por la cual la actividad de uno está determinada por la del otro; influencia recíproca. Las interacciones pueden ser: a) Individuales; b) entre individuales y organizacionales; c) entre la organización y otras organizaciones; d) entre la organización y el ambiente externo. Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una adaptación mutua. Ya que las necesidades, los objetivos y las relaciones de poder varían, de modo que la adaptación es un proceso de cambios y ajustes continuos. Los miembros de la organización son: a) gerente y empleados; b) proveedores; c) consumidores y usuarios; d) el gobierno y, e) la sociedad. Todos los miembros (internos y externos) inciden en la adaptación y en el proceso de toma de decisiones (Chiavenato, 2009).

En este apartado se analiza los procesos de gestión del equipo técnico compuesto por el coordinador, técnicos y empleados, que garantizan de manera directa su aporte en el proceso de alcanzar una situación deseada: objetivos organizacionales.

Los objetivos naturales de una empresa en general y que constituyen la base de trabajo de su equipo técnico son:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios en la sociedad.
- Proporcionar empleo productivo para todos los factores de producción.
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos.
- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- Crear un ambiente en que las personas puedan satisfacer sus necesidades humanas básicas.

Los objetivos no son estáticos sino dinámicos, pues están en continua evolución, alterando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente y con sus miembros (internas), y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización interna de los miembros.

La racionalidad de las organizaciones implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desea alcanzar. Una organización es racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados. La racionalidad se logra mediante normas y reglamentos que rijan el comportamiento de los participantes en la búsqueda de la eficiencia. La eficiencia es el resultado de la racionalidad, puesto que una vez establecidos los objetivos, le compete descubrir los medios más adecuados para obtenerlos.

Las empresas se desdoblán en tres niveles organizacionales, cualquiera sea su naturaleza o tamaño. Dichos niveles son:

1) Nivel institucional. Corresponde al nivel más elevado de la organización; está compuesto por los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Se denomina nivel estratégico.

2) Nivel intermedio. También llamado nivel táctico, mediador o gerencial.

3) Nivel operacional. Denominado nivel o núcleo técnico. Lo importante es que forman parte de la división del trabajo organizacional.

Los procesos básicos en la administración de personal y sobre los que descansan los criterios para la medición de la calidad de los equipos de trabajo son cinco:

- Provisión
- Aplicación
- Mantenimiento
- Desarrollo
- Seguimiento y control del personal

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.

Como afirma Chiavenato (2009), después de reclutar y seleccionar a las personas deben ser integradas en la organización, destinadas a su cargo y evaluadas en cuanto a su desempeño. La ADEL sólo puede funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas; para conseguirlo diseñan su estructura formal, definen organismos y cargos, y establecen las reglas administrativas, los requisitos y las atribuciones para sus

empleados. Esta división del trabajo y la consiguiente especialización producen una gran diferenciación de funciones en la empresa, que buscan racionalizar la situación mediante el establecimiento de operaciones rutinarias que disminuyan la inseguridad en el trabajo, aumenten la posibilidad de prevención y centralicen las funciones y los controles. La ADEL no utiliza integralmente al individuo, sino algunos de sus comportamientos más necesarios para el desempeño de su función. Tales comportamientos están ligados con los de otros empleados.

Lo que se entiende en este contexto por calidad del equipo técnico es referente al esfuerzo de cada individuo, el cual está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar. La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo (la calidad con la que desarrollan sus labores). Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa.

Requisitos básicos

- Políticas de reclutamiento y selección de personal
- Organigrama
- Descripción de puestos

Requisitos avanzados

- Procedimiento de reclutamiento y selección de personal
- Procedimiento de integración de personal
- Análisis de puestos
- Aplicación de evaluación del desempeño
- Planes de mejora del desempeño del personal

3.1.5.3 Análisis de las lecciones aprendidas

Para el Project Management Institute Inc. (2013) las lecciones aprendidas son bases de conocimiento para la organización y a su vez activos de procesos.

Los activos de los procesos de la organización son los planes, los procesos, las políticas, los programas y las bases de conocimiento específicos de la organización ejecutora y utilizados por la misma. Éstos incluyen cualquier objeto, práctica o conocimiento de las organizaciones y que pueden usarse para ejecutar acciones. Los activos de procesos además de las bases de conocimiento de la organización incluyen información histórica. Estos constituyen entradas para la mayoría de los procesos de planificación. A lo largo de la ejecución de las actividades, los miembros del equipo del proyecto pueden efectuar actualizaciones y adiciones a los activos de los procesos de la organización, según sea necesario.

En el marco de la creación y gestión del conocimiento existen diversas y variadas perspectivas para su estudio, análisis y comprensión. No es una actividad adicional al trabajo, es una forma de trabajar efectiva (Rodríguez, 2006).

Como muestra la Tabla 13, las lecciones aprendidas son el resultado de las transformaciones de datos a información, de información a conocimiento y de conocimiento a aprendizajes

Tabla 13. Proceso de transformación de datos en aprendizajes

Datos	Información	Conocimiento	Aprendizaje
Números, palabras, imágenes	Datos procesados con significado	Información con valor agregado, accionable	Conocimiento, habilidad, destreza adquiridos

Fuente: Tomado de Luna & Rodríguez (2011b)

Las lecciones aprendidas pueden definirse como el conocimiento o entendimiento ganado por medio del análisis y la reflexión sobre una experiencia o proceso, o un conjunto de ellos. Entre las metodologías más utilizadas para identificación de lecciones aprendidas están los Estudios de Caso, Observatorios de experiencias y el After Action Review o Reflexión después de la acción (Luna & Rodríguez, 2011a).

Surgen de un proceso sistemático de análisis y reflexión que es sistemático, colectivo y validado por expertos, estas son algunas de sus características:

- Pueden ser positivas o negativas
- Deben ser útiles y pertinentes
- Requieren de mecanismos de diseminación
- Son un primer paso para la identificación de buenas prácticas

Las lecciones aprendidas propician la identificación de factores de éxito (eficacia, eficiencia, sostenibilidad), identificación de deficiencias, resolución problemas a través de nuevos cursos de acción (innovación), mejora de la toma de decisiones futura, así como definir modelos para otras intervenciones (replicabilidad).

Las lecciones aprendidas se pueden clasificar en dos tipos:

- Vinculadas a los productos y servicios a clientes: programas, proyectos, procesos, métodos y técnicas.
- Vinculadas a iniciativas organizacionales: capacitación de personal, procedimientos operacionales, normas de contratación

Éstas se pueden compartir a través de comunidades de práctica, redes temáticas, publicaciones, talleres, seminarios, videoconferencias, ferias de conocimiento y banco de lecciones aprendidas (Luna et al., 2011a).

Requisitos básicos

- Identificación a través de estudios de caso, observatorios de experiencias. After action review y documentación de lecciones aprendidas.

Requisitos avanzados

- Diseminación y uso a través de comunidades de práctica, redes temáticas, Publicaciones, Talleres, seminarios, videoconferencias, Ferias de conocimiento y Banco de lecciones aprendidas.
- Uso de lecciones aprendidas en diseño de proyectos, monitoreo y evaluación, planeación y toma de decisiones.

3.1.5.4 Gestión técnica eficiente y transparente

Para ser eficiente, una iniciativa tiene que ser eficaz (Johnson et al, 2006; Thompson et al 2012; Robbins et al 2014). La eficacia es necesaria (sin ser suficiente) para lograr la

eficiencia: la iniciativa o la organización tiene que cumplir sus objetivos para ser eficiente (Mokate, 2001).

Según el diccionario Webster's, algo es eficiente si se caracteriza "por la capacidad para seleccionar y usar los medios más efectivos y de menor desperdicio con el fin de llevar a cabo una tarea o lograr un propósito".

La eficiencia técnica examina la relación entre el producto o resultado generado y la cantidad de un determinado insumo utilizado en su generación (Taboada, 2009).

Por otro lado, la transparencia de las acciones está relacionada usar adecuadamente los recursos con los que cuenta la organización. En la medida que dentro de la planeación se establecen los recursos que se requieren, es posible llevar un control de los mismos; haciendo uso de herramientas de control de las actividades y funciones diarias (Koontz & Weihrich, 2007).

La gestión técnica eficiente y transparente propicia:

- Cumplir con los objetivos propuestos. Durante el proceso de desarrollo de una empresa, deberá cumplir con objetivos precisos.
- Incrementar la productividad y motivación del personal. Esta última se incrementa al ver que los objetivos se cumplen y que los recursos que requieren para realizar sus actividades son proporcionados.
- Potencializar el talento y el esfuerzo de los miembros. Contar con una adecuada planeación, implica designar al personal adecuado para la tarea donde puede desarrollar mejor sus talentos y ver sus esfuerzos rendir frutos de manera adecuada.
- Permitirá que visualizar y aprovechar mejor las oportunidades.

- Minimizar los riesgos que se pueden presentar. Dentro de la planeación, debes visualizar algunos escenarios que harían que la misma cambiase, dando por consecuencia, que los riesgos se minimizarán (Anzola, 2010).

En el contexto de las ADEL, la gestión técnica eficiente y transparente se visualiza a través de los procesos de planificación y rendición de cuentas de los recursos utilizados con los informes entregados.

Requisitos básicos

- Planeación mensual del equipo
- Informes mensuales

Requisitos avanzados

- Indicadores de desempeño del equipo: cantidad, calidad, uso del tiempo, costo
- Programa de reuniones de mejora
- Evaluaciones de desempeño
- Planes de mejora de desempeño

3.1.5.5 Planeación estratégica de la Agencia de Desarrollo Local

La administración estratégica es el proceso mediante el cual se incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción. (Johnson et al 2006; Thompson et al 2012; Robbins et al 2014)

Para las ADEL es muy importante una administración eficiente y eficaz de sus procesos productivos y administrativos, así como la consecución de sus metas planeadas y

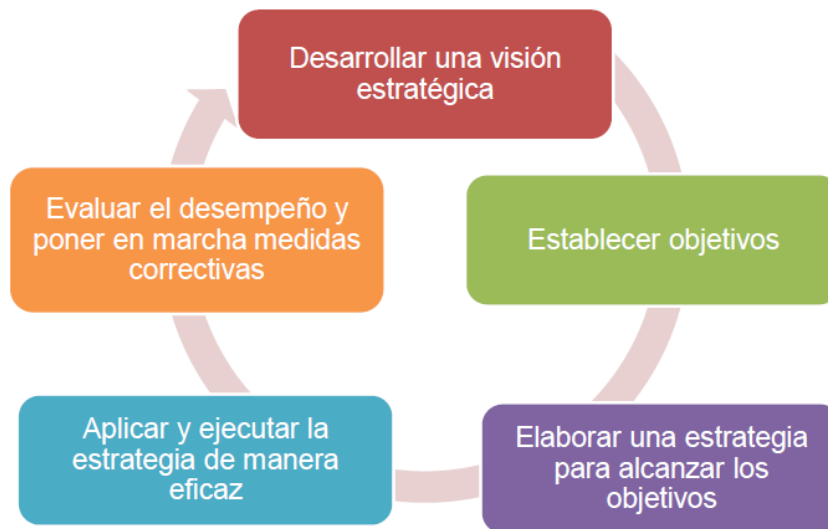
trazadas; para lograr tal fin es necesario seguir un plan bien estructurado y definido a través de una planeación estratégica, la cual parte de los siguientes cuestionamientos: ¿Cuál es la situación actual de la agencia? ¿Hacia dónde necesita dirigirse? ¿Cómo debe llegar?

La estrategia de una ADEL es un plan de acción de la coordinación para operar y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización en todos los aspectos.

Las estrategias se refieren al destino que debe darse a los recursos para que se incrementen las probabilidades de que se logren los objetivos fijados. Esta proporciona dirección y alcance de una organización a largo plazo, que permite lograr una ventaja competitiva, en un entorno cambiante, esto mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas (Garrido, 2006).

La administración estratégica es una de las herramientas más relevantes del proceso administrativo, busca definir el rumbo de la organización y el uso eficiente de los recursos con los que cuentan las empresas. El proceso de elaboración y ejecución de la estrategia se presenta en la Figura 14.

Figura 14. Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia



Fuente: Tomado de Garrido (2006).

El proceso de elaboración y ejecución de una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas:

1. **Desarrollar una visión estratégica** de la dirección que la empresa necesita tomar y de aquello en lo que debe centrar su futura tecnología de producto/mercado/cliente.
2. **Establecer objetivos** para emplearlos como señales al medir el desempeño y el progreso de la empresa.
3. **Elaborar una estrategia** para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
4. **Aplicar y ejecutar la estrategia** elegida de forma eficiente y eficaz.
5. **Evaluar el desempeño** y poner en marcha medidas correctivas en la dirección, los objetivos, las estrategias o la ejecución a largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades (Hitt, Ireland, & Haskisson, 2008).

Requisitos básicos

- Definición de filosofía organizacional: misión, visión y valores

Requisitos avanzados

- Definición de filosofía organizacional
- Análisis FODA
- Identificación de estrategias, objetivos, planes de acción e indicadores de desempeño

3.1.5.6 Calidad de vida en el trabajo

El término “calidad de vida laboral” fue acuñado por Louis Davis en 1970, y por medio de él pretendía describir la preocupación que debía suscitar en toda organización el bienestar y la salud de todos sus empleados para que estos desempeñasen óptimamente sus tareas. Actualmente dicho término incluye también aspectos físicos, ambientales y psicológicos del lugar de trabajo implicando con ello un profundo respeto por la comodidad de las personas, por su satisfacción, y por su motivación (Chiavenato, 2004).

Para hablar de los orígenes del concepto de calidad de vida laboral es de vital importancia enunciar los trabajos del Instituto Tavistock de relaciones humanas de Londres. El primer enfoque que se dio a este concepto en dicho instituto fue desde una apreciación socio-psicológica a partir de la cual surge el desarrollo socio-técnico en este campo. Para la teoría socio-técnica la empresa es concebida como un sistema abierto compuesto de un subsistema social y otro técnico. Su objetivo es el desarrollo de sistemas de trabajo en los que los aspectos sociales y técnicos están integrados y se apoyan mutuamente. Hace referencia a que la empresa tenga en cuenta el hecho de que el empleado tiene necesidades

personales y de que el sistema socio tecnológico que brinda la empresa ejerce un alto nivel de importancia para el desarrollo del mismo.

Según Chiavenato (2004), la calidad de vida laboral asimila dos posiciones antagónicas: por un lado, la reivindicación de los empleados por el bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por el otro, el interés de las organizaciones por sus efectos en la productividad y la calidad de vida, es decir, las organizaciones deben preocuparse indiscutiblemente por el recurso humano que propicia la satisfacción de sus objetivos ya que mientras mejores recursos se le provea al empleado mejor rendimiento se va a lograr a nivel empresarial.

La calidad de vida laboral incluye múltiples factores: satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de tener futuro en la organización, reconocimiento en los resultados alcanzados, salario percibido, beneficios alcanzados, relaciones humanas con el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad y responsabilidad de decidir, y posibilidades de participar. Las diferentes teorías que intentan abordar la calidad de vida laboral apuntan al hecho de que si la calidad de vida laboral es pobre, habrá insatisfacción, reducción de la productividad, ausentismo, rotación, milicia sindical, entre otros; por el contrario, si la anterior es adecuada traerá como consecuencias un incremento en la productividad al mejorar la satisfacción y la motivación de los empleados.

La calidad de vida laboral es un concepto amplio y heterogéneo debido a la riqueza y pluralidad de temas estrechamente vinculados con el mundo del trabajo; también difuso y ambiguo como consecuencia de las diferentes disciplinas, enfoques teóricos y áreas de estudio desde los que trata de abordarse; y por supuesto controvertido por los matices políticos e ideológicos e intereses particulares subyacentes que condicionan los planteamientos y las intervenciones llevadas a cabo en el ámbito de trabajo en aras de mejorar la calidad de vida del mismo.

Para Segurado & Agulló (2002) y Noriega & Pría (2011) los aspectos de la Tabla 14, deberían gestionarse en una organización que desea mejorar la calidad de vida laboral.

Tabla 14. Aspectos a considerar para la calidad de vida laboral.

Indicadores individuales	Medioambiente de trabajo	Organización	Entorno socio laboral
<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción laboral • Expectativas, motivación • Actitudes y valores hacia el trabajo • Implicación, compromiso, centralidad del trabajo • Calidad de vida laboral percibida 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo • Diseño ergonómico • Seguridad e higiene • Nuevas tecnologías • Análisis de puestos • Características y contenido del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización del trabajo, efectividad y productividad • Organigrama, estructura y funcionamiento • Cultura y cambio organizacional • Participación y toma de decisiones • Factores psicosociales • Aspectos sociales, comunicación, clima laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores • Condiciones de vida, prejubilación, estilo de vida • Variables sociodemográficas • Factores socio-económicos: políticas de empleo, seguridad y estabilidad laboral • Prevención de riesgos laborales

Fuente: Adaptado de Segurado & Agulló (2002) y Noriega & Pría (2011).

Requisitos básicos

- Evaluación de clima organizacional

Requisitos avanzados

- Evaluación de calidad de vida en el trabajo con indicadores individuales, de medioambiente de trabajo, organización y entorno socio laboral.

3.1.5.7 Servicios territoriales

El fortalecimiento de las empresas del territorio incluye las actividades de asociarlas según su actividad económica, propiciar el posicionamiento de sus productos en los mercados, facilitar el proceso de consolidación organizativa y el desarrollo de estrategias colectivas productivas, legales y comerciales para el aprovechamiento conjunto de oportunidades de negocio, también incluye el acondicionamiento de la infraestructura de producción, adquisición de maquinaria y equipos con las capacidades requeridas, capacitación en el uso de maquinaria, establecimiento de sistemas de control de calidad, intercambio de experiencias con empresas similares y establecimiento de relaciones formales, de cooperación y duraderas con los proveedores; diseño de nuevos productos, desarrollo de la imagen comercial y el desarrollo de capacidades en habilidades gerenciales y manejo del talento humano (Da Silva, 2012).

Por otro lado, la creación de nuevas empresas se puede analizar desde dos puntos de vista: jalar y empujar. Por un lado la situación de crisis económica y desempleo, agravada en Latinoamérica, propicia una actitud proactiva hacia la creación y consolidación de empresas (Melián & Campos, 2009), pero también, por otro lado se considera como una política de desarrollo local orientada al fortalecimiento de los sistemas productivos locales (Fundación DEMUCA, 2009), existen estudios que demuestran la importancia de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) en la economía de una región¹³, con un efecto tractor, empuje a la economía local por el impacto que ésta tiene en la inserción laboral de la fuerza productiva y en la diversificación de la actividad económica de los territorios.

¹³ Según estimaciones de la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) de las Naciones Unidas, en Honduras hay alrededor de 300 mil MIPYMES operando, las cuales aportan entre el 20 y 25 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB), generando más de 700 mil empleos (Sánchez, 2010).

En cualquiera de los dos escenarios planteados la figura central es el emprendedor, personas que innovan, identifican y crean nuevas oportunidades de negocios (Uribe & Valenciano, 2011).

La labor de las ADEL en este contexto, implica una participación en tres momentos empresariales relacionados con las personas y sus entornos:

- **Gestación:** preparación del emprendedor y concepción de la idea. Debe conocer el marco de referencia del emprendedor. Esto es los factores que pueden incidir sobre las probabilidades de supervivencia del nuevo negocio, asumiendo que existe el mercado rentable para el producto de la misma. Las razones o factores que alteran la tasa de nacimiento y mortalidad de las empresas están relacionadas, por un lado, con factores inherentes al emprendedor que las lidera, y por otro, al medio en el cual se desenvuelven (Fundación DEMUCA, 2009);
- **Nacimiento:** incubación, producción y gestión y evaluación del riesgo. Revisar el plan y organización del negocio. Estudios de mercado, procesos productivos, estrategia comercial, inversiones y costos, administración del negocio y talento humano. Facilite el acceso al capital de trabajo
- **Persistencia:** Liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo y solución a los conflictos. Dar seguimiento y capacitación a la unidad productiva y su personal, mediante gestión propia o acuerdos de colaboración con Cámaras empresariales, Universidades, ONG y/o prestadores de servicios de desarrollo empresarial (Liñán, 2007).

Sintéticamente se presentan los requisitos básicos y avanzados para entender el papel de las ADEL en la generación de nuevas empresas

Requisitos básicos

- Revisión y exploración de los problemas en el entorno.
- Utilización de una metodología de modelos de negocios
- Validación de los Planes de Negocios
- Estrategias de promoción y comercialización
- Investigación de mercado
- Descripción del proceso productivo
- Filosofía empresarial definida: Misión, Visión, Valores
- Objetivos a corto, mediano y largo plazo
- Formas o modalidades legales para operar
- Licencias y permisos para iniciar operaciones
- Inversión y presupuestos

Requisitos avanzados

- Propuesta de valor de los productos o servicios
- Prospección de tendencias empresariales
- Perfil y funciones de puestos
- Políticas operativas de las empresas
- Gestión del talento humano
- Imagen corporativa
- Sistemas de información para la toma de decisiones
- Certificaciones
- Evaluación del riesgo

3.1.5.8 Respeto por el medioambiente

El estilo de desarrollo de los países Latinoamericanos se ha basado en una estructura productiva de ventajas comparativas estáticas, derivadas de la abundancia y la explotación de los recursos naturales (Bárcena, 2014). Los viejos impactos locales se han desbordado y se interrelacionan con una serie de problemas ambientales de carácter global: el cambio climático, la reducción de la capa de ozono, la deforestación, la pérdida de la biodiversidad terrestre y marítima. Una estructura de producción y consumo con patrones de creciente utilización de recursos y generación de desechos que tiene un efecto “boomerang”, dado que esos mismos efectos se han convertido en restricciones para el crecimiento económico que los origina.

El desarrollo sostenible, al cual alude el modelo de desarrollo local impulsado por las ADEL, es un triángulo de equilibrio entre lo económico, social y ambiental.

Desde la conferencia de Río de 1992 se ha impulsado un debate en la sociedad sobre la necesidad de establecer nuevas políticas generales y locales orientadas hacia la sostenibilidad. Sotelo (2008) se refiere a la sostenibilidad ambiental como la preservación del capital natural. Requiriendo que el consumo de los recursos materiales, hídricos y energéticos renovables no supere la capacidad de los sistemas naturales para reponerlos. La sostenibilidad ambiental implica además el mantenimiento de la diversidad biológica, la salud pública y la calidad del aire, agua y suelo a niveles suficientes para preservar la vida y el bienestar de los seres humanos.

En este contexto, la gestión municipal necesita sistemas innovadores que favorezcan la información y la participación ciudadana, que integren la variable ambiental en los procesos de toma de decisiones territoriales (Sotelo, 2008).

Requisitos básicos

- Promover el consenso social orientado a modelos de desarrollo respetuosos del medioambiente.
- Elaboración de diagnósticos integrales que consideren el estado ambiental de las regiones.
- Promoción de tecnologías amigables con el ambiente entre las empresas.
- Promoción de políticas locales de prevención de la contaminación y de gestión sostenible de los recursos naturales. Incluye el manejo de residuos, utilización racional del agua
- Incentivar la implantación de sistemas de gestión ambiental en las empresas privadas y en las corporaciones municipales.

Requisitos avanzados

- Planes regionales con consideraciones de movilidad urbana sostenible, esto es combinar planificación del transporte, del medioambiente y del espacio.
- Criterios ambientales en la política de planificación de inversiones públicas.
- Promover reformas a la política tributaria que aumente impuestos en las actividades que promuevan el agotamiento de los recursos y la generación de residuos.
- Diseño de políticas medioambientales locales.
- Consideración de los costos medioambientales según las externalidades generadas en la producción.

3.1.5.9 Promoción de la equidad de género y la inclusión de grupos vulnerables

La equidad de género ha surgido como una noción que articula derechos individuales y justicia social, que es al mismo tiempo cultural y socio-política y que fija una dirección al quehacer de diferentes actores sociales e institucionales en el marco de los mayores consensos alcanzados en materia de derechos humanos.

Las relaciones de género y las definiciones de lo femenino y lo masculino subordinan a las mujeres en la mayoría de las sociedades y contextos culturales. Las culturas establecen determinados modelos de género los cuales configuran diferencias y desigualdades, y éstos son los focos de atención para promover transformaciones en las relaciones de género desiguales, en las imágenes de género que desvalorizan o subvaloran lo femenino.

El género forma parte de la cultura. Sobre la diferencia biológica de los cuerpos -el sexo- la cultura construye, agrega, atribuye un conjunto de funciones o roles significados y características específicas estereotipadas para hombres y mujeres, formando modelos de género hegemónicos y una determinada división del trabajo. Todos estos elementos conforman un “sistema de género” u “orden de género” presente en cada sociedad (Mora, 2014).

Como bien afirman Aguilar, Ayales & Rodríguez (1995), el enfoque de género en las iniciativas de desarrollo tiene que ver con transformaciones en las relaciones de poder, que han sido transmitidas de generación en generación a través de los procesos de socialización. A la luz de esa realidad, las ADEL deben propiciar alternativas en las en las comunidades las mujeres fortalezcan su autoestima y sean valoradas por sus aportes y su trabajo aportando ideas con facilidad y propiedad, siendo sujetos activos.

“Por un planeta 50-50” es la iniciativa propiciada por las Naciones Unidas y en la que 92 países se han comprometido a poner fin a la brecha de igualdad de género para el año 2030. Su alcance va desde leyes y políticas hasta planes de acción nacional, regional y municipal.

Por su parte Honduras a partir de 2016, aplicará el principio de paridad en puestos directivos entre los partidos políticos y los cargos electos. La aplicación del nuevo Plan de Igualdad y Equidad de Género se iniciará mediante directrices para la integración de las actividades relacionadas en la planificación estratégica de todas las instituciones del Estado¹⁴, acción con repercusiones en las intervenciones coordinadas por las ADEL.

La Real Academia relaciona vulnerabilidad con riesgo de ser dañado o herido. Desde el estudio “asset/vulnerability framework” del Banco Mundial (Moser, 1998) la noción de vulnerabilidad ha cambiado hasta considerarse como el rasgo negativo más relevante del modelo de desarrollo basado en la liberalización económica y la apertura comercial (Rodríguez, 2001).

La vulnerabilidad se aplica a individuos, migrantes, hogares, actores sociales niños, adolescentes, mujeres, jóvenes, ancianos, personas con discapacidad, población indígena, rural e individuos en situación de extrema pobreza; las razones que justifican la vulnerabilidad es la falta de acceso a recursos psicosociales, económicos, educativos, comunicación y la soledad misma.

El papel de las ADEL es propiciar deliberadamente una inclusión social y económica de estos grupos, alineado a sus líneas estratégicas de intervención. Finalmente, una sociedad de bienestar vive a cuenta de asegurar a todos sus miembros un papel importante en el seno

¹⁴ Para ver más:

<http://www.unwomen.org/es/get-involved/step-it-up/commitments#sthash.KUHfgVD6.dpuf>

de la sociedad, esto requiere que todos los grupos, pero sobre todo los más vulnerables, tengan la oportunidad de mejorar o mantener su bienestar (Fernández, 2006).

Requisitos básicos

- Realización de análisis y evaluaciones de manera diferenciada (hombres, mujeres, jóvenes, urbano-rural) y la integración de los resultados en el diseño, la implementación y el monitoreo de programas.
- Líneas de base diferenciada por sexo y género.
- Productos y efectos diferenciados para las mujeres y jóvenes en el ámbito de las intervenciones.
- Eventos de capacitación, talleres, campañas o eventos de sensibilización específicos para grupos vulnerables.

Requisitos avanzados

- Colaboración con centros o expertos externos en el tema de género.
- Sistematización de buenas prácticas en género e inclusión de jóvenes.

3.1.5.10 Participación de actores multisectorial y multinivel

La participación de hombres y mujeres es la piedra angular de la buena gobernanza. La participación puede ser de manera directa o a través de instituciones o representantes. Para esta participación la sociedad debe estar informada y bien organizada, ello significa por una parte la libertad de asociación y expresión y por otro lado, organización de la sociedad civil.

La participación multinivel fomenta la gobernanza multinivel, estos son los procesos de intercambio negociado y no jerárquico entre instituciones de nivel transnacional, nacional,

regional y local e incluso puede extenderse a procesos de gobernanza público-privada (Rosas, Calderón, & Campos, 2012).

Por su parte, la participación multisectorial se refiere a la representación de los sectores de la sociedad civil con el propósito de tener una visión más holística de la realidad.

La participación de los actores multisectorial y multinivel es utilizado por la ADEL para alcanzar el consenso político. Generalmente son los espacios públicos de concertación local que toman los nombres de Mesas de Concertación, Partenariados o Comisiones de Dirección Estratégica y cuyo propósito es la construcción de una relación estado-sociedad más abierto e incluyente. Estos son espacios territorialmente definidos donde actores representantes del Gobierno Local, del Estado, de la Empresa Privada y Sociedad Civil en general, todos con diferentes identidades e intereses se encuentran para buscar cómo concertar esfuerzos y ampliar las posibilidades de acción colectiva articulada; su surgimiento y difusión tiene origen en los procesos de descentralización en América Latina a partir de los años ochenta (Bebbington, Delamaza, & Villar, 2005).

Algunas actividades que refuerzan esta gestión son:

- Invertir en el entendimiento de la historia local y los diseños institucionales
- Reconocer y trabajar sobre el contexto político-económico
- Vincular el desarrollo de base con el desarrollo local
- Apoyar propuestas basadas en prioridades definidas en procesos de concertación local y no en proyectos aislados
- Apoyar procesos que se orienten a contrabalancear las asimetrías de poder e información existentes

El consenso político a través de espacios de concertación es en la actualidad una metodología de acción social muy utilizada y su desafío se centra en convertirla en una concertación verdaderamente pública y donde los grupos excluidos, los sectores económicos e instancias multinivel tengan peso real. (Bebbington, et al., 2005).

Requisitos básicos

- Fomento de la asociatividad en grupos de empresas.
- Fomento de espacios de concertación público-privado.

Requisitos avanzados

- Participación de actores nacionales, regionales y locales en espacios de concertación.
- Participación de actores de diferentes sectores productivos en espacios de concertación

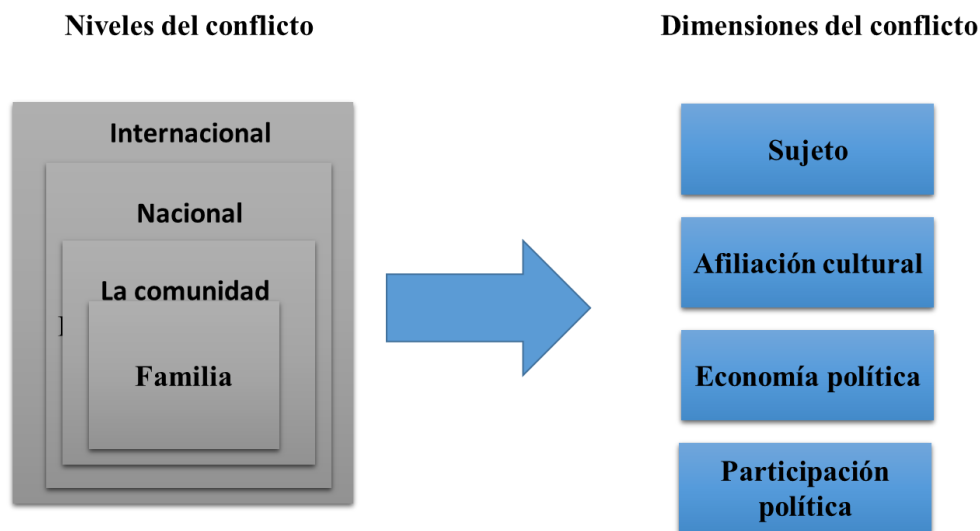
3.1.5.11 Consideración de la historia, vínculos y sentimientos de las personas del territorio

En el convulso contexto en que vivimos (más en unos países que en otros) es una práctica común la no consideración de los aspectos psicosociales en las actividades que se desarrollan. Tratamos de desligar la complejidad y singularidad de los actores con los que se trabaja y esperamos que su comportamiento sea de autómatas sin sentimientos, vínculos ni emociones. Se coincide con el Dr. David Becker de la oficina para temas psicosociales, en la necesidad de analizar y evaluar el trabajo (en este caso de las ADEL) en referencia a las condiciones del entorno social y con respecto al propio estado emocional y a la manera individual de asumir y enfrentar los problemas y las tareas. Este tipo de acciones permite en

referencia al pasado corregir errores, comprender y proteger los éxitos y, en función del futuro, identificar problemas claves y desarrollar ideas creativas para confrontarlas.

Todo proyecto sin importar su orientación (infraestructura, procesos sociales, desarrollo institucional o problemas psicosociales) esta directa o indirectamente relacionado con los conflictos sociales. El trabajo es determinado por esos conflictos y éste a su vez, influye en el transcurso del conflicto. El éxito o fracaso depende del estado de ánimo, del grado de satisfacción o insatisfacción, de qué tan agobiados o relajado se esté. El conflicto no es algo malo en sí, sino todo lo contrario; es un motor importante para todo proceso de desarrollo, tanto a nivel social como individual, por su vinculación con los estilos de vida y hábitos culturales. Normalmente un conflicto tiene cuatro niveles: familia, comunidad, nacional e internacional (Becker, Groninger, & Luzar, 2006).

Figura 15. Paisaje de los conflictos



Fuente: Tomado de Becker, et al., (2006)

Un buen análisis de este tipo debe vincular el nivel individual, socio-cultural y socio-político; y la buena comprensión ayuda a mejorar las estructuras de comunicación y de

organización, a readaptar los objetivos y las actividades de las ADEL e institucionalizar estructuras de apoyo para garantizar la estabilidad psicosocial.

Requisitos básicos

- Se realiza un análisis de los conflictos del proyecto y del país desde su punto de vista subjetivo y selecciona el que debe ser analizado sobre la base de la gestión de la misma organización.
- Identificación de los actores en los diferentes niveles que están relacionados con el conflicto analizado, así como las dimensiones económicas, políticas y culturales vinculadas.
- Analizar la historia del conflicto.
- Los informes de desempeño incluyen descripciones cualitativas de la realidad en estilos de vida y aspectos culturales.

Requisitos avanzados

- Analizar la gestión de la ADEL en relación al conflicto.
- Identificar en la gestión actual qué es bueno y útil y que debe ser conservado.
- Identificar qué debe ser cambiado porque no promueve o impide la transformación deseada.

3.1.5.12 Gestión del conocimiento

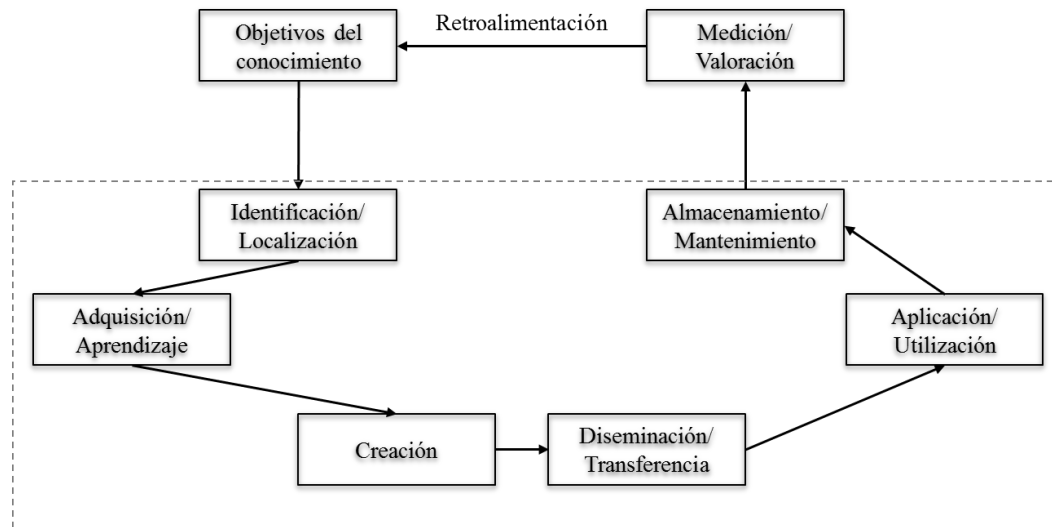
Como bien afirma Martínez (2004), la inclusión de los actores en el proceso de desarrollo constituye un esfuerzo específico por agrupar todo el conocimiento social, económico y medioambiental del territorio alrededor de un fin común: mejorar la calidad de vida del medio en el que trabajan.

En la sociedad del conocimiento (vinculación del saber con la aplicación del conocimiento) el conocimiento se convierte en un nuevo factor de producción que hizo que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión fuera una de las prioridades de las organizaciones, sin embargo, también fue precisamente el desarrollo de esas tecnologías y metodologías para la medición y difusión las que convirtieron al conocimiento en un elemento indispensable para el desarrollo económico y social (Rodríguez, 20016).

El conocimiento es un activo crucial en cualquier territorio. Por la simple interacción que se da entre los sectores públicos, privados, organizaciones sin fines de lucro y academia en procesos de desarrollo liderados por las ADEL se produce un intercambio de conocimientos y generación de aprendizajes.

La difusión, diseminación o transferencia es una etapa del ciclo de la gestión del conocimiento (GC)¹⁵, cuyos elementos adicionales a considerar son la frecuencia, forma y lenguaje.

¹⁵ Según Dalkir (2011), la GC presenta un enfoque deliberado y sistemático para asegurar la completa utilización del conocimiento base de una organización, el potencial de las destrezas individuales, las competencias, los pensamientos, las innovaciones y las ideas para crear una organización más eficiente y efectiva.

Figura 16. Ciclo de la gestión del conocimiento

Fuente: Tomado de Pérez, Leal, Barceló, & León (2013).

Las formas de difundir el conocimiento por parte de las ADEL son muy variadas, las personas son el canal por excelencia utilizado, pero su implementación debe obedecer a la ejecución de una estrategia definida.

Requisitos básicos

- Cultura orientada al conocimiento: existencia de una cultura favorable y compatible con la gestión del conocimiento.
- Infraestructura técnica e institucional: existencia de infraestructura tecnológica y personal con competencias necesarias para hacer uso de ellas.
- Respaldo de los directores de la organización: estilo directivo.
- Facilitar y financiar el proceso de difusión del conocimiento.
- Identificación del tipo de conocimiento que es importante para la organización.
- Número de canales utilizados para la transferencia de conocimiento: congresos, publicaciones escritas, audiovisuales.

Requisitos avanzados

- La organización tiene identificados los beneficios particulares de la difusión del conocimiento.
- Poseer estrategia de gestión del conocimiento.

3.1.5.13 Utilización de técnicas y espacios de participación ciudadana

Existe un fuerte vínculo entre el desarrollo de la participación ciudadana y los nuevos y mejores mecanismos de gestión y gobierno (Federación Andaluza de Municipios y Provincias, 2010). La participación ciudadana en los asuntos públicos es un derecho constitucional, no es una finalidad en sí misma, sino que es un medio para conseguir algo. Ésta es un elemento clave para conectar la acción de los gobiernos con las necesidades de la ciudadanía. Su promoción en un gobierno local debe responder a tres aspectos básicos:

- El fomento de la participación ciudadana forma parte del propio concepto de democracia.
- La implicación ciudadana es fundamental para el éxito de cualquier actuación.
- La promoción de la participación ciudadana no solo se concibe como un derecho a respetar y fomentar por parte de los gobiernos locales, sino como un elemento básico de transformación social. (Federación Andaluza de Municipios y Provincias, 2010)

Para Guillén, Sáenz, Badii, & Castillo (2009), la participación ciudadana, es la clave para transformar el espacio de lo local en un espacio público y contribuir a fundar condiciones para fortalecer una gobernanza democrática. La participación ciudadana a diferencia de otras formas de participación, se refiere a que los habitantes de las ciudades intervengan en las actividades públicas representando intereses particulares.

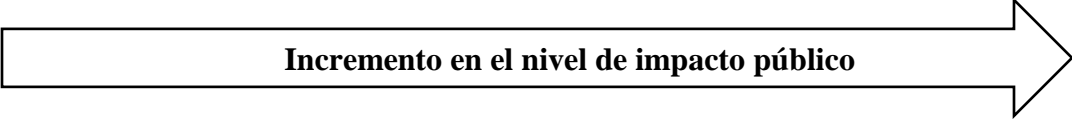
La Tabla 15 presenta diferentes niveles de participación ciudadana de Arnestein (1969), desde la inexistencia hasta el poder completo por parte de la ciudadanía; y en la Tabla 16 se recupera la clasificación de la participación ciudadana a partir de cinco niveles de vinculación que van desde el informar solamente hasta el empoderamiento ciudadano como fin último (Guillén et al., 2009).

Tabla 15. Una escalera de participación ciudadana

8	Control Ciudadano	Poder ciudadano
7	Poder Delegado	
6	Co-participación	
5	Apaciguamiento	Participación simbólica
4	Consulta	
3	Información	
2	Terapia	No participación
1	Manipulación	

Fuente: Tomado de Arnestein (1969)

Tabla 16. Clasificación de la participación ciudadana



	Informar	Consultar	Involucrar	Colaborar	Empoderar
Objetivos de la participación	Proveer al público información balanceada y objetiva para ayudarlo a entender los problemas, alternativas, oportunidades y soluciones	Obtener retroalimentación pública sobre análisis, alternativas y decisiones	Trabajar directamente con el público a través de todo el proceso para asegurar que las preocupaciones y aspiraciones públicas se comprendan y consideren de manera regular en encuestas y audiencias públicas	Asociarse con el público en cada aspecto de las decisiones, incluyendo el desarrollo de las alternativas y la identificación de la solución preferida	Poner la decisión final en manos del público
Promesas al público	Lo mantendremos informado	Lo mantendremos informado, lo escucharemos y reconoceremos sus preocupaciones y aspiraciones y proveeremos retroalimentación de la manera en que las aportaciones públicas influenciaron la decisión	Trabajaremos con ustedes para asegurar que sus preocupaciones y aspiraciones estén directamente reflejadas en las alternativas desarrolladas y proveeremos retroalimentación de la manera en que las aportaciones públicas influenciaron la decisión	Lo buscaremos directamente para conocer su consejo e innovaciones en la formulación de soluciones e incorporaremos su consejo y recomendación en las decisiones hasta donde sea posible	Instrumentaremos lo que usted (es) decida (n)
Instrumentos	Hojas de datos, páginas de internet, vivitas a las oficinas	Comentarios públicos, grupos focales, encuestas, audiencias públicas	Talleres, votaciones deliberadas o paneles de discusión antes de las votaciones	Consejos consultivos ciudadanos, construcción de consensos, toma de decisiones participativas	Jurados ciudadanos, votaciones, delegación de decisiones

Fuente: Tomado de Guillén, et al. (2009)

Requisitos básicos

- Asistir a espacios públicos de participación ciudadana.
- Involucrar con comisiones ciudadanas

Requisitos avanzados

- Participar estratégicamente.
- Utilizar instrumentos de participación ciudadana.

3.1.5.14 Sistema de información territorial

La creciente necesidad de los actores públicos y privados de tomar decisiones y gestionar un mayor número de variables territoriales en tiempos más reducidos y entornos complejos, aumentando las competencias y ofreciendo resultados, obliga a replantear algunos de los instrumentos de análisis territorial.

El uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación agiliza, sin duda, la respuesta de los actores y facilita el proceso de toma de decisiones ante la evolución de las variables de desarrollo y cambios en el contexto territorial. Como afirman Heywood, Cornelius, & Carver (1999), la velocidad del cambio es tal que el propio cambio es la principal componente de nuestra sociedad, por lo que se impone la adopción de sistemas de trabajo rápidos y ágiles para promover el desarrollo territorial y socioeconómico de las entidades locales y de su entorno.

En esa línea, los Sistemas de Información Territorial (SIT) apoyados en los Sistemas de Información Geográfica (SIG) constituyen, además de un soporte de gestión de la información y un excelente medio para la visualización y representación espacial de los

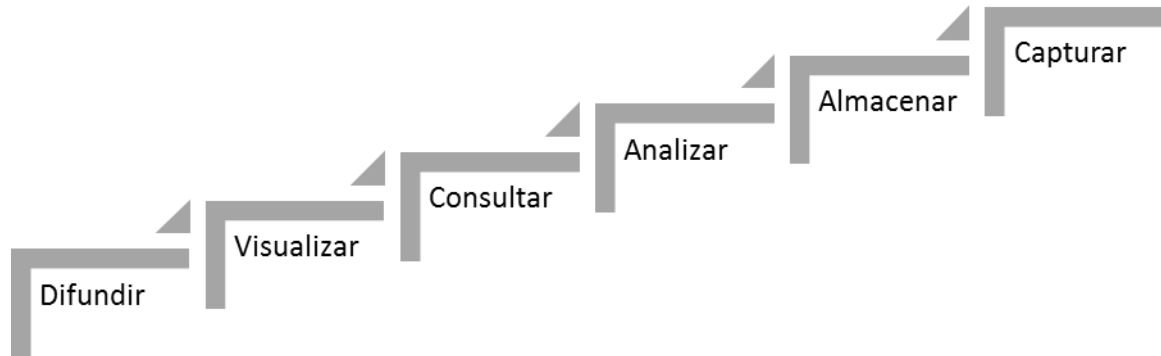
datos, un instrumento clave para la toma de decisiones en la planificación y gestión de un territorio.

Se entiende por SIT al conjunto de datos, software, hardware, recursos humanos y metodologías de trabajo orientadas a la gestión de un territorio y al apoyo en la toma de decisiones en relación al mismo (Alburquerque, Dini, & Pérez, 2008). Es el conjunto de procedimientos diseñados para capturar, almacenar, sistematizar, analizar, representar y difundir información sobre un determinado territorio, usando para una parte significativa de esta información la tecnología de los SIG. Se entiende, por tanto, a un SIT, como un proyecto global que incluye, además del SIG como recurso tecnológico, un modelo de estructura de datos, criterios metodológicos y un conjunto de variables que impactan en la competitividad de las empresas productoras de bienes y servicios de un territorio.

Entre las principales funciones que puede cumplir un SIT apoyado en un SIG para los proyectos de DEL se encuentran las siguientes:

- Posibilitar una recopilación sistemática y ordenada de la información para el diagnóstico de la situación de partida.
- Capturar y almacenar datos que posteriormente se transformarán en información que permita generar conocimiento.
- Consultar y analizar los datos almacenados para realizar un seguimiento de las principales variables que pueden influir en el éxito de los proyectos de desarrollo local implementados.
- Visualizar la información mediante informes, gráficos y mapas, siendo estos últimos la forma más eficaz de comunicar y almacenar la información geográfica.
- Difundir resultados de acciones emprendidas.

Figura 17. Funciones de un Sistema de información territorial



Fuente: Tomado de Jiménez & Vélez (2012).

Requisitos básicos

- **Personas:** Para un adecuado diseño y manejo de un SIT es necesario contar con un equipo multidisciplinar suficientemente formado en materias tales como informática, cartografía, bases de datos, análisis de la información, planificación y gestión. Sin el equipo humano especializado en el manejo de información territorial y geográfica los datos pueden desactualizarse y manejarse erróneamente. En cualquier SIT es crucial contar con un equipo de personas que se haga cargo de sus tareas, tales como la obtención de la información, carga de datos, localización o georreferenciación de éstos, gestión, análisis de la información y generación de productos, que pueden ser mapas, consultas, o informes, por citar algunos.
- **Procedimientos:** Para que un SIT tenga una implementación exitosa y produzca resultados correctos necesita de métodos y procedimientos bien definidos y consistentes. Es decir, el SIT tendrá que contar con unos objetivos y prioridades claramente definidos y con un listado de variables de las que hay que recopilar información, tomando como punto de partida los recursos existentes. Además, deberá

contar con una metodología claramente definida y consensuada entre las partes implicadas para la carga y explotación de la información. Y, por último, tendrá que identificar un responsable de su mantenimiento, y asegurar la accesibilidad a la información por parte de sus usuarios.

- Datos: Son un componente básico dentro de estos sistemas. Es imprescindible mantener una base de datos en formato digital que cubra todo el territorio del proyecto para el que se implementa el SIT, y que contenga los elementos básicos de éste. Entre estos se pueden señalar la orografía, usos del suelo, límites administrativos, empresas, actores e instituciones territoriales, infraestructuras, construcciones, red hidrográfica, servicios, etc., así como la dimensión espacial de aquellos elementos de información relevantes desde el punto de vista de los objetivos del proyecto y de los productos y servicios que pretende prestar a los usuarios.

Requisitos avanzados

- Datos espaciales o geográficos (capas de información geográfica). Los datos geográficos se representan a través de dos tipos de formatos: el raster y el vectorial. En la actualidad, la mayoría de las aplicaciones o software SIG integran soluciones raster y vectoriales que pueden utilizarse en función de las necesidades.
 - Software: Son los programas de ordenador que permiten que se realicen las siguientes tareas:
 - Introducir, almacenar y editar datos geográficos y alfanuméricos.
 - Relacionar ambos tipos de datos.
 - Consultar y analizar los datos.
 - Exportar los datos en diferentes formatos.

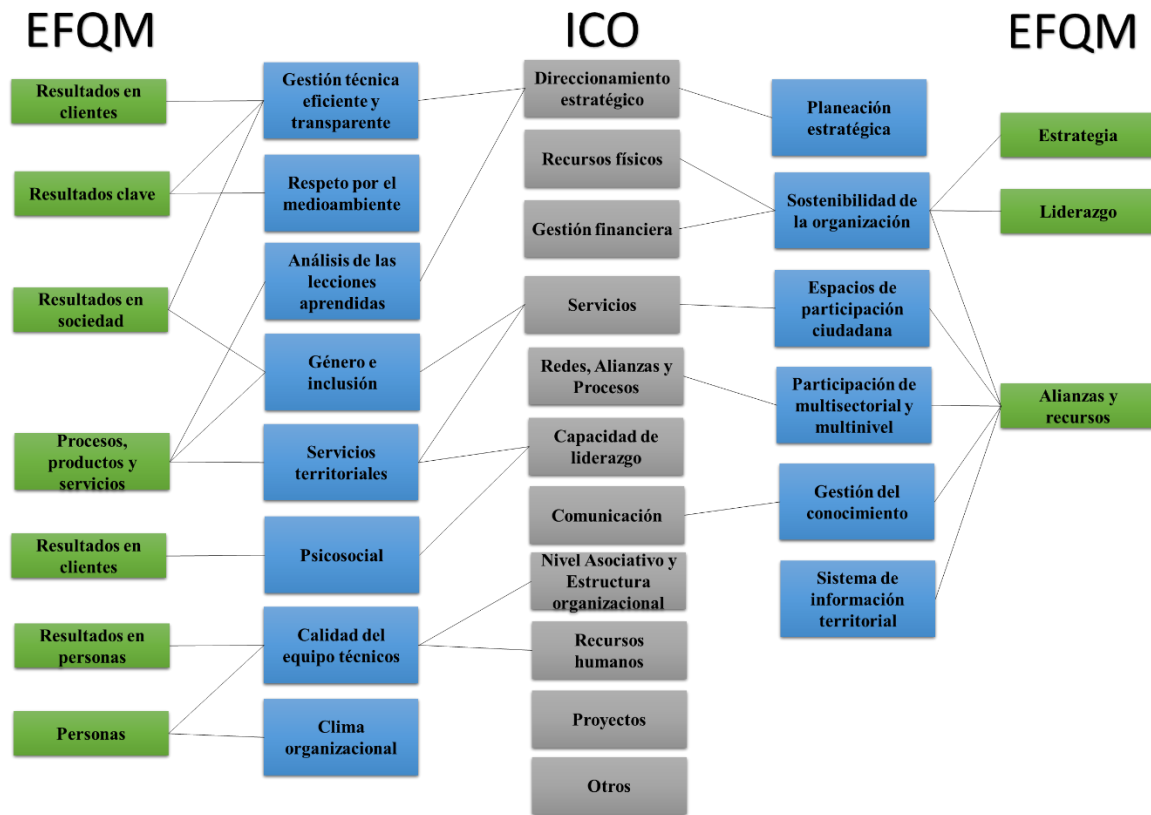
- Generar nuevos datos.
- Permitir la elaboración de mapas, consultas o informes.

3.1.6 Relación de los atributos propuestos a evaluar en las ADEL con los atributos de otros sistemas de evaluación existentes

A efectos de contrastar nuestros resultados en relación con otros modelos de evaluación internacionalmente reconocidos, esta sección compara y relaciona los 14 atributos resultantes del proceso de revisión para el sistema de evaluación de las ADEL con los nueve criterios del EFQM y los 11 componentes del Índice de Capacidad Organizacional (ICO) adaptado a las ADEL por el ILS LEDA del PNUD. Ambos modelos han sido seleccionados y comparados por su relevancia y grado de aplicabilidad a las ADEL, independientemente su naturaleza estratégica.

Primero se presenta un gráfico de relaciones para los modelos mencionados (Gráfico 3) y seguidamente la Tabla 17 compara y profundiza en la descripción de cada elemento, teniendo siempre como pivote central los atributos que forman parte medular de la propuesta de evaluación integral de las ADEL.

Gráfico 3. Relación de los atributos del Sistema de evaluación integral de las ADEL con los criterios del EFQM y los componentes del ICO



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Comparación de los atributos del Sistema de evaluación integral de las ADEL con los criterios del EFQM y los componentes del ICO

Propuesta de evaluación integral		ICO		EFQM	
Atributos	Descripción	Componentes	Descripción	Criterio	Descripción
Gestión técnica eficiente y transparente	Planear la acción Generar informes Evaluar acciones	Direccionamiento estratégico	¿La ADEL cuenta con un Plan de Acción Anual? ¿Se hace seguimiento y evaluación para saber qué se esta cumpliendo? ¿Qué hace la ADEL con los informes de seguimiento y evaluación?	Resultados en los clientes	Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos Se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización
				Resultados en la sociedad	Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad Se refieren a la percepción de la organización por parte de la sociedad
				Resultados clave	Estas medidas son los resultados clave planificados por la organización y, dependiendo del objeto y de los objetivos de la misma, pueden hacer referencia a: Resultados económicos y financieros; y Resultados no económicos

Propuesta de evaluación integral		ICO		EFQM	
Atributos	Descripción	Componentes	Descripción	Criterio	Descripción
Servicios territoriales	Planificación estratégica del territorio Asociatividad Promover la generación de nuevas empresas Generar nuevas empresas Diagnosticar Sensibilizar Planificar con y para las empresas Desarrollar capacidades Acompañamiento a las unidades productivas Vincular con servicios de desarrollo empresarial (SDE) Promover acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas Diseñar y desarrollar nuevos productos Innovar con el tejido empresarial	Servicios	Servicios de animación territorial e inclusión social, servicios a la producción	Procesos, productos y servicios	Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios Gestión y mejora de las relaciones con los clientes
		Capacidad de liderazgo	¿Cuáles son los principales servicios con los que es identificada la ADEL por los socios?		

Propuesta de evaluación integral		ICO		EFQM	
Atributos	Descripción	Componentes	Descripción	Criterio	Descripción
Promoción de la equidad de género y la inclusión de grupos vulnerables	Considerar género y grupos vulnerables en estudios y documentos Gestionar intervenciones con consideraciones de grupos vulnerables Orientar productos y servicios a grupos vulnerables Trabajar con grupos vulnerables Colaborar con entidades orientadas al trabajo en género Gestionar el conocimiento de los grupos vulnerables Regla 50-50	Servicios	Las ADEL deben promover y apoyar la equidad de género en sus actividades Servicios de inclusión social	Resultados en la sociedad	Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad Se refieren a la percepción de la organización por parte de la sociedad
				Procesos, productos y servicios	Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes. Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios
Utilización de técnicas y espacios de participación ciudadana	Asistir a espacios públicos de participación ciudadana Involucrar con comisiones ciudadanas	Servicios	Servicios de apoyo a la planificación y servicios de promoción territorial.	Alianzas y recursos	Gestión de las alianzas externas

Propuesta de evaluación integral		ICO		EFQM	
Atributos	Descripción	Componentes	Descripción	Criterio	Descripción
Calidad del equipo técnico	Políticas de reclutamiento y selección de personal Organigrama Análisis de puestos Evaluación del desempeño Planes de mejora de desempeño de personal	Nivel Asociativo y Estructura organizacional	¿Cuál es la estructura organizacional de la ADEL?	Personas	Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización
		Recursos humanos	Características de los cargos de la junta o consejo directivo Características de Contratación Procesos de Formación y / o Capacitación Interna/ Externa	Resultados en las personas	Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como para anticipar sus percepciones Se refieren a la percepción de la organización por parte de las personas que la integran
Participación de actores multisectorial y multinivel	Alianzas con redes y organizaciones afines	Redes, Alianzas y Procesos	¿Con qué y cuántos tipos de redes se encuentra conectada la ADEL? ¿La ADEL forma parte de otra (s) entidad (es), organización (es) y/o Asociación (es)? ¿La ADEL ha participado o participa en procesos sociales, políticos o económicos en el territorio de influencia? Relación de la ADEL con el Gobierno	Alianzas y recursos	Gestión de las alianzas externas

Propuesta de evaluación integral		ICO		EFQM	
Atributos	Descripción	Componentes	Descripción	Criterio	Descripción
Sostenibilidad de la organización	Recursos disponibles Adaptabilidad y flexibilidad Empoderamiento	Recursos físicos	¿Se lleva un inventario de los recursos físicos? Recursos físicos con los que cuenta la ADEL	Liderazgo	Los cambios en la organización son definidos e impulsados por los líderes Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización. Implicación de los líderes con clientes, partners y representantes de la sociedad. Refuerzo por parte de los líderes de una cultura de Excelencia entre las personas de la Organización.
		Gestión financiera	La ADEL cuenta con: ¿prácticas contables, sistema contable o manual, libros contables, Estados financieros, Informes financieros, se utiliza la contabilidad para la toma de decisiones? ¿Presupuestos, capacidad financiera? Tendencia del presupuesto ¿La ADEL cuenta con un Plan de Negocio? ¿Qué mecanismos se han previsto para asegurar la sostenibilidad de la ADEL? ¿Cuáles son los criterios que determinan las prioridades de acción de la ADEL?	Alianzas y recursos	Gestión de los recursos económicos y financieros Gestión de los edificios, equipos y materiales

Propuesta de evaluación integral		ICO		EFQM	
Atributos	Descripción	Componentes	Descripción	Criterio	Descripción
Planeación estratégica de la ADEL	Definir la filosofía organizacional Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas Planificación estratégica	Direccionamiento estratégico	¿La ADEL ha realizado algún ejercicio de planificación estratégica organizacional? ¿La ADEL cuenta con un plan estratégico organizacional? ¿Quiénes participaron en la elaboración del plan estratégico organizacional?	Liderazgo	Desarrollo de la misión, visión y valores por parte de los líderes
				Política y estrategia	Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia. La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia. Desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia. Comunicación y despliegue de la política y estrategia a través de un esquema de procesos clave
Gestión del conocimiento	Cultura orientada al conocimiento Requerimientos técnicos de la Gestión del conocimiento (GC) Política e Instrumentos de distribución de conocimiento Difundir del conocimiento	Comunicación	¿La organización utiliza algún medio de comunicación?	Alianzas y recursos	Gestión de la información y del conocimiento

Propuesta de evaluación integral		ICO		EFQM	
Atributos	Descripción	Componentes	Descripción	Criterio	Descripción
Análisis de las lecciones aprendidas	Identificar las lecciones aprendidas Diseminar las lecciones aprendidas Usar las lecciones aprendidas	Direccionamiento estratégico	¿Qué hace la ADEL con los informes de seguimiento y evaluación?	Procesos, productos y servicios	Diseño y gestión sistemática de los procesos Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.
Respeto por el medioambiente	Consensuar con la sociedad el respeto por el medioambiente Diagnosticar integralmente Analizar impacto medioambiental Promocionar productos y servicios amigables con el ambiente Incidir en la planificación pública verde			Resultados clave	Estas medidas son los resultados clave planificados por la organización y, dependiendo del objeto y de los objetivos de la misma, pueden hacer referencia a: Resultados económicos y financieros; y Resultados no económicos
Consideración de la historia, vínculos y sentimientos de las personas del territorio	Identificar conflictos psicosociales Identificar actores vinculados a conflictos Analizar la historia del conflicto Informar cualitativamente Gestionar en relación al conflicto	Capacidad de liderazgo	¿Cuáles son las principales diferencias que se presenta al interior de la Asamblea o entre los socios?	Resultados en los clientes	Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos Se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización

Propuesta de evaluación integral		ICO		EFQM	
Atributos	Descripción	Componentes	Descripción	Criterio	Descripción
Sistema de información territorial	Capturar y almacenar información Analizar y consultar información Visualizar y difundir información Personas dedicadas al manejo de la información Definir métodos y procedimientos consistentes Administrar Base de datos Software especializado			Alianzas y recursos	Gestión de la tecnología
Clima organizacional	Evaluar el clima organizacional			Personas	Existencia de un diálogo entre las personas de la organización Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

Propuesta de evaluación integral		ICO		EFQM	
Atributos	Descripción	Componentes	Descripción	Criterio	Descripción
		Nivel Asociativo y Estructura organizacional	Número de socios, criterios de adhesión de nuevos socios, representatividad en la Junta o consejo directivo, Registros de asambleas y reuniones de Juntas directivas. Tipo de información se presenta a la cuando se llevan a cabo reuniones.Existen acciones de recopilación de las decisiones llevadas a cabo en las distintas reuniones de los niveles organizacionales? ¿Cómo se lleva a cabo la recopilación de de las decisiones llevadas a cabo en los distintas reuniones de los niveles organizacionales?		

Propuesta de evaluación integral		ICO		EFQM	
Atributos	Descripción	Componentes	Descripción	Criterio	Descripción
		Proyectos	<p>Durante los últimos 3 años de funcionamiento y de acuerdo a los intervalos relacionados a continuación, Cuál ha sido el número de proyectos implementados por la ADEL</p> <p>Según los intervalos relacionados, ¿cuál ha sido el valor de los proyectos?</p> <p>¿Cuál es el origen de los proyectos implementados por la ADEL?</p> <p>Los principales proyectos formulados, en ejecución o ejecutados el año anterior</p>		
		Otros aspectos	¿Quiénes se benefician de la implementación de los servicios de la ADEL?		

Fuente: Elaboración propia según revisión documental

El Modelo EFQM y el ICO, desde su concepción fueron diseñados para tener un amplio rango de implementación en cualquier organización, se identifica una correspondencia de los atributos de la propuesta con los modelos existentes. Sin embargo, al comparar de manera bilateral, el modelo propuesto incluye elementos que el EFQM considera de manera general, no adaptada a la realidad de una ADEL; por otro lado, el ICO no considera aspectos que los actores pensaron relevantes como el respeto por el medio ambiente, el análisis de las lecciones aprendidas, la consideración de aspectos psicosociales como la historia, vínculos y sentimientos de las personas en los territorios, el clima organizacional y el sistema de información territorial. Por tal motivo, se considera que la metodología propuesta reúne los elementos necesarios para evaluar y mejorar la gestión e impacto de las ADEL.

3.2 Propuesta de evaluación integral de Agencias de Desarrollo Económico Local

Sobre los fundamentos expuestos se puede articular una propuesta de evaluación que permita valorar el desempeño de una Agencia de Desarrollo Económico Local en sus dos dimensiones de implementación. Por consiguiente, se puede catalogar a las ADEL en función del desempeño de los parámetros. La propuesta se formula con el esquema, características y panel de indicadores de evaluación, formatos y dinámicas al interior de los equipos de trabajo.

3.2.1 Esquema del Sistema de Evaluación Integral de la Agencias de Desarrollo Económico Local -SEPIGOL

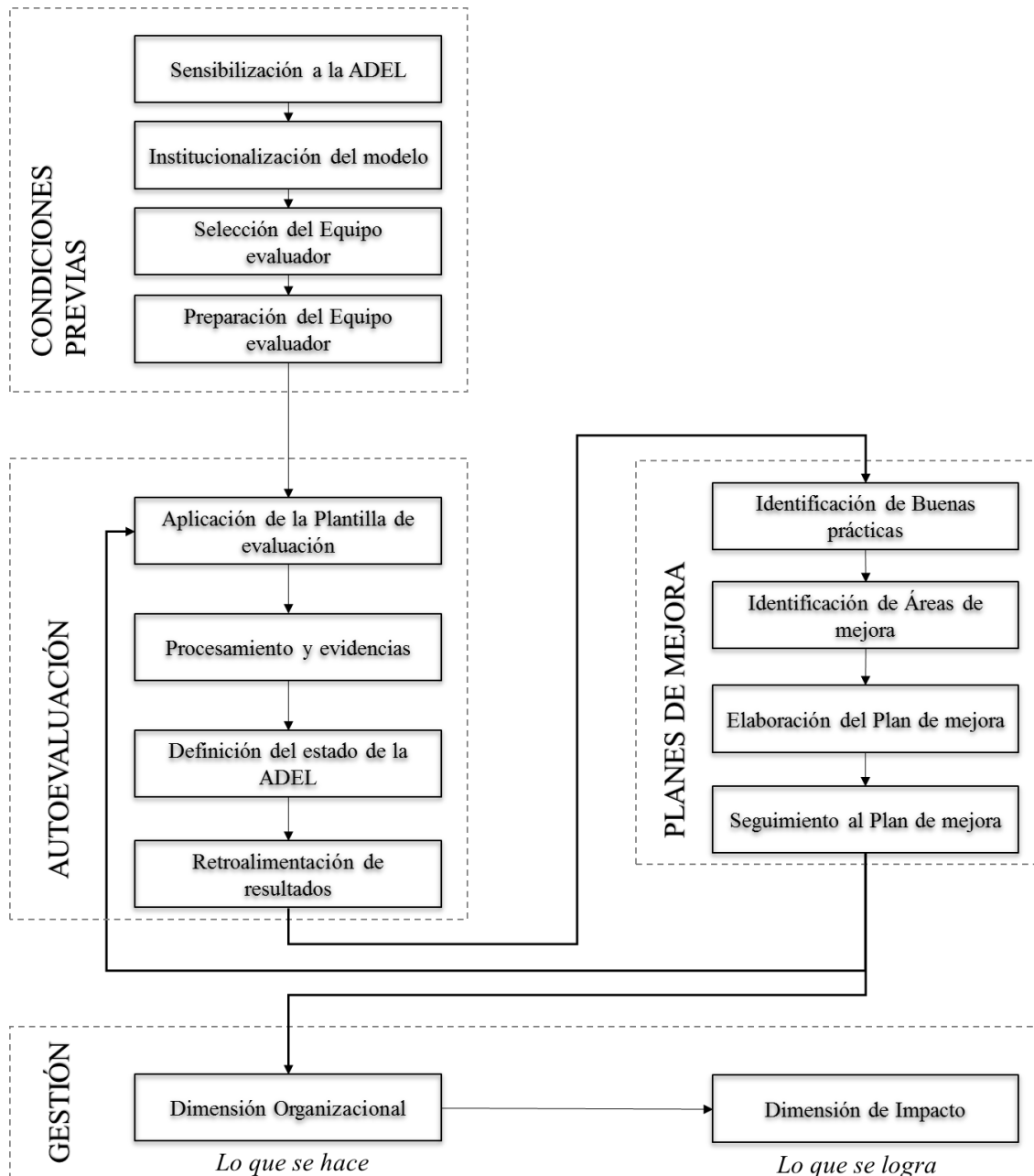
El modelo propuesto tiene el objetivo de proporcionar a las ADEL un sistema de autoevaluación de los procesos e impacto desarrollados en función de la gobernanza local. Con claro enfoque hacia la mejora continua para el fomento de una cultura de calidad en la agencia.

El modelo SEPIGOL tiene cuatro estados en su implementación: Condiciones previas, Autoevaluación, Planes de mejora y Gestión.

Las condiciones previas están orientadas a la sensibilización de la organización sobre la importancia de desarrollar una cultura de calidad, incluye las acciones encaminadas a la incorporación del modelo en la política organizacional, en la selección del equipo evaluador y su posterior preparación en la metodología planteada.

En siguiente lugar, la etapa de Autoevaluación, se desarrolla mediante la aplicación de una plantilla formato de lista de verificación. Se recogen las evidencias y se diagnostica el estado de la ADEL en función de los atributos y sub atributos productos de la revisión documental y consulta a actores. En la etapa de Planes de Mejora se parte de la identificación de las fortalezas y debilidades organizacionales identificadas en la etapa anterior, conduciendo a la elaboración de un Plan de mejora, en cuyo seguimiento se busca la mejora sostenible lo que la ADEL hace, por consiguiente, se prevé también una mejora en los logros de la ADEL, siendo esta la etapa de Gestión. Siendo SEPIGOL un modelo que gestiona aprendizajes, su lógica de aplicación es cíclica, evidenciada en la Figura 18.

Figura 18. Esquema Sistema de Evaluación Integral de la Agencias de Desarrollo Económico Local -SEPIGOL



Fuente: Elaboración propia

3.2.2 ¿Quién y cuándo aplicar la evaluación?

La aplicación del instrumento de evaluación es dirigida por un miembro del equipo de colaboradores de la ADEL, pero el proceso de análisis y consenso es participativo, y es labor de los demás miembros del equipo evaluador.

El equipo evaluador debe ser conformado por colaboradores que reúnan las siguientes características:

- Tener un nivel alto de información de la ADEL
- Su participación debe ser voluntaria
- Un número de 6 a 10 personas es recomendable


La periodicidad idónea de ejecución del ejercicio de evaluación es semestral. De esta forma se desarrolla una dinámica de evaluación interna constante, de aprendizajes colectivos, recogiendo los elementos necesarios para la gestión de la mejora continua.

3.2.3 Plantilla de evaluación. Atributos y criterios

La plantilla de evaluación recoge los resultados de la priorización de atributos que toda ADEL debería tener según la bibliografía consultada y los actores abordados. Para cumplimentar la plantilla, es necesario identificar las evidencias relacionadas con cada sub-criterio. Al situar la realidad descrita por esas evidencias, se estará en la habilidad de determinar el grado de cumplimiento del sub-criterio con la siguiente interpretación:



Completo cumplimiento = logros significativos, estado deseable

 Cumplimiento parcial = logros incipientes pero que denotan una orientación correcta hacia el estado deseable.













 Incumplimiento = ausencia del cumplimiento del sub criterio, no existen acciones concretas relacionadas.







Tabla 18. Plantilla de evaluación SEPIGOL

Atributos y criterios para la evaluación de las Agencias de Desarrollo Local			
Generalidades			
Nombre de la ADEL:		Personería Jurídica <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Equipo Evaluador:		Fecha de inicio de funciones: <hr/> Fecha de la evaluación:	
Dirección de la sede:		Teléfono: <hr/> Website:	
Cobertura del área y población de influencia:			
Tipos de usuarios de los servicios y cantidad:			
Denominación del Sub atributo	Definición y criterio de valoración	Evaluación	Evidencia
Dimensión Organizacional			
1. Sostenibilidad de la organización			
1.1 Recursos disponibles	<u>Se dispone de los recursos necesarios para el funcionamiento en el tiempo:</u> económicos, financieros, edificio, equipo y materiales.	<input type="checkbox"/>  Funcionamiento a largo plazo	<input type="checkbox"/> Presupuesto Anual <input type="checkbox"/> Plan de Adquisiciones <input type="checkbox"/> Convenios de cooperación firmados
		<input type="checkbox"/>  Funcionamiento a corto y mediano plazo	

		<input type="checkbox"/>  Déficit de recursos para funcionar actualmente	<input type="checkbox"/> Seguimiento estrategia de sostenibilidad <input type="checkbox"/> Otro: _____ <input type="checkbox"/> Ninguno
1.2 Adaptabilidad y flexibilidad	<u>Practicar dinámicas internas que permitan detectar, interpretar y adaptarse a los cambios</u> que ocurren en el mundo exterior.	<input type="checkbox"/>  Existe un procedimiento formal que se practica	<input type="checkbox"/> Plan de gestión del riesgo <input type="checkbox"/> Estrategia de sostenibilidad <input type="checkbox"/> Registros de actualización de estrategias <input type="checkbox"/> Otro: _____ <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Se practica de manera informal	
		<input type="checkbox"/>  No se practica	
1.3 Empoderamiento	<u>Capacidad de innovar y de inducir el cambio en otros</u> en procura de sus propias metas.	<input type="checkbox"/>  Induce al cambio en otros	<input type="checkbox"/> Sistematización de experiencias propias <input type="checkbox"/> Historia de éxito de socios <input type="checkbox"/> Otro: _____ <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Se tiene sin incidir en otros	
		<input type="checkbox"/>  No se tiene	
2. Planeación estratégica de la Agencia de Desarrollo			
2.1 Filosofía organizacional	<u>Definición explícita y socializada de la misión, visión y valores</u> de la ADEL	<input type="checkbox"/>  Todos los conocen	<input type="checkbox"/> Filosofía organizacional <input type="checkbox"/> Informe de entrevistas <input type="checkbox"/> Otro: _____ <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Se tiene, pero no todos los conocen	
		<input type="checkbox"/>  No se tiene	
2.2 Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	Con la <u>identificación de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas)</u> de la ADEL se definen estrategias para su gestión oportuna.	<input type="checkbox"/>  Se generan estrategias organizacionales	<input type="checkbox"/> Matriz FODA <input type="checkbox"/> Planeación estratégica vigente <input type="checkbox"/> Otro: _____ <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Se identifica un inventario FODA solamente	
		<input type="checkbox"/>  No se identifican	
2.3 Planificación estratégica	Se desarrolla <u>planificación estratégica organizacional</u> conteniendo estrategias, objetivos, planes de acción e indicadores de desempeño.	<input type="checkbox"/>  Se da seguimiento	<input type="checkbox"/> Planeación estratégica vigente <input type="checkbox"/> Reportes de seguimiento al Plan estratégico <input type="checkbox"/> Otro: _____ <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Se realiza, pero no se da seguimiento	
		<input type="checkbox"/>  No se realiza	
3. Calidad del equipo técnico			







3.1 Políticas de reclutamiento y selección de personal	Estandarización de los procesos que permitan contratar de manera transparente y efectiva al personal idóneo para cada puesto.	<input type="checkbox"/>  Procedimientos <input type="checkbox"/>  Instrucciones de trabajo <input type="checkbox"/>  No se tiene	<input type="checkbox"/> Manual de organización <input type="checkbox"/> Procedimiento documentado <input type="checkbox"/> Otro: <input type="checkbox"/> Ninguno
3.2 Organigrama	La estructura gráfica de la ADEL con las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.	<input type="checkbox"/>  Se tiene actualizada <input type="checkbox"/>  Se tiene desactualizada <input type="checkbox"/>  No se tiene	<input type="checkbox"/> Organigrama vigente <input type="checkbox"/> Organigrama desactualizado <input type="checkbox"/> Otro: <input type="checkbox"/> Ninguno
3.3 Análisis de puestos	Estudiar y conocer las características y elementos de un puesto para llegar a su descripción y especificación clara .	<input type="checkbox"/>  Perfil y descripción de puestos <input type="checkbox"/>  Perfil de puestos <input type="checkbox"/>  No se tiene	<input type="checkbox"/> Descripción de puestos <input type="checkbox"/> Perfil de puestos <input type="checkbox"/> Otro: <input type="checkbox"/> Ninguno
3.4 Evaluación del desempeño	Tipo de evaluación según parámetros que permite fundamentar un juicio objetivo sobre conducta laboral y aportes a las metas de la ADEL.	<input type="checkbox"/>  Informe analítico de la evaluación <input type="checkbox"/>  Fichas de evaluación <input type="checkbox"/>  No se hace	<input type="checkbox"/> Informe de evaluación <input type="checkbox"/> Fichas aplicadas en la evaluación <input type="checkbox"/> Otro: <input type="checkbox"/> Ninguno
3.5 Planes de mejora de desempeño de personal	Planificar la ayuda estructurada a los empleados para mejorar su desempeño y corregir cualquier problema en el trabajo.	<input type="checkbox"/>  Se da seguimiento cada 6 meses <input type="checkbox"/>  No se les da seguimiento <input type="checkbox"/>  No se tiene	<input type="checkbox"/> Planes de acción <input type="checkbox"/> Informe de seguimiento <input type="checkbox"/> Otro: <input type="checkbox"/> Ninguno
4. Gestión técnica eficiente y transparente			
4.1 Planear la acción	Existe una planificación anual de la que se derivan los planes mensuales y semanales.	<input type="checkbox"/>  Se cumple <input type="checkbox"/>  Se hace, pero no se da seguimiento <input type="checkbox"/>  No se tiene	<input type="checkbox"/> Plan Operativo Anual <input type="checkbox"/> Formatos de planificación <input type="checkbox"/> Otro: <input type="checkbox"/> Ninguno
4.2 Generar informes	Se elaboran informes de actividades y resultados en cada una de las áreas de	<input type="checkbox"/>  Se hacen en función de los objetivos de la ADEL	<input type="checkbox"/> Informes anuales, semestrales, trimestrales de resultados de la ADEL












	intervención de la ADEL.	<input type="checkbox"/>  Se hacen en función de las actividades planificadas <input type="checkbox"/>  No se hacen	<input type="checkbox"/> Informes técnicos <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
4.3 Evaluar acciones	<u>Evaluar sistemáticamente los impactos</u> logrados en las áreas de intervención de las ADEL.	<input type="checkbox"/>  Las evaluaciones son socializadas con los interesados de las intervenciones	<input type="checkbox"/> Informes de evaluación <input type="checkbox"/> Manuales de monitoreo y medición de impacto <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Se practica evaluaciones de medio término y final de intervenciones	
		<input type="checkbox"/>  No se practica	
5. Clima organizacional			
5.1 Evaluar el clima organizacional	<u>Evaluar de manera general el bienestar y la salud del equipo ADEL</u> para que ellos desempeñen óptimamente sus tareas: incluye la calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores, condiciones de vida, jubilación, estilo de vida, variables sociodemográficas, factores socio-económicos como políticas de empleo, seguridad y estabilidad laboral, así como la prevención de riesgos laborales	<input type="checkbox"/>  Se hace al menos una vez al año	<input type="checkbox"/> Informe de evaluación del clima organizacional <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  La última se hizo hace más de un año	
		<input type="checkbox"/>  No se hace	
6. Análisis de las lecciones aprendidas			
6.1 Identificar las lecciones aprendidas	<u>Revisión de manera sistemática, colectiva y validada por expertos.</u>	<input type="checkbox"/>  Se identifican bajo un proceso sistemático	<input type="checkbox"/> Metodología de gestión de lecciones aprendidas <input type="checkbox"/> Documentos de sistematización
		<input type="checkbox"/>  Se identifican, de manera informal	









		<input type="checkbox"/>  No se practica	<input type="checkbox"/> Reporte de lecciones aprendidas <input type="checkbox"/> Otro: _____ <input type="checkbox"/> Ninguno
6.2 Diseminar las lecciones aprendidas	<u>Compartir las lecciones aprendidas</u> en comunidades, redes publicaciones, talleres y ferias de conocimiento	<input type="checkbox"/>  Se comparten dentro y fuera de la ADEL	<input type="checkbox"/> Publicaciones <input type="checkbox"/> Memoria de socialización <input type="checkbox"/> Otro: _____ <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  A lo interno de la ADEL solamente	
		<input type="checkbox"/>  No se hace	
6.3 Usar las lecciones aprendidas	<u>Aplicar las lecciones aprendidas</u> a la gestión actual o en la planificación de futuras intervenciones.	<input type="checkbox"/>  Consideradas bajo un proceso sistemático	<input type="checkbox"/> Metodología de gestión de lecciones aprendidas <input type="checkbox"/> Planificación con lecciones aprendidas incorporadas <input type="checkbox"/> Otro: _____ <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Consideradas de manera informal	
		<input type="checkbox"/>  No se hace	












Dimensión de Impacto














7. Servicios territoriales








7.1 Planificación estratégica del territorio	<u>Participación en la planificación estratégica municipal/regional</u>	<input type="checkbox"/>  Se ha hecho en ocasiones previas	<input type="checkbox"/> Documentos de planificación estratégica territorial <input type="checkbox"/> Otro: _____ <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Se está haciendo por primera vez	
		<input type="checkbox"/>  No se ha hecho	
7.2 Asociatividad	Facilitar la <u>organización de los grupos meta para la conformación de asociaciones</u> (en varios niveles), comités o grupos empresariales con estructuras de coordinación definidas.	<input type="checkbox"/>  La asociatividad es parte la estrategia de intervención	<input type="checkbox"/> Metodología de trabajo con grupos <input type="checkbox"/> Listado de organizaciones conformadas <input type="checkbox"/> Otro: _____ <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Se conforman asociaciones eventualmente	
		<input type="checkbox"/>  No se promueve la asociatividad	













7.3 Promover la generación de nuevas empresas	Desarrollo de acciones que fomenten el emprendedurismo y que den apoyo en las etapas de gestación, nacimiento y persistencia de los nuevos emprendimientos. Por ejemplo concursos para el apoyo económico y técnico a nueva iniciativas e incubadoras de empresas.	<input type="checkbox"/>  Ejecutadas	<input type="checkbox"/> Metodología para promoción de nuevas empresas <input type="checkbox"/> Informe de actividades para el emprendedurismo <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
7.4 Generar nuevas empresas	Participación directa mediante incentivos y acompañamiento técnico en la generación de nuevas empresas en el último año	<input type="checkbox"/>  Se han generado nuevas empresas <input type="checkbox"/>  Empresas en proceso de creación <input type="checkbox"/>  No se han generado empresas	<input type="checkbox"/> Reporte de acompañamiento a nuevas empresas <input type="checkbox"/> Listado de empresas creadas con atribución directa de la ADEL <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
7.5 Diagnosticar a las empresas meta	Metodología definida para determinar la situación inicial de las empresas con propuesta de mejora en los aspectos encontrados débiles.	<input type="checkbox"/>  Se determina para todas las empresas <input type="checkbox"/>  Se determina en algunas empresas <input type="checkbox"/>  No se hace	<input type="checkbox"/> Diagnóstico de empresas <input type="checkbox"/> Registro de empresas diagnosticadas <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
7.6 Motivación empresarial	Desarrollo de actividades orientadas a la motivación para el inicio de cambios en paradigmas empresariales , estas pueden ser intercambios de experiencias con actores, organizaciones y/o empresas pares.	<input type="checkbox"/>  Se motiva a los actores con diferentes métodos <input type="checkbox"/>  Se motiva a los actores con reuniones solamente <input type="checkbox"/>  No se motiva	<input type="checkbox"/> Informe de actividades de motivación <input type="checkbox"/> Memoria de reuniones de motivación <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
7.7	Elaboración de planes de mejora de	<input type="checkbox"/>  Todas las empresas tienen	









<p>Planificar con y para las empresas</p>	<p>negocios con los empresarios para el crecimiento ordenado de sus empresas.</p>	<p>plan de mejora de negocio</p> <p><input type="checkbox"/>  Algunas empresas tienen plan de mejora de negocio</p> <p><input type="checkbox"/>  Ninguna empresa tiene plan de mejora de negocio</p>	<p><input type="checkbox"/> Metodología de elaboración de planes de mejora de negocios</p> <p><input type="checkbox"/> Listados de empresas con planes de negocio</p> <p><input type="checkbox"/> Planes de mejora de negocio de empresas</p> <p><input type="checkbox"/> Otro: _____</p> <p><input type="checkbox"/> Ninguno</p>
<p>7.8 Desarrollar capacidades en habilidades de negocio en las asociaciones/ empresas</p>	<p>Facilitar los conocimientos para la eficiente gestión empresarial en función de un plan de mejora con tópicos como: reglamentos internos, normas parlamentarias, habilidades gerenciales, liderazgo, trabajo en equipo, derechos y deberes laborales, contabilidad y finanzas, fijación de precios y punto de equilibrio, marketing, negociación y atención al cliente, entre otros.</p>	<p>Todas las empresas participan en procesos de desarrollo de capacidades según sus necesidades</p> <p><input type="checkbox"/> </p> <p>Algunas empresas participan en procesos de desarrollo de capacidades</p> <p><input type="checkbox"/> </p> <p>No hay actividades de desarrollo de capacidades empresariales</p> <p><input type="checkbox"/> </p>	<p><input type="checkbox"/> Listado de empresas en proceso de desarrollo de habilidades empresariales</p> <p><input type="checkbox"/> Programa de desarrollo de capacidades en habilidades empresariales</p> <p><input type="checkbox"/> Otro: _____</p> <p><input type="checkbox"/> Ninguno</p>
<p>7.9 Acompañar a las empresas/ unidades productivas y sus representantes</p>	<p>Asistencia técnica ad hoc a las unidades productivas que participan en los programas de fortalecimiento. Implica la visita técnica gestionada por la ADEL para fortalecer aspectos puntuales de la actividad económica de negocios individuales o colectivos.</p>	<p>Todos reciben asistencia técnica puntual</p> <p><input type="checkbox"/> </p> <p>Algunos reciben asistencia técnica puntual</p> <p><input type="checkbox"/> </p> <p>No se brinda asistencia técnica puntual</p> <p><input type="checkbox"/> </p>	<p><input type="checkbox"/> Programa de asistencia técnica</p> <p><input type="checkbox"/> Listado de empresas/ unidades productivas asistidas.</p> <p><input type="checkbox"/> Bitácoras de asistencia técnica</p> <p><input type="checkbox"/> Otro: _____</p> <p><input type="checkbox"/> Ninguno</p>

7.10 Vincular con servicios de desarrollo empresarial (SDE)	<p>Coordinación con proveedores locales de servicios de desarrollo empresarial (SDE) para el tejido empresarial.</p> <p><u>Introduciendo en los empresarios la dinámica de pago por servicios.</u></p>	<p><input type="checkbox"/>  Empresarios hacen uso de SDE por su cuenta</p> <p><input type="checkbox"/>  Empresarios reciben SDE auspiciado por otros</p> <p><input type="checkbox"/>  No se vincula la entrega de SDE</p>	<p><input type="checkbox"/> Listado de empresas que pagan SDE</p> <p><input type="checkbox"/> Listados de empresas que reciben SDE por terceros</p> <p><input type="checkbox"/> Otro: _____</p> <p><input type="checkbox"/> Ninguno</p>
7.11 Promover acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas en la actividad económica	<p><u>Establecimiento de relaciones formales y de cooperación</u> para la vinculación y articulación entre los eslabones de las cadenas de valor de cada actividad económica: proveedores, productores, comercializadores y exportadores.</p>	<p><input type="checkbox"/>  Existen acuerdos formales entre empresas</p> <p><input type="checkbox"/>  Existen acuerdos no formales entre empresas</p> <p><input type="checkbox"/>  No existe relación entre empresas del mismo rubro</p>	<p><input type="checkbox"/> Acuerdos firmados entre actores del mismo rubro</p> <p><input type="checkbox"/> Reporte de sector con mapeo de actores</p> <p><input type="checkbox"/> Otro: _____</p> <p><input type="checkbox"/> Ninguno</p>
7.12 Promover acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas en los servicios de apoyo a la actividad económica	<p><u>Establecimiento de relaciones formales y de cooperación entre los servicios de apoyo</u> a la actividad económica, estos son acceso a productos financieros, certificación y legalización de las empresas, así como los aspectos que definen el marco legal de la actividad económica.</p>	<p><input type="checkbox"/>  Existen acuerdos formales con los servicios de apoyo</p> <p><input type="checkbox"/>  Existen acuerdos no formales con los servicios de apoyo</p> <p><input type="checkbox"/>  No existe vinculación con los servicios de apoyo</p>	<p><input type="checkbox"/> Acuerdos firmados con los servicios de apoyo</p> <p><input type="checkbox"/> Reporte de sector con mapeo de actores</p> <p><input type="checkbox"/> Otro: _____</p> <p><input type="checkbox"/> Ninguno</p>
7.13 Diseñar y desarrollar nuevos productos	<p><u>Facilitar el ingreso de nuevos productos al mercado por parte de las empresas asistidas</u> mediante estrategia de</p>	<p><input type="checkbox"/>  Hay nuevos productos en el mercado</p> <p><input type="checkbox"/>  Hay nuevos productos no comercializados</p>	<p><input type="checkbox"/> Reporte de comercialización de nuevos productos</p> <p><input type="checkbox"/> Fichas de técnicas de nuevos de productos</p>


	diversificación y fortalecimiento de las habilidades técnicas para la producción de los mismos.	<input type="checkbox"/>  No han nuevos productos	<input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
7.14 Innovar con el tejido empresarial	<u>Transferencia de conocimientos y facilitación para la mejora tecnológica</u> en infraestructura, equipos, herramientas y materiales según el tamaño y giro de la actividad económica.	<input type="checkbox"/>  Se han introducido nuevas tecnologías	<input type="checkbox"/> Reporte de nuevas tecnologías introducidas <input type="checkbox"/> Informes de intervenciones en innovación <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Se promueve, pero no se han introducido aún	
		<input type="checkbox"/>  No se promueve la innovación empresarial	
8. Respeto por el medioambiente			
8.1 Consensuar con la sociedad el respeto por el medioambiente	<u>Sensibilización de los actores en el uso correcto de los recursos naturales</u> y la incorporación del tema medioambiente de manera transversal a las acciones definidas.	<input type="checkbox"/>  Los acuerdos quedan por escrito	<input type="checkbox"/> Acuerdos firmados de respeto por el medioambiente <input type="checkbox"/> Memoria jornadas de sensibilización ambiental <input type="checkbox"/> Política de protección al medioambiente <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Se sensibiliza a los actores	
		<input type="checkbox"/>  No se menciona al medioambiente	
8.2 Diagnosticar integralmente	<u>Los diagnósticos elaborados consideran de manera explícita implicaciones medioambientales.</u>	<input type="checkbox"/>  Consideran al medioambiente de manera explícita	<input type="checkbox"/> Política de protección al medioambiente <input type="checkbox"/> Diagnósticos <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Consideran al medioambiente de manera colateral	
		<input type="checkbox"/>  No lo consideran	
8.3 Analizar impacto medioambiental	En las intervenciones a desarrollar con los gobiernos y las empresas está explícita la <u>incorporación del análisis medioambiental en todo lo que se emprenderá.</u>	<input type="checkbox"/>  Se incluye en todas las intervenciones	<input type="checkbox"/> Intervenciones con análisis del medioambiente <input type="checkbox"/> Política de protección al medioambiente <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Se incluye en ciertas intervenciones	
		<input type="checkbox"/>  No se incluye	

8.4 Promocionar productos y servicios amigables con el ambiente	<p><u>Promoción de tecnologías amigables con el medioambiente entre las empresas</u> así como el incentivo en la implantación de sistemas ambientales en las empresas.</p>	<input type="checkbox"/>  Empresas usan tecnologías <input type="checkbox"/>  Promocionadas tecnologías mas no incorporadas <input type="checkbox"/>  No se promociona	<input type="checkbox"/> Listado de empresas que incorporan tecnologías amigables con el medioambiente. <input type="checkbox"/> Memoria de actividades de promoción de tecnologías amigables con el medioambiente. <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
8.5 Incidir en la planificación pública verde	<p><u>Incidir para que los gobiernos locales y regionales incluyan estrategias de consideraciones medioambientales:</u> i) Planes regionales/municipales tengan consideraciones de movilidad urbana sostenible: planificación del transporte, del medioambiente, manejo de residuos, utilización racional del agua y del espacio; ii) Incluidos criterios ambientales en la política de planificación de inversiones públicas, iii) criterios ambientales en la política de planificación de inversiones públicas y iii) incentivos en la política tributaria por el respeto de los recursos.</p>	<input type="checkbox"/>  Existen planes, políticas y leyes por la gestión de la ADEL <input type="checkbox"/>  Se incide todavía sin resultados <input type="checkbox"/>  No se busca incidir en este tema	<input type="checkbox"/> Planes y políticas verdes implementadas <input type="checkbox"/> Planes y políticas verdes gestionadas <input type="checkbox"/> Política de protección al medioambiente <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
9. Promoción de la equidad de género y la inclusión de grupos vulnerables			
9.1 Considerar género y grupos	<p><u>Los documentos producidos de análisis,</u></p>	<input type="checkbox"/>  Todos los documentos	<input type="checkbox"/> Informes desagregados por mujeres y jóvenes



vulnerables en estudios y documentos	<u>diagnósticos y evaluaciones se hacen de manera diferenciada</u> hacia los grupos vulnerables (hombres, mujeres, jóvenes, urbano-rural)	<input type="checkbox"/>  Algunos documentos	<input type="checkbox"/> Política de género e inclusión <input type="checkbox"/> Otro:
		<input type="checkbox"/>  Ningún documento	<input type="checkbox"/> Ninguno
9.2 Gestionar intervenciones con consideraciones de grupos vulnerables	<u>Integración de los resultados de diagnósticos y evaluaciones de género y grupos vulnerables en la gestión de las iniciativas:</u> diseño, implementación y monitoreo de las intervenciones.	<input type="checkbox"/>  Se integran en las intervenciones	<input type="checkbox"/> Iniciativas con consideraciones hacia grupos vulnerables
		<input type="checkbox"/>  No se integran en las intervenciones	<input type="checkbox"/> Diagnóstico de grupos vulnerables <input type="checkbox"/> Otro:
		<input type="checkbox"/>  No se tienen resultados	<input type="checkbox"/> Ninguno
9.3 Orientar productos y servicios a grupos vulnerables	Orientar el <u>desarrollo de productos y servicios de las empresas hacia las necesidades de los grupos vulnerables</u>	<input type="checkbox"/>  Existen productos orientados a vulnerables	<input type="checkbox"/> Informe de productos desarrollados para los vulnerables
		<input type="checkbox"/>  Gestionados, pero no desarrollados	<input type="checkbox"/> Fichas de productos hacia los vulnerables <input type="checkbox"/> Otro:
		<input type="checkbox"/>  No existen productos orientados a vulnerables	<input type="checkbox"/> Ninguno
9.4 Trabajar con grupos vulnerables	Desarrollar intervenciones orientadas a personas en situación de riesgo y exclusión económica y social: <u>¿qué porcentaje de los actores beneficiarios pertenecen a estos grupos vulnerables?</u>	<input type="checkbox"/>  Más del 25%	<input type="checkbox"/> Listado de actores beneficiarios identificados como vulnerables
		<input type="checkbox"/>  Entre 1% y 25%	<input type="checkbox"/> Otro:
		<input type="checkbox"/>  Ninguno	<input type="checkbox"/> Ninguno
9.5 Colaborar con entidades orientadas al	Realizar <u>alianzas estratégicas con centros o expertos</u>	<input type="checkbox"/>  Se tienen alianzas con resultados concretos	<input type="checkbox"/> Informes de alianzas con enfoque de género <input type="checkbox"/> Listado de acuerdos/convenios














trabajo en género	<u>externos en el tema de género</u>	<input type="checkbox"/>  Se tienen alianzas sin resultados	para trabajar el tema género <input type="checkbox"/> Otro:
		<input type="checkbox"/>  No se tienen alianzas	<input type="checkbox"/> Ninguno
9.6 Gestionar el conocimiento de los grupos vulnerables	Desarrollar <u>sistematizaciones de buenas prácticas e historias de éxito</u> en género e inclusión de jóvenes.	<input type="checkbox"/>  Sistematizaciones difundidas	<input type="checkbox"/> Sistematizaciones, historias de éxito de mujeres y jóvenes
		<input type="checkbox"/>  Sistematizaciones en proceso	<input type="checkbox"/> Otro:
		<input type="checkbox"/>  No hay sistematizaciones	<input type="checkbox"/> Ninguno
9.7 Regla 50-50	<u>Proporción de mujeres que participan en los espacios de concertación</u> que promueve la ADEL: multinivel y multisectorial	<input type="checkbox"/>  50% o más	<input type="checkbox"/> Listados de actores participando en espacios de concertación
		<input type="checkbox"/>  De 10 a 49%	<input type="checkbox"/> Otro:
		<input type="checkbox"/>  Menos de 9%	<input type="checkbox"/> Ninguno

10. Participación multisectorial y multinivel
















10.1 Vincular con espacios de concertación público-privado	<u>Vinculación de la ADEL con espacios de concertación público-privado</u> en calidad de entes rectores, socios o aliados estratégicos.	<input type="checkbox"/>  La ADEL es un actor preponderante	<input type="checkbox"/> Memorias de participación en espacios de concertación público-privados
		<input type="checkbox"/>  La ADEL asiste solamente	<input type="checkbox"/> Otro:
		<input type="checkbox"/>  No se participa	<input type="checkbox"/> Ninguno
10.2 Alianzas con redes y organizaciones afines	Fomento de <u>participación en redes, mesas temáticas y asociaciones con otros actores afines</u> internacionales, nacionales, regionales y locales,	<input type="checkbox"/>  Conectada en más de una red	<input type="checkbox"/> Actas de inscripción en redes
		<input type="checkbox"/>  Conectada con al menos una red	<input type="checkbox"/> Memorias de participación en redes, mesas temáticas y asociaciones afines
		<input type="checkbox"/>  No se participa	<input type="checkbox"/> Otro: <input type="checkbox"/> Ninguno



11. Consideración de la historia, vínculos y sentimientos de las personas del territorio







11.1 Identificar conflictos psicosociales	<u>Se realiza un análisis de los conflictos de los proyectos</u> y del país desde su punto de vista subjetivo y selecciona el que debe	<input type="checkbox"/>  Se hace y se toman acciones de gestión	<input type="checkbox"/> Perfil de intervenciones con consideraciones psicosociales
		<input type="checkbox"/>  Se conoce la realidad, pero no se gestiona	<input type="checkbox"/> Diagnóstico psicosocial de conflictos







	ser analizado sobre la base de la gestión de la misma organización.	<input type="checkbox"/>  No se hace	<input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
11.2 Identificar actores vinculados a conflictos	<u>Identificación de los actores, en los diferentes niveles, que están relacionados con el conflicto analizado,</u> así como las dimensiones económicas, políticas y culturales vinculadas.	<input type="checkbox"/>  Se hace y se toman acciones de gestión	<input type="checkbox"/> Perfil de intervenciones considerando actores vinculados a conflictos <input type="checkbox"/> Diagnóstico psicosocial de conflictos <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Se conocen, pero no se gestiona	
		<input type="checkbox"/>  No se hace	
11.3 Analizar la historia del conflicto	<u>Análisis consciente de la historia del/los conflictos</u> relacionados con las intervenciones de la ADEL.	<input type="checkbox"/>  Se analiza de manera consciente	<input type="checkbox"/> Perfil de intervenciones considerando la historia de los conflictos <input type="checkbox"/> Diagnóstico psicosocial de conflictos <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Se conoce la historia, pero no se analiza	
		<input type="checkbox"/>  No se hace	
11.4 Informar cualitativamente	<u>Los informes de desempeño entregados incluyen descripciones cualitativas de la realidad</u> en estilos de vida y aspectos culturales.	<input type="checkbox"/>  Se reporta cualitativamente con enfoque holístico	<input type="checkbox"/> Informes de desempeño con descripciones cualitativas <input type="checkbox"/> Informes de desempeño con indicadores cualitativos <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Se reporta cualitativamente solo como contexto de indicadores establecidos	
		<input type="checkbox"/>  No se hace	
11.5 Gestionar en relación al conflicto	<u>Se identifica en la gestión actual qué es bueno y útil y que debe ser conservado;</u> así como lo que debe ser cambiado porque no promueve o impide la transformación deseada.	<input type="checkbox"/>  Se hace de manera explícita	<input type="checkbox"/> Plan de trabajo con consideraciones del análisis de conflicto <input type="checkbox"/> Memorias de reuniones de análisis de conflictos <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Se hace de manera implícita	
		<input type="checkbox"/>  No se hace	

12. Gestión del conocimiento

12.1 Cultura orientada a la Gestión del conocimiento	Cultura organizacional favorable y compatible con la gestión del conocimiento. <u>Existe el respaldo de los directores de la organización con presupuesto para actividades de gestión del conocimiento.</u>	<input type="checkbox"/>  Respaldo con presupuesto	<input type="checkbox"/> Presupuesto anual incluye gestión del conocimiento <input type="checkbox"/> Memorias de reuniones para la gestión del conocimiento <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Respaldo sin presupuesto	
		<input type="checkbox"/>  No existe	
12.2 Requerimientos técnicos de la Gestión del conocimiento	Infraestructura tecnológica y <u>personal con competencias necesarias para hacer gestión del conocimiento.</u>	<input type="checkbox"/>  Si hay y se practica	<input type="checkbox"/> Productos de la Gestión del Conocimiento <input type="checkbox"/> Organigrama <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Si hay, pero no se practica	
		<input type="checkbox"/>  No hay	
12.3 Política de Gestión del Conocimiento	Se implementa una <u>política de Gestión del conocimiento que evidencia el tipo de conocimiento que es importante para la organización</u> y los beneficios particulares de su gestión.	<input type="checkbox"/>  Si existe y se practica	<input type="checkbox"/> Reporte de implementación de política <input type="checkbox"/> Política de Gestión del conocimiento <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Si existe, pero no se practica	
		<input type="checkbox"/>  No existe	
12.4 Instrumentos de difusión de conocimiento	<u>Número de canales/instrumentos utilizados para transferencia de conocimiento:</u> congresos, publicaciones escritas, electrónicas, audiovisuales.	<input type="checkbox"/>  5 o más	<input type="checkbox"/> Listado de instrumentos para transferencia de conocimiento <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  De 1 a 4	
		<input type="checkbox"/>  0	
12.5 Productos del conocimiento difundidos	<u>Cantidad de productos del conocimiento que han sido distribuidos a la sociedad en general</u> por canales de comunicación masivos	<input type="checkbox"/>  11 o más	<input type="checkbox"/> Listado de productos del conocimiento difundidos <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  De 1 a 10	
		<input type="checkbox"/>  0	

12.6 Usar buenas prácticas de Gestión de conocimientos	Ejercicios deliberados de gestión del conocimiento entre actores vinculados directa e indirectamente con las iniciativas: giras de intercambio de experiencias, recolección de buenas prácticas.	<input type="checkbox"/>  6 o más	<input type="checkbox"/> Listado de buenas prácticas de GC utilizadas <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  De 1 a 5	
		<input type="checkbox"/>  0	
13. Utilización de técnicas y espacios de participación ciudadana			
13.1 Asistir a espacios públicos de participación ciudadana	Número de participaciones de la ADEL en cabildos abiertos realizados durante el año anterior con el propósito de socializar resultados, conseguir apoyo institucional o ser público solamente.	<input type="checkbox"/>  4 o más	<input type="checkbox"/> Memorias de reuniones de cabildos abiertos en donde participa la ADEL <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  De 1 a 3	
		<input type="checkbox"/>  0	
13.2 Involucrar con comisiones ciudadanas	Participación en comisiones ciudadanas particulares en el último año.	<input type="checkbox"/>  2 o más	<input type="checkbox"/> Memorias de reuniones de las comisiones ciudadanas de la ADEL <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  1	
		<input type="checkbox"/>  0	
14. Sistema de información territorial			
14.1 Capturar y almacenar información	Recopilación sistemática y ordenada de la información de los grupos meta. Implica capturar y almacenar datos que posteriormente se transformarán en información que permita generar conocimiento.	<input type="checkbox"/>  Se sigue un programa para la recolección	<input type="checkbox"/> Programa de Monitoreo y medición de resultados <input type="checkbox"/> Informes de monitoreo y medición de resultados <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Se hace sin un programa	
		<input type="checkbox"/>  No se hace	
14.2	Consultar y analizar los datos almacenados para	<input type="checkbox"/>  Se hace para todas las intervenciones	<input type="checkbox"/> Programa de Monitoreo y medición de resultados

<p>Analizar y consultar información</p>	<p>realizar un seguimiento de las principales variables que pueden influir en el éxito de los proyectos de desarrollo local implementados.</p>	<input type="checkbox"/>  Se hace en algunas intervenciones	<input type="checkbox"/> Informes de monitoreo y medición de resultados <input type="checkbox"/> Otro: _____ <input type="checkbox"/> Ninguno
<p>14.3 Visualizar y difundir información</p>	<p>Visualizar y difundir la información mediante informes orientados a los grupos de interés de las intervenciones de la ADEL</p>	<input type="checkbox"/>  Los informes se socializan con los actores relacionados	<input type="checkbox"/> Informes de monitoreo y medición de resultados <input type="checkbox"/> Otro: _____ <input type="checkbox"/> Ninguno
<p>14.4 Personas dedicadas al manejo de la información</p>	<p>Se cuenta con personal a cargo del sistema de información, con actividades de recolección de información, carga de datos, localización o georreferenciación, gestión, análisis de la información y generación de productos, que pueden ser mapas, consultas, o informes.</p>	<input type="checkbox"/>  Si hay de manera exclusiva	<input type="checkbox"/> Organigrama <input type="checkbox"/> Otro: _____ <input type="checkbox"/> Ninguno
<p>14.5 Definir métodos y procedimientos consistentes del sistema de información</p>	<p>Se tienen objetivos y prioridades claramente definidos y con un listado de variables de las que hay que recopilar información, tomando como punto de partida los recursos existentes. Además, deberá contar con una metodología claramente definida y consensuada entre</p>	<input type="checkbox"/>  Existe manual del sistema de información	<input type="checkbox"/> Manual del sistema de información <input type="checkbox"/> Otro: _____ Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Se tiene, pero no está escrita	
		<input type="checkbox"/>  No se tiene	

	<u>las partes implicadas para la carga y uso de la información.</u>		
14.6 Administrar Base de datos	<u>Base de datos en formato digital</u> que contenga los campos relacionados con los indicadores de las intervenciones orientados a los objetivos, productos y servicios que se pretende prestar a los usuarios.	<input type="checkbox"/>  Se tiene actualizada	<input type="checkbox"/> Bases de datos actualizada <input type="checkbox"/> Bases de datos desactualizada <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Se tiene desactualizada	
		<input type="checkbox"/>  No se tiene	
14.7 Software especializado	<u>Programas de ordenador que permiten almacenar grandes volúmenes de información y la potencia para realizar análisis de la misma,</u> entre ellas: introducir, almacenar y editar datos geográficos y alfanuméricos, relacionar ambos tipos de datos, consultar y analizar los datos, exportar los datos en diferentes formatos, generar nuevos datos, permitir la elaboración de mapas, consultas o informes.	<input type="checkbox"/>  Se tiene y el equipo lo utiliza en su gestión cotidiana	<input type="checkbox"/> Software de monitoreo y medición de resultados <input type="checkbox"/> Manual de usuario del Software <input type="checkbox"/> Otro: <hr/> <input type="checkbox"/> Ninguno
		<input type="checkbox"/>  Se tiene, pero solo una persona lo puede utilizar	
		<input type="checkbox"/>  No se tiene	

Fuente: Elaboración propia

3.2.3.1 Sobre las evidencias

Se considera que las evidencias deben poder ser demostradas con algo que indique su realización o existencia. Es crucial que el criterio/ sub criterio sea entendido plenamente por

el equipo evaluador, eso ayudará a la identificación de manera más clara los medios de verificación.

3.2.4 Procesamiento de la evaluación




3.2.4.1 Cálculos

Para poder determinar el resultado de la evaluación de la Agencia de Desarrollo Local (ADEL) es necesario que realizar los siguientes pasos:

Paso 1: contar la cantidad de evaluaciones en verde, amarillo y rojo para cada atributo. La sumatoria de estas no debe exceder la cantidad de Sub Atributos evaluados por Atributo.

Paso 2: para cada Atributo llenar la matriz de vaciado con los datos determinados en el paso 1, específicamente en la columna “Cantidad de valoraciones”.

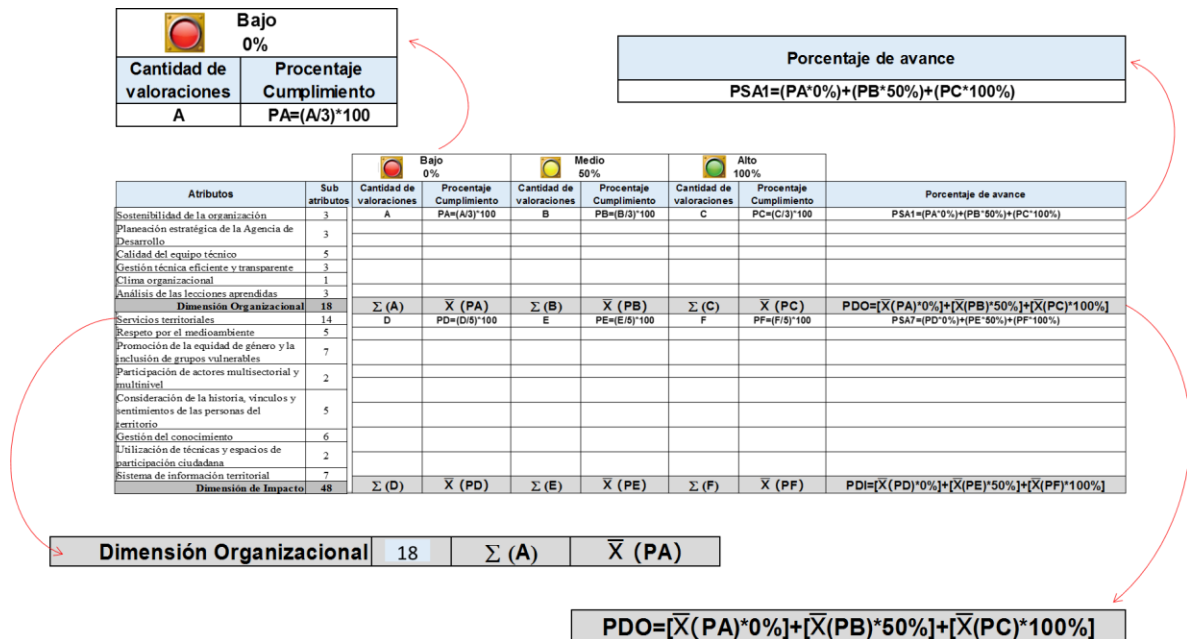
Figura 19. Formato de vaciado de evaluaciones

Atributos	Sub Atributos	 Bajo 0%		 Medio 50%		 Alto 100%		Porcentaje de avance	
		Cantidad de valoraciones	Porcentaje de cumplimiento	Cantidad de valoraciones	Porcentaje de cumplimiento	Cantidad de valoraciones	Porcentaje de cumplimiento		
Sostenibilidad de la organización	3	↑							
Planeación estratégica de la Agencia de Desarrollo	3								
Calidad del equipo técnico	5								
Gestión técnica eficiente y transparente	3								
Clima organizacional	1								
Análisis de las lecciones aprendidas	3								
Dimensión Organizacional	18								
Servicios territoriales	14								
Respeto por el medioambiente	5								
Promoción de la equidad de género y la inclusión de grupos vulnerables	7								
Participación de actores multisectorial y multinivel	2								
Consideración de la historia, vínculos y sentimientos de las personas del territorio	5								
Gestión del conocimiento	6								
Utilización de técnicas y espacios de participación ciudadana	2		↓						
Sistema de información territorial	7								
Dimensión de Impacto	48								

Fuente: Elaboración propia

Paso 3: realizar sumatorias y calcular los porcentajes de cumplimiento en cada atributo y en cada dimensión según las fórmulas de la figura 20. Primero se calcula el porcentaje de cumplimiento para los niveles bajo, medio y alto en cada atributo de ambas dimensiones; seguidamente se determina el porcentaje de avance de cada atributo sensibilizando el porcentaje de cumplimiento con las notas asignadas a cada nivel (0%, 50% y 100% respectivamente) y finalmente se suman los porcentajes de avance de cada dimensión.

Figura 20. Cálculos de porcentajes de cumplimientos de atributos y dimensiones



Fuente: Elaboración propia

Paso 4: llenar la tabla de porcentaje de avance por dimensión con los resultados del paso 3.

Tabla 19. Tabla de porcentaje de avance por dimensión

	Porcentaje de avance
Dimensión Organizacional	
Dimensión de Impacto	

Fuente: Elaboración propia

Paso 5: identificar los puntos fuertes y débiles por dimensión utilizando los porcentajes de avance de cada atributo.

3.2.5 Interpretación: Estados de las Agencias de Desarrollo Económico Local

Del porcentaje de avance de la ADEL, producto de la evaluación de sus dos dimensiones, 14 atributos y 66 sub atributos, se puede establecer su estado como incipiente, intermedio y maduro.

Si ubicamos en un plano cartesiano los porcentajes de avance obtenidos en las dimensiones Organizacional y de Impacto la distribución sería como lo establece la tabla 20.

Tabla 20. Cuadrantes según porcentaje de avance de las dimensiones

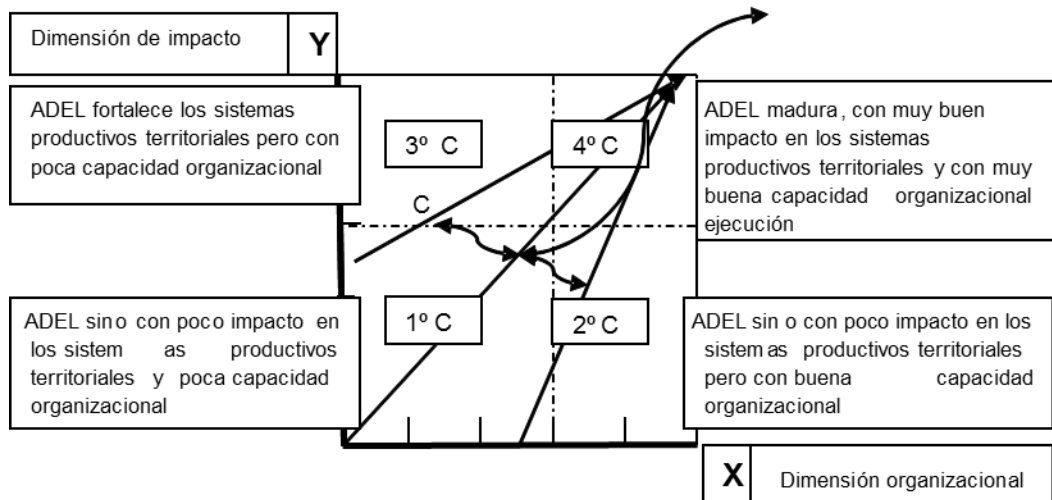
Cuadrantes del plano	Avance Dimensión Organizacional	Avance Dimensión de Impacto
1° C	menor que 75%	menor que 75%
2° C	mayor o igual a 75%	menor que 75%
3° C	menor que 75%	mayor o igual a 75%
4° C	mayor o igual a 75%	mayor o igual a 75%

Fuente: Elaboración propia

La relación de los cuadrantes con el estado de las ADEL se da de la siguiente forma:

- Incipiente: Primer cuadrante (1° C)
- Intermedio: Segundo y tercer cuadrante (2° C y 3° C)
- Maduro: Cuarto cuadrante (4° C)

Figura 21. La relación de los cuadrantes con el estado de las ADEL



Fuente: Elaboración propia

Finalmente:

Figura 22. Descripción de estado de ADEL según colores del semáforo



Fuente: Elaboración propia

Una ADEL impacta en los sistemas productivos territoriales cuando se desarrollan fuertes y consistentes relaciones entre las empresas, cuando se difunde y utiliza información estratégica entre los actores del gobierno (local y nacional), los del Sector Privado, y demás organizaciones de la Sociedad Civil, cuando se están aprovechando las potencialidades se genera empleo de calidad y existe un acceso sostenido a servicios financieros adaptados a las necesidades del territorio.

Por otro lado, una ADEL se considera fuerte organizacionalmente cuando sus integrantes viven la filosofía organizacional, cuando están bien definidos los procesos, funciones y responsabilidades de sus miembros y éstos los pueden relacionar con las estrategias a corto, mediano y largo plazo; cuando es capaz de reconocer el ámbito psicosocial en el que se desarrolla y lo gestiona, cuando los recursos son utilizados de manera eficaz y transparente, cuando sus miembros aprenden de ellos mismos y se desenvuelven en ambientes de trabajo dignos y esperanzadores.

3.2.6 Identificación Buenas Prácticas

Una vez finalizado el diagnóstico de la autoevaluación, se procederá a identificar las buenas prácticas de las ADEL. Para un mejor entendimiento se utilizará la definición de Moreno (2007).

“Buena práctica: es una actividad, método o sistema de trabajo debidamente documentado, implantado, comprobado, reconocido y con tiempo de implementación suficiente que demuestra su eficacia, que excede las prácticas operativas actuales y conocidas de un entorno de trabajo, contiene algún elemento innovador o se realiza excepcionalmente bien y puede llegar a ser un ejemplo a seguir”

Las buenas prácticas de las ADEL partirán de las evidencias recopiladas en la autoevaluación, tendrán coherencia directa con la evaluación de los distintos atributos y sub atributos, esto es, las buenas prácticas tendrán como insumo las evaluaciones en color verde en la plantilla de evaluación de atributos y criterios.

Para la identificación de las buenas prácticas será necesario apoyarse de la Tabla 21, la cual indicará el atributo y sub atributo relacionado, así como la descripción de la buena práctica identificada.

Tabla 21. Formato de vaciado de Buenas Prácticas

Buenas Prácticas de la Agencia de Desarrollo Económico Local ADEL

Nombre:

Fecha:

(dd-mm-aa)

No	Atributo	Sub-atributo	Nombre y descripción de la Buena Práctica
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Fuente: Elaboración propia

3.2.7 Identificación de Áreas de mejora

Se trata de aquellos aspectos, cuestiones o temas a mejorar en las ADEL. Partiendo de la evaluación de lo que debería ser (semáforo verde) y lo que es (cuando aplique en los casos de semáforos amarillos y rojos), se identifica lo que se debe mejorar.

Las áreas de mejora no son una acción, sino un aspecto, describen el dónde se debe dar la mejora, pero no el cómo (Moreno, 2007). El proceso de identificación de las áreas de mejora implica la priorización de las mismas de manera participativa, ellas son colocadas en el formato de la Tabla 22.

Tabla 22. Formato de vaciado de Áreas de mejora

Áreas de mejora de la Agencia de Desarrollo Local ADEL

Nombre:

Fecha:
(dd-mm-aa)

No	Atributo	Área de mejora	Orden priorizado
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Fuente: Elaboración propia

3.2.8 Elaboración del Plan de mejora

Toda organización, independiente del tamaño presenta la realidad de la limitación de recursos. Para poder establecer un plan de mejora es necesario analizar las causas de las áreas de mejora priorizadas, este análisis conducirá a la identificación de una solución en función de las principales causas. La Tabla 23 presenta el formato de vaciado para dicho análisis, identificando tres niveles de causas, el principal efecto de persistir la situación y la solución propuesta.

Tabla 23. Formato de vaciado de las causas del Área de mejora

Análisis de causas de Áreas de mejora

Nombre: _____

Fecha: _____

No	Atributo	Causa nivel 1	Causas de causa nivel 2	Causas de causa nivel 3	Efecto	Solución propuesta
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificada la solución, se analizará a través de dos dimensiones: la importancia y viabilidad de la mejora. Cada miembro asignará una nota de 0 a 100 puntos para cada área identificada.

Con el fin de ayudar a cuantificar una evaluación de naturaleza compuesta (subjetiva y objetiva) se propone la siguiente batería de preguntas que cada evaluador deberá analizar en cada aspecto:

Importancia

- ¿Cuál es la importancia del área en relación con el Plan Estratégico de la ADEL?
- ¿Cuál es la importancia de los servicios y actividades afectados por el área?
- ¿Qué grupos de interés de la ADEL se ven afectados?
- ¿Cuál es el impacto del área para la ADEL?
- ¿Cómo afecta esta área a las personas que trabajan en la ADEL?

Viabilidad

- ¿Se dispone del personal adecuado para desarrollar la mejora, tanto en disponibilidad de tiempo como en capacidad técnica?
- ¿Se cuenta con los recursos materiales necesarios para desarrollar la mejora?
- ¿Es coherente con la política y estrategia de la ADEL?

Tabla 24. Formato de análisis de soluciones de mejora para la ADEL

Análisis de soluciones de mejora de la Agencia de Desarrollo Local ADEL

Nombre:	<input type="text"/>	Puntuación de corte		120		
Fecha:	<input type="text"/> <small>(dd-mm-aa)</small>	Valoración				
No	Atributo	Solución propuesta	Importancia	Viabilidad	Total	Plan de acción
1		<Nombre del área de mejora 1>	A	B	$\Sigma A+B$	SI / NO
2						
3						
4						
5						

Fuente: Elaboración propia

Una vez se disponga de la valoración de todos los integrantes se procederá a calcular la media aritmética simple para la importancia y viabilidad vaciando los resultados como lo establece la Tabla 24.

La puntuación de corte se refiere a la valoración mínima para ser incorporado en el Plan de mejora. Esta deberá cumplir dos condiciones:

Condición 1: se incluirán en el Plan de mejora las soluciones cuya sumatoria de las notas de importancia y viabilidad sea igual o superior a 120.

Condición 2: se incluirán en el Plan de mejora las soluciones cuya nota en viabilidad sea igual o superior a 60.

El Plan de mejora tiene su centro en la generación de soluciones con acciones de mejora. Cada área priorizada debe tener una solución de mejora, y es posible que una solución de mejora aplique a más de un área priorizada.

Se entiende por acciones de mejora como la voluntad de actuar para resolver una o más áreas de oportunidad detectadas. Supone una acción, la cual deberá tener un tiempo de ejecución y responsable de su cumplimiento.

Tabla 25. Formato del Plan de acción

Plan de Acción de la Agencia de Desarrollo Local ADEL

Nombre:												Fecha:									
												<small>(dd-mm-aa)</small>									
Fecha de inicio del Plan:			<small>(dd-mm-aa)</small>																		
Fecha de fin del Plan:			<small>(dd-mm-aa)</small>																		
Duración del Plan			meses																		
No	Solución de mejora	Acción de mejora	Responsable	Fecha		Cronograma de ejecución															
				Inicio	Final	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC				
1	<Nombre del área de mejora 1>	<Nombre de la acción de mejora>				X	X														
2																					
3																					

Fuente: Elaboración propia

El Plan de acción deberá tener seguimiento periódico y su actualización mínima cada seis meses, producto de la autoevaluación y la aplicación de la plantilla. De esta manera, además del diagnóstico integral, las ADEL contarán con un camino para la mejora a través de procesos de seguimiento, control y aprendizaje; procesos participativos y voluntarios que permitirán mediante la autocrítica ver la evolución del comportamiento de la ADEL, así como una visión más realista de la misma.

CAPÍTULO 4

Evaluación Integral de Agencias de Desarrollo Local en las Regiones de El Paraíso y Golfo de Fonseca, Honduras

4.1 Implementación del SEPIGOL en las ADEL

El caso describe los detalles de la implementación del Sistema de evaluación del proceso e impacto de las ADEL para la mejora de la gobernanza local (SEPIGOL) en cinco Agencias de desarrollo económico local establecidas en las regiones de El Paraíso y Golfo de Fonseca de Honduras. Además de experimentar las condiciones reales de implementación del sistema de autoevaluación diseñado, la investigación analizará la forma en que la implementación de dicho modelo evaluativo es asimilada por los equipos de trabajo de las ADEL, con el objeto de identificar las principales barreras y obstáculos para su puesta en práctica sobre el terreno.

Los equipos de trabajo de las agencias participaron en el proceso de autoevaluación y propuesta de planes de mejora en los meses de febrero y marzo de 2017. Este caso narra el proceso de selección y consenso de las ADEL que implementaron el sistema de evaluación, así como los hitos en la implementación de dicho sistema: la autoevaluación de las ADEL en aspectos organizacionales y de impacto, la planificación de la mejora y la retroalimentación a partir del análisis del sistema.

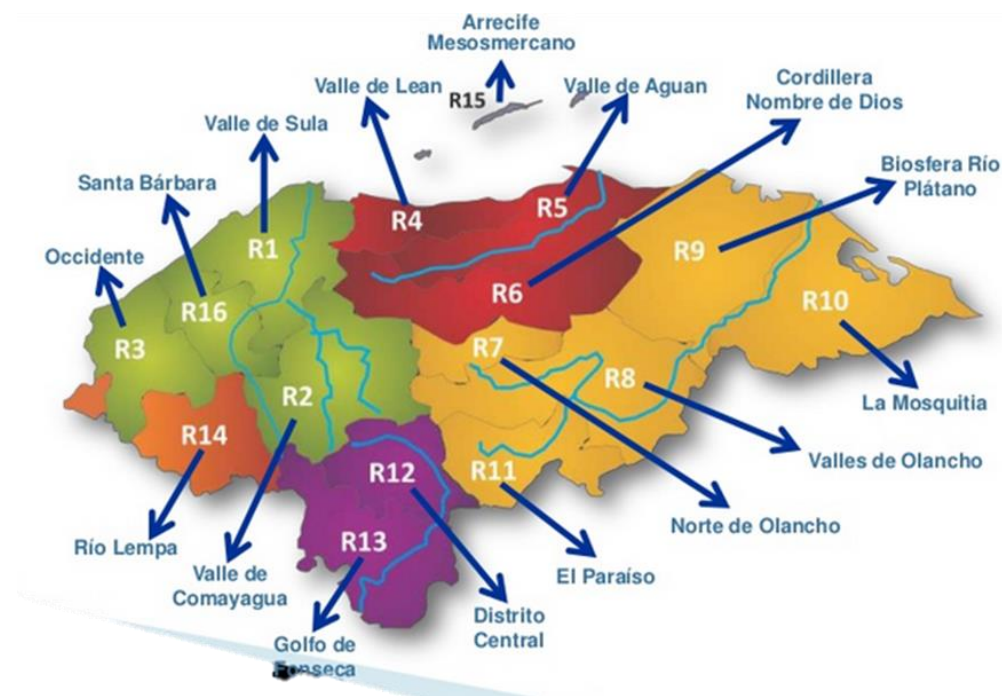
4.1.1 ¿Por qué seleccionar a la UDEL Danlí, ADELPA, UDEL Marcovia, ADED Valle y UDEL Namasigüe como unidades de análisis?

En el año 2010 se aprobó la ley de Visión de País 2010-2038¹⁶ y Plan de Nación 2010-2022¹⁷ mediante Decreto 286-2009 del Congreso Nacional de Honduras, en la cual el país fue dividido en regiones según la conformación natural de las cuencas hidrográficas. Fueron delimitadas 16 regiones que además comparten elementos de identidad territorial y coincidencia cultural (Congreso Nacional de Honduras, 2010). La ley establece que el desarrollo regional constituye el modelo de gestión más apropiado para lograr el crecimiento económico y social del país, al ser un proceso de desarrollo ambientalmente sostenible. El proceso de regionalización constituye uno de los mayores hitos para el desarrollo del país; considerando que la planificación regional no se implementaba en Honduras desde 1990 (Secretaría de Planificación de Honduras SEPLAN, 2013).

¹⁶ Según el Artículo No 2, Decreto 286-2009 de la Ley de Visión de País y Plan de Nación (2010): “La Visión de País es la imagen objetivo de Honduras que se quiere dentro de 28 años, tomando en cuenta características sociales, políticas y económicas que el País deberá alcanzar, mediante la ejecución de los sucesivos Planes de Nación y Planes de Gobierno consistentes entre sí, que describa las aspiraciones sociales en cada área de interés. Dicha visión contiene los principios, objetivos y metas de prioridad nacional para la gestión del desarrollo social y económico de país”.

¹⁷ El Plan de Nación debe obedecer a un proceso continuo de análisis prospectivo de las condiciones económicas, sociales y políticas del país, su propósito es determinar objetivos, metas, estrategias, políticas, proyectos y mecanismos, para la atención de las necesidades de la población hondureña (Congreso Nacional de Honduras, 2010).

Figura 23. Regiones de desarrollo de Honduras



Fuente: Tomado de SEPLAN (2013)

Por otro lado, según la Política Nacional de Desarrollo Económico Local-Territorial de Honduras (2015), en el país existen ADEL de diferente categoría y figura organizativa. Algunas funcionan como departamentos dentro del Gobierno local, en otras, el Gobierno local forma parte de la asamblea, y otras, funcionan como órganos desconcentrados de la municipalidad. Las ADEL más grandes, por lo general se han creado y sostenido con financiamiento de la cooperación externa y proveen servicios más especializados, y existen otras unidades más pequeñas conformadas por una persona que usualmente tiene funciones de coordinación en el tema con el resto de instituciones presentes en el municipio. Algunas ADEL tienen un área de intervención más grande, a nivel departamental o por mancomunidades de municipios.

Después de revisar los diferentes tipos de ADEL, se encontró que en las regiones de desarrollo número 11 de El Paraíso y región número 13 del Golfo de Fonseca, existen organizaciones con estas características y alcances, distribuidas en los departamentos de El Paraíso, Choluteca y Valle. Las agencias son:

- Unidad de Desarrollo Económico Local del municipio de Danlí, departamento de El Paraíso. (UDEL Danlí)
- Unidad de Desarrollo Económico Local del municipio de Marcovia, departamento de Choluteca. (UDEL Marcovia)
- Agencia de Desarrollo Económico Local de El Paraíso ADELPA, departamento de El Paraíso.
- Unidad de Desarrollo Económico Local del municipio de Namasigüe, departamento de Choluteca.(UDEL Namasigüe)
- Fundación Agencia de Desarrollo Económico del Departamento de Valle ADED-Valle.

En la Tabla 26 se caracteriza a las ADEL según su pertenencia o no a Gobiernos locales, al número de integrantes del equipo de trabajo, al alcance territorial municipal o departamental y a la región de desarrollo a la que pertenecen.

Tabla 26. Caracterización de las ADEL consideradas en la investigación

Característica	Nombre ADEL	Región
Departamentos dentro del Gobierno local con servicios especializados y más de una persona en el equipo de trabajo.	UDEL Danlí	El Paraíso
	UDEL Marcovia	Golfo de Fonseca
Departamentos dentro del Gobierno local funcionando con una persona.	ADELPA	El Paraíso
	UDEL Namasigüe	Golfo de Fonseca

Característica	Nombre ADEL	Región
Órganos desconcentrados de la municipalidad, de alcance departamental y con más de una persona en el equipo de trabajo.	ADED-Valle	Golfo de Fonseca

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificadas las ADEL, se les invitó a participar en la implementación del sistema, se explicó los tres momentos que la metodología tiene:

- a) Primer momento de autoevaluación
- b) Segundo momento de planificar la mejora
- c) Tercer momento de análisis del sistema y oportunidades de mejora para el mismo

Los resultados obtenidos en el primer y segundo momento del proceso se presentan para cada organización; los resultados del tercer momento se comentan en la sección de conclusiones y el dossier con el detalle de la aplicación de los instrumentos por ADEL se muestran en la sección de anexos de este documento.

4.1.2 La Unidad de Desarrollo Económico Local del municipio de Danlí

4.1.2.1 Antecedentes



Alcaldía municipal de Danlí, El Paraíso.

Fuente: Tomado de archivo de la UDEL Danlí (2017)

La UDEL Danlí, surgió en febrero del 2008 a iniciativa de la Municipalidad de Danlí con el apoyo de los programas PROEMPRESA y AGROPYME financiados por la Cooperación Suiza en América Central y ejecutados por Swisscontact¹⁸. La UDEL es una organización de naturaleza mixta y forma parte de

la estructura del gobierno local en donde se ubican sus oficinas.




Está conformada por una Comisión de Dirección Estratégica (CDE) la cual es una instancia organizada integrada por representantes de 28 instituciones públicas (gobierno municipal y dependencias del gobierno central presentes en el territorio) y privadas (empresas y sociedad civil) vinculadas a la dinámica económica del municipio y de la región, que sirve como espacio de participación, concertación, priorización, decisión y acción sobre las acciones estratégicas que se deben realizar en la región en el corto, mediano y largo plazo, para mejorar la competitividad de los sectores productivos. También cuenta con una Junta Directiva. El equipo de trabajo de la UDEL Danlí es de ocho personas entre las funciones de coordinación, administración, facilitadores de grupos empresariales (clúster), la unidad técnica de intermediación laboral y apoyo logístico. El territorio de influencia de la ADEL es el municipio de Danlí, departamento de El Paraíso, Honduras con una población de 135,136 habitantes (INE, 2013).

¹⁸ Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico

4.1.2.2 Resultados de la evaluación

Después de aplicar la plantilla de evaluación con los atributos y sub atributos del sistema de evaluación, se obtuvo los siguientes resultados de la Tabla 27.

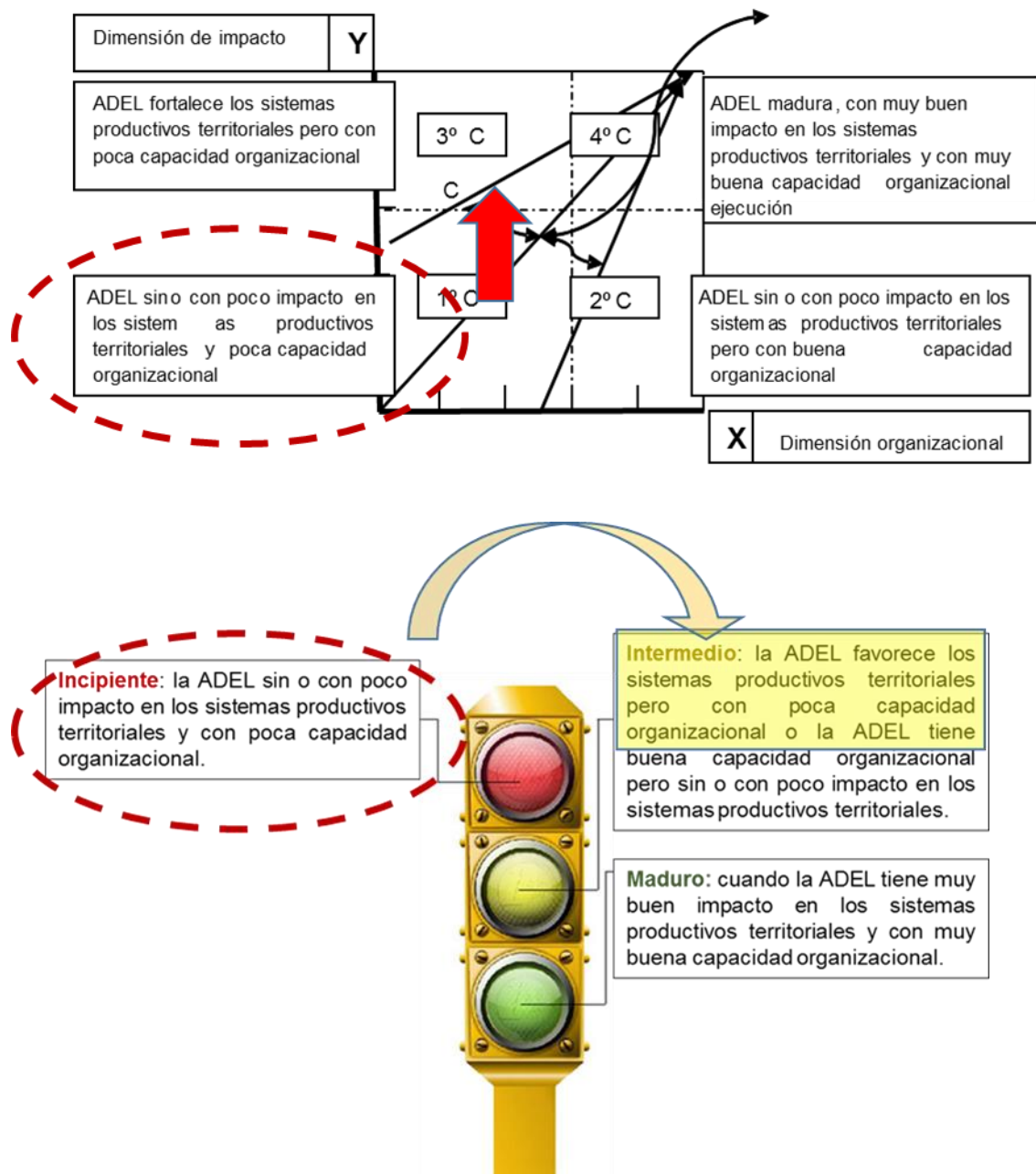
Tabla 27. Evaluación de los atributos del SEPIGOL para UDEL Danlí

Atributos	Sub Atributos	 Bajo 0%		 Medio 50%		 Alto 100%		Porcentaje de avance
		Cantidad de valoraciones	Porcentaje de cumplimiento	Cantidad de valoraciones	Porcentaje de cumplimiento	Cantidad de valoraciones	Porcentaje de cumplimiento	
Sostenibilidad de la organización	3	1	33	0	0	2	67	67
Planeación estratégica de la Agencia de Desarrollo	3	2	67	1	33	0	0	17
Calidad del equipo técnico	5	3	60	2	40	0	0	20
Gestión técnica eficiente y transparente	3	1	33	1	33	1	33	50
Clima organizacional	1	1	100	0	0	0	0	0
Análisis de las lecciones aprendidas	3	0	0	3	100	0	0	50
Dimensión Organizacional	18	8	49	7	34	3	17	34
Servicios territoriales	14	0	0	3	21	11	79	89
Respeto por el medioambiente	5	1	20	3	60	1	20	50
Promoción de la equidad de género y la inclusión de grupos vulnerables	7	2	29	2	29	3	43	57
Participación de actores multisectorial y multinivel	2	0	0	0	0	2	100	100
Consideración de la historia, vínculos y sentimientos de las personas del territorio	5	4	80	1	20	0	0	10
Gestión del conocimiento	6	2	33	2	33	2	33	50
Utilización de técnicas y espacios de participación ciudadana	2	1	50	0	0	1	50	50
Sistema de información territorial	7	1	14	1	14	5	71	79
Dimensión de Impacto	48	11	28	12	22	25	50	61

Fuente: Elaboración propia

Con un porcentaje de avance de 34% en la dimensión organizacional y 61% en la dimensión de impacto, la UDEL Danlí se ubica en el primer cuadrante con estado incipiente (Figura 24).

Figura 24. Situación de la UDEL Danlí según el SEPIGOL



Fuente: Elaboración propia

La UDEL Danlí se ubica en el primer cuadrante con una tendencia de movilización al tercer cuadrante, la experiencia en proyectos ejecutados hace que sus funciones en la dimensión de impacto sean valoradas, aunque tiene un reto importante en la capacidad organizacional. La fortaleza en la dimensión de impacto se presenta en el abanico de servicios

territoriales que ha prestado, así como en la participación de actores multisectorial y multinivel. El reto en la dimensión organizacional se presenta en la definición de la planificación estratégica y sus procesos y funciones, fortalecer la gestión del conocimiento y considerar el clima organizacional en sus acciones.

4.1.2.3 Planificación de la mejora

En este apartado se presentan las Buenas prácticas identificadas por la UDEL Danlí (Tabla 28), las áreas de mejora priorizadas (Tabla 29), el análisis de las causas de las áreas de mejora (Tabla 30), las propuestas de soluciones (Tabla 31) y el Plan de acción identificado (Tabla 32).

Tabla 28. Buenas prácticas de la UDEL Danlí

Nombre	Unidad de Desarrollo Económico Local del municipio de Danlí UDEL		
Fecha:	9-Mar-17 (dd-mm-aa)		
No	Atributo	Sub-atributo	Nombre y descripción de la Buena Práctica
1	Participación de actores multisectorial y multinivel	Vincular con espacios de concertación público-privado	Gestión de la Comisión de Dirección Estratégica (CDE), Desarrollo de asambleas y reuniones periódicas de la Junta Directiva
2	Servicios territoriales	Planificar con y para las empresas	Elaboración de los Planes de mejora de negocio individual con cada MIPYME que es asistida. Estos planes orientan las capacitaciones, asistencia técnica e inversiones necesita el negocio y apoyan en la coordinación con otros actores de asistencia al tejido empresarial. Los planes son sencillos y en ocasiones han sido desarrollados por estudiantes del nivel universitario como práctica profesional.

Fuente: Elaboración propia.

Los miembros del equipo priorizaron los atributos con puntuación inferior al 60% en la evaluación, según lo establece la metodología SEPIGOL.

Tabla 29. Áreas de mejora priorizadas en la UDEL DanlíNombre: **Unidad de Desarrollo Económico Local del municipio de Danlí UDEL**Fecha: **9-Mar-17**
(dd-mm-aa)

No	Atributo	Orden priorizado
1	Planeación estratégica de la Agencia de Desarrollo	1
2	Análisis de las lecciones aprendidas	2
3	Calidad del equipo técnico	3
4	Calidad de vida en el trabajo	4
5	Sistema de información territorial	5
6	Gestión del conocimiento	5
7	Gestión técnica eficiente y transparente	5
8	Respeto por el medioambiente	5
9	Consideración de la historia, vínculos y sentimientos de las personas del territorio	5
10	Promoción de la equidad de género y la inclusión de grupos vulnerables	5

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30. Análisis de las causas de las áreas de mejora en la UDEL DanlíNombre: **Unidad de Desarrollo Económico Local del municipio de Danlí UDEL**Fecha: **9-Mar-17**
(dd-mm-aa)

No	Atributo	Causa nivel 1	Causas de causa nivel 2	Causas de causa nivel 3	Efecto	Solución propuesta
1	Planeación estratégica de la Agencia de Desarrollo	No existe Planeación estratégica	Porque no se ha hecho	No se tiene identificado los procesos y procedimientos, no se sabe quien la tiene que hacer	No se puede planificar el trabajo diario alineado a la estrategia	Elaborar planeación estratégica
					No se tiene el enfoque municipal	Identificar y documentar los procesos y

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31. Análisis de las soluciones de mejora en la UDEL Danlí

Nombre:	Unidad de Desarrollo Económico Local del municipio de Danlí UDEL	Puntuación de corte		120		
Fecha:	9-Mar-17 (dd-mm-aa)	Valoración				
No	Atributo	Solución propuesta	Importancia	Viabilidad	Total	Plan de acción
1	Planeación estratégica de la Agencia de Desarrollo	Elaborar Planeación estratégica	100	50	150	NO
2	Planeación estratégica de la Agencia de Desarrollo	Identificar y documentar los procesos y procedimientos	100	80	180	SI

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Plan de acción para la mejora en la UDEL Danlí

Nombre:	Unidad de Desarrollo Económico Local del municipio de Danlí UDEL	Fecha:	9-Mar-17 (dd-mm-aa)												
Fecha de inicio del Plan:	1-Apr-17 (dd-mm-aa)														
Fecha de fin del Plan:	31-Dec-17 (dd-mm-aa)														
Duración del Plan	9 meses														
				Cronograma de ejecución											
No	Solución de mejora	Acción de mejora	Responsable	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1	Manual de procesos y procedimientos	Revisión de fuentes: documentos existentes, entrevistas, observaciones, entre otros.	Mercedes Isaula				X	X							
		Identificación de procesos y procedimientos	Equipo						X	X					
		Documentar los procesos y procedimientos	Equipo									X			
		Validación de procesos y procedimientos	Mercedes Isaula									X			
		Socialización de procesos y procedimientos	Mercedes Isaula										X		
		Periodo de prueba de procesos y procedimientos	Equipo										X	X	
		Seguimiento a la implementación	Carmen Lucía Avestas												X

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3 La Unidad de Desarrollo Económico Local del municipio de Marcovia

4.1.3.1 Antecedentes



Alcaldía municipal de Marcovia, Cholulteca.
Fuente: Tomado de archivo de la UDEL Marcovia (2017)

La UDEL del municipio de Marcovia se crea en el año 2014 producto de la implementación de PYMERURAL, un programa de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) con el apoyo del proyecto MINIFOMIN, auspiciado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

La UDEL tiene como órganos de funcionamiento una Asamblea con 25 actores y de la cual se deriva una Junta Directiva, denominada Comisión de Dirección Estratégica (CDE) compuesta por once miembros, de los cuales, cinco son del sector público y seis del sector privado.




Actualmente la UDEL rige sus operaciones desde dos mandatos, el primero por las políticas emanadas desde la Presidencia del Gobierno local y en segundo lugar desde la Planificación estratégica del municipio en donde se priorizaron cinco ejes estratégicos: 1) Competitividad de las Cadenas de valor; 2) Fortalecimiento de los Sistemas financieros locales; 3) Competencias del Recurso humano y nuevos negocios; 4) Promoción de un entorno favorable; y 5) Fortalecimiento de la institucionalidad para la provisión de servicios críticos de calidad. El equipo de trabajo de la UDEL Marcovia es de tres personas entre las funciones de coordinación y técnicos de facilitación los grupos asociativos. El territorio de

influencia de la ADEL es el municipio de Marcovia, departamento de Choluteca, Honduras con una población de 37,824 habitantes (INE, 2013).

4.1.3.2 Resultados de la evaluación

La Tabla 33 presenta los resultados después de aplicar la plantilla de evaluación con los atributos y sub atributos del SEPIGOL.

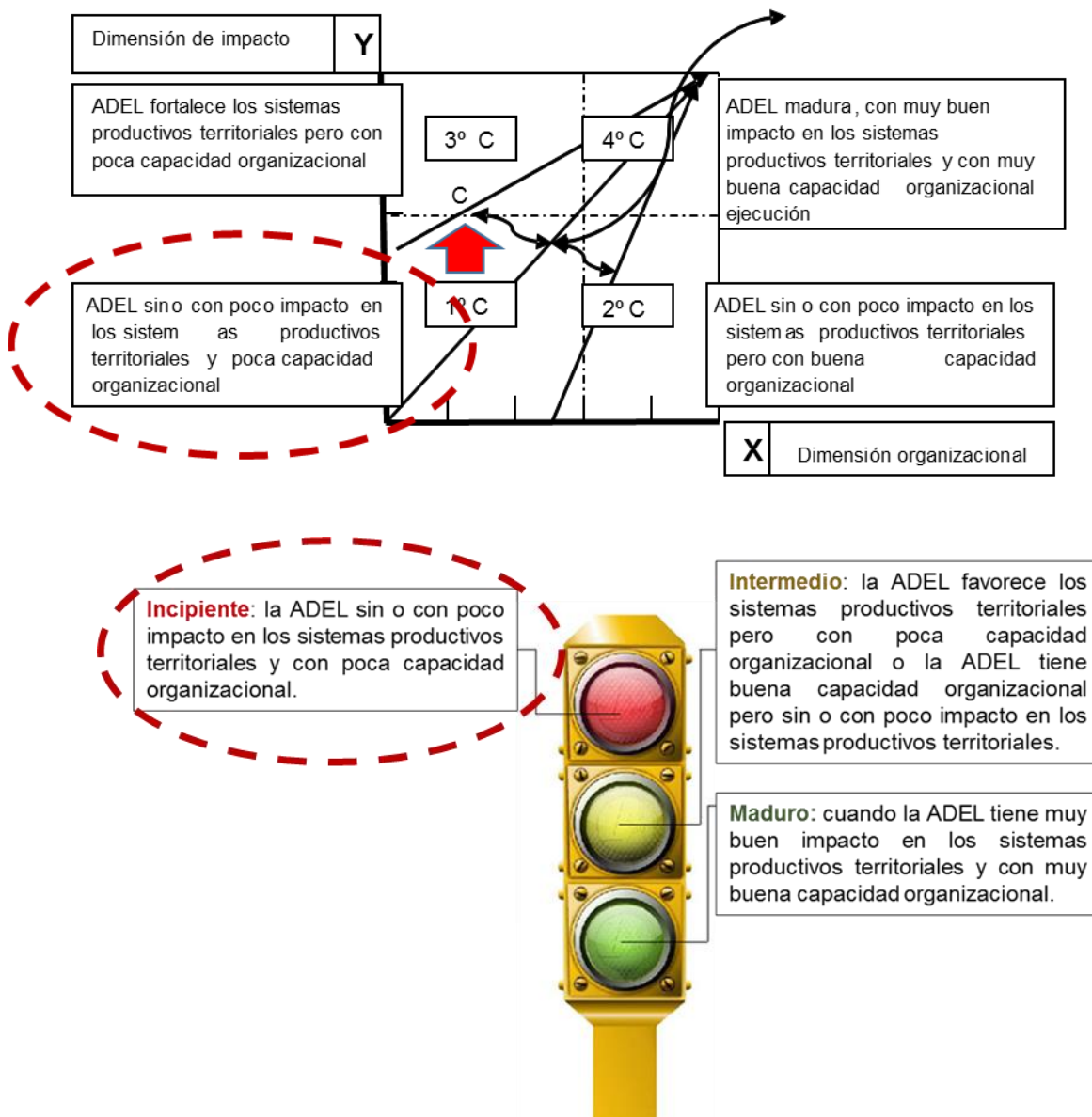
Tabla 33. Evaluación de los atributos del SEPIGOL para UDEL Marcovia

Atributos	Sub Atributos	 Bajo 0%		 Medio 50%		 Alto 100%		Porcentaje de avance
		Cantidad de valoraciones	Porcentaje de cumplimiento	Cantidad de valoraciones	Porcentaje de cumplimiento	Cantidad de valoraciones	Porcentaje de cumplimiento	
Sostenibilidad de la organización	3	1	33	1	33	1	33	50
Planeación estratégica de la Agencia de Desarrollo	3	3	100	0	0	0	0	0
Calidad del equipo técnico	5	4	80	0	0	1	20	20
Gestión técnica eficiente y transparente	3	1	33	1	33	1	33	50
Clima organizacional	1	1	100	0	0	0	0	0
Análisis de las lecciones aprendidas	3	0	0	3	100	0	0	50
Dimensión Organizacional	18	10	58	5	28	3	14	28
Servicios territoriales	14	2	14	7	50	5	36	61
Respeto por el medioambiente	5	2	40	3	60	0	0	30
Promoción de la equidad de género y la inclusión de grupos vulnerables	7	3	43	3	43	1	14	36
Participación de actores multisectorial y multinivel	2	1	50	0	0	1	50	50
Consideración de la historia, vínculos y sentimientos de las personas del territorio	5	5	100	0	0	0	0	0
Gestión del conocimiento	6	5	83	1	17	0	0	8
Utilización de técnicas y espacios de participación ciudadana	2	0	0	1	50	1	50	75
Sistema de información territorial	7	3	43	4	57	0	0	29
Dimensión de Impacto	48	21	47	19	35	8	19	36

Fuente: Elaboración propia

El porcentaje de avance en la dimensión organizacional fue de 28% y 36% en la dimensión de impacto, la UDEL Marcovia se ubica en el primer cuadrante con estado incipiente (Figura 25).

Figura 25. Situación de la UDEL Marcovia según el SEPIGOL



Fuente: Elaboración propia

La UDEL Marcovia se ubica en el primer cuadrante como una ADEL en estado incipiente, los resultados muestran un ligero mejor desempeño en la dimensión de impacto.

Los servicios territoriales que son entregados presentan en mejor estado para la organización, incluyendo el nivel de presencia en los grupos atendidos, además la participación multinivel y multisectorial presenta indicios de ser una fortaleza en el corto plazo. En sus órganos de funcionamiento se identifica además un mayor compromiso por los actores que los integran, de parte del Gobierno local también existe mayor entendimiento de los procesos de desarrollo y apoyo a la iniciativa.

Las principales brechas para la organización se presentan en su planificación estratégica ya que no existe como tal, solo existe la planificación del territorio; la medición del clima organizacional, la consideración de las personas, vínculos y sentimientos de las personas en el territorio y la gestión del conocimiento a través de una clara política y canales de comunicación eficientes.

4.1.3.3 Planificación de la mejora

En las Tablas 34 a la 38 se muestran las Buenas prácticas identificadas por la UDEL Marcovia, las áreas de mejora priorizadas, el análisis de las causas de las áreas de mejora, las propuestas de soluciones y el Plan de acción identificado.

Tabla 34. Buenas prácticas de la UDEL Marcovia

Nombre:	Unidad de Desarrollo Económico Local del Municipio de Marcovia UDEL		
Fecha:	8-Mar-17 (dd-mm-aa)		
No	Atributo	Sub-atributo	Nombre y descripción de la Buena Práctica
1	Utilización de técnicas y espacios de participación ciudadana	Involucrar con comisiones ciudadanas	La UDEL participa de manera activa en la comisión ciudadana para la gestión del riesgo ante desastres naturales, Marcovia está en una de las zonas más vulnerables a desastres naturales de Honduras y Centroamérica. Su participación vincula al sector empresarial y fortalece los procesos de gestión del riesgo. La UDEL ha entendido que ese es una condición del territorio que se debe gestionar y que de esa gestión depende el éxito o fracaso de los procesos de fortalecimiento a los sistemas productivos locales que lidera.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35. Áreas de mejora priorizadas en la UDEL Marcovia

Nombre:	Unidad de Desarrollo Económico Local del Municipio de Marcovia UDEL	
Fecha:	8-Mar-17 (dd-mm-aa)	
No	Atributo	Orden priorizado
1	Sostenibilidad de la organización	1
2	Planeación estratégica de la Agencia de Desarrollo	2
3	Calidad del equipo técnico	3
4	Gestión técnica eficiente y transparente	4
5	Clima organizacional	4
6	Análisis de las lecciones aprendidas	4
7	Respeto por el medioambiente	4
8	Promoción de la equidad de género y la inclusión de grupos vulnerables	4
9	Participación de actores multisectorial y multinivel	4
10	Consideración de la historia, vínculos y sentimientos de las personas del territorio	4
11	Gestión del conocimiento	4
12	Sistema de información territorial	4

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36. Análisis de las causas de las áreas de mejora en la UDEL Marcovia

Nombre:	Unidad de Desarrollo Económico Local del Municipio de Marcovia UDEL					
Fecha:	8-Mar-17 <i>(dd-mm-aa)</i>					
No	Atributo	Causa nivel 1	Causas de causa nivel 2	Causas de causa nivel 3	Efecto	Solución propuesta
1	Sostenibilidad de la organización	Se depende de los fondos municipales para el funcionamiento	No se gestionan otras fuentes de financiamiento	No se tienen conocimientos para elaborar perfiles de proyectos	Limitada implementación de acciones de desarrollo local en el municipio	Preparase en la elaboración de perfiles de proyectos para participar en concursos de la cooperación internacional

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37. Análisis de las soluciones de mejora en la UDEL Marcovia

Nombre:	Unidad de Desarrollo Económico Local del Municipio de Marcovia UDEL			Puntuación de corte		120
Fecha:	8-Mar-17 <i>(dd-mm-aa)</i>			Valoración		
No	Atributo	Solución propuesta	Importancia	Viabilidad	Total	Plan de acción
1	Sostenibilidad de la organización	Preparase en la elaboración de perfiles de proyectos para participar en concursos de la cooperación internacional	100	95	195	SI

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Plan de acción para la mejora en la UDEL Marcovia

Nombre: **Unidad de Desarrollo Económico Local del Municipio de Marcovia UDEL** Fecha: **8-Mar-17**
(dd-mm-aa)

Fecha de inicio del Plan: **1-Apr-17** (dd-mm-aa)
 Fecha de fin del Plan: **31-Dec-17** (dd-mm-aa)
 Duración del Plan: **12 meses**

No	Solución de mejora	Acción de mejora	Responsable	Cronograma de ejecución												
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
1	Preparase en la elaboración de perfiles de proyectos para participar en concursos de la cooperación internacional	Averiguar en los socios y aliados de la UDEL quienes tienen conocimientos o dan este tipo de asistencia	Equipo				X	X								
		Revisar cursos de elaboración de perfiles de proyectos que se estén brindando	Equipo				X	X								
		Sensibilizar al Alcalde Municipal para la adjudicación de los permisos y presupuesto para el curso	Coordinación					X								
		Consensuar fecha del curso con el facilitador	Coordinación						X							

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4 Agencia de Desarrollo Económico Local de El Paraíso ADELPA

4.1.4.1 Antecedentes



Alcaldía municipal de El Paraíso, El Paraíso.
Fuente: Registros de la investigación (2017)

de desarrollo económico y social, integradora de esfuerzos y habilidades empresariales.

La ADELPA nace en el año 2005 producto de la implementación del proyecto "INNOVAR - Fortalecimiento al Desarrollo Económico del Municipio de El Paraíso" como institución generadora

Los órganos de dirección de la ADELPA son la Asamblea de actores locales, denominada Comisión de Dirección Estratégica (CDE) y la Junta Directiva que preside la Alcaldesa Municipal. La Asamblea cuenta con siete instituciones públicas y mixtas, dos organizaciones gremiales, siete organizaciones del sector social de la economía y dos Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

En los proyectos que la ADELPA ha ejecutado se identifican el fortalecimiento a la elaboración de alimentos, corte y confección, elaboración de productos de cuero y pieles, industrialización de cera de abeja, caficultura, granos básicos y estructuras metálicas entre otros. Actualmente el principal proyecto que ejecuta es para la incorporación del cultivo del cacao en el municipio de El Paraíso. El equipo de trabajo de la ADELPA es de una persona y las oficinas están ubicadas en el edificio de la Municipalidad. El territorio de influencia de

la ADELPA es el municipio de El Paraíso, departamento de El Paraíso, Honduras con una población de 34,653 habitantes. (INE, 2013)

4.1.4.2 Resultados de la evaluación

Al aplicar la plantilla de evaluación con los atributos y sub atributos del SEPIGOL, se obtuvieron los resultados de la Tabla 39.

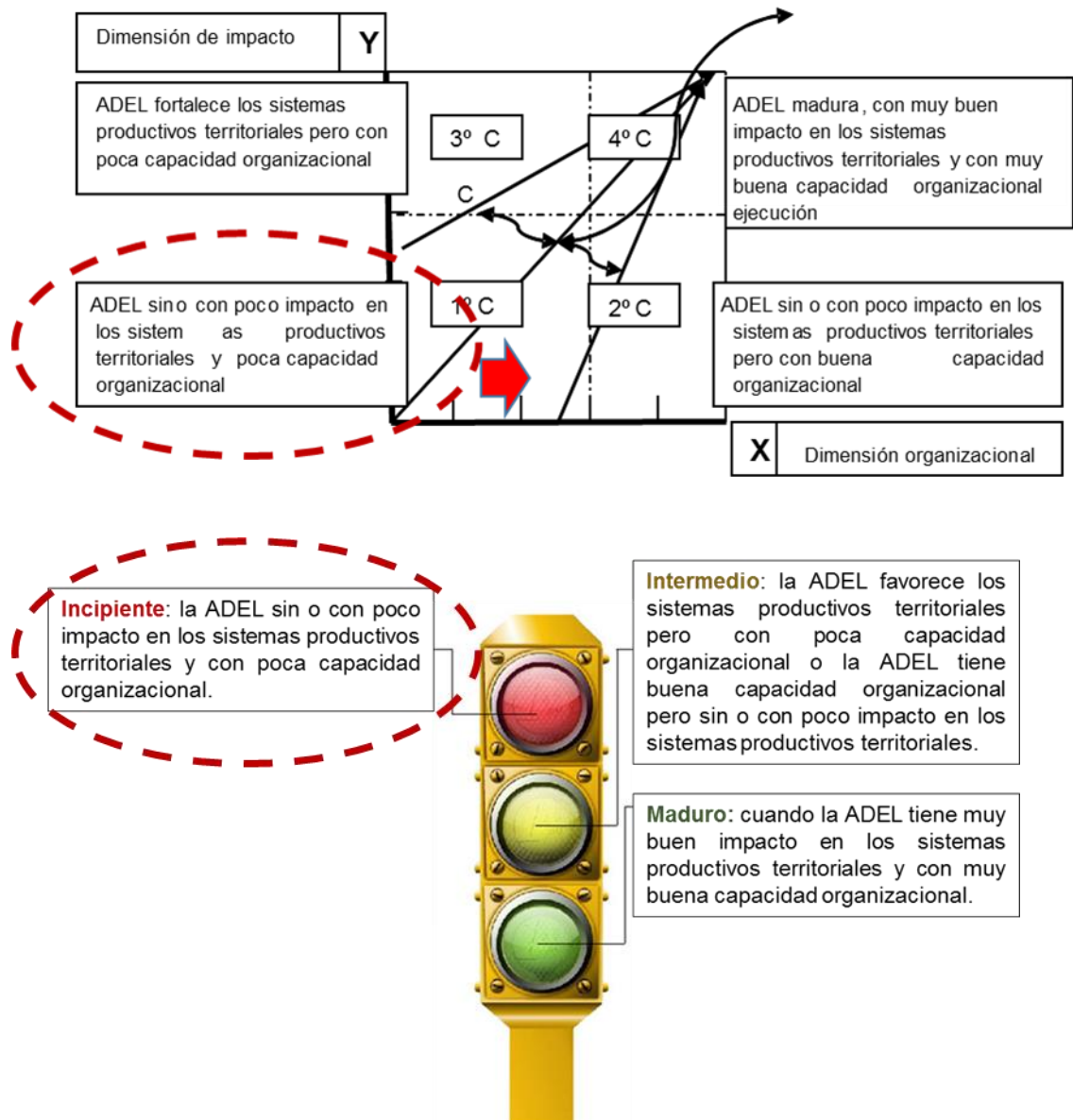
Tabla 39. Evaluación de los atributos del SEPIGOL para la ADELPA

Atributos	Sub Atributos	Bajo 0%		Medio 50%		Alto 100%		Porcentaje de avance
		Cantidad de valoraciones	Porcentaje de cumplimiento	Cantidad de valoraciones	Porcentaje de cumplimiento	Cantidad de valoraciones	Porcentaje de cumplimiento	
Sostenibilidad de la organización	3	0	0	2	67	1	33	67
Planeación estratégica de la Agencia de Desarrollo	3	2	67	0	0	1	33	33
Calidad del equipo técnico	5	4	80	0	0	1	20	20
Gestión técnica eficiente y transparente	3	1	33	1	33	1	33	50
Clima organizacional	1	1	100	0	0	0	0	0
Análisis de las lecciones aprendidas	3	0	0	3	100	0	0	50
Dimensión Organizacional	18	8	47	6	33	4	20	37
Servicios territoriales	14	2	14	7	50	5	36	61
Respeto por el medioambiente	5	2	40	3	60	0	0	30
Promoción de la equidad de género y la inclusión de grupos vulnerables	7	4	57	2	29	1	14	29
Participación de actores multisectorial y multinivel	2	1	50	0	0	1	50	50
Consideración de la historia, vínculos y sentimientos de las personas del territorio	5	4	80	1	20	0	0	10
Gestión del conocimiento	6	5	83	1	17	0	0	8
Utilización de técnicas y espacios de participación ciudadana	2	2	100	0	0	0	0	0
Sistema de información territorial	7	5	71	2	29	0	0	14
Dimensión de Impacto	48	25	62	16	25	7	13	25

Fuente: Elaboración propia

Con un porcentaje de avance de 37% en la dimensión organizacional y en la dimensión de impacto de 25%, la ADELPA se ubica en el primer cuadrante con estado incipiente (Figura 26).

Figura 26. Situación de la ADELPA según el SEPIGOL



Fuente: Elaboración propia

La ADELPA de El Paraíso se ubica en el primer cuadrante, los resultados presentan un ligero mejor desempeño en la dimensión organizacional que de impacto, posiblemente por las características de metódico y ordenado de su coordinador, único miembro del equipo.

La prestación de servicios territoriales es mejor evaluada por los resultados obtenidos, especialmente por la experiencia de ejecución de proyectos específicos en el pasado con fondos de otros cooperantes y no por la gestión de la misma ADEL, quien presenta limitaciones de recursos humanos, logísticos y económicos para implementar lo que la planificación estratégica del territorio dicta. Para que la ADELPA pueda evolucionar de un estado incipiente a la madurez, necesita reforzar de manera consciente y sistemática todos los aspectos organizacionales y de impacto considerados en esta metodología, con especial énfasis en garantizar la participación de actores decisivos en sus espacios de diálogo y concertación, la gestión de recursos para ampliar el alcance, la gestión técnica eficiente y transparente, la gestión del conocimiento y el desarrollo de un sistema de información territorial.

4.1.4.3 Planificación de la mejora

No se identificaron buenas prácticas en la ADELPA, 13 de las 14 áreas se consideran de mejora (Tabla 40), el análisis de las causas de las áreas de mejora se muestra en la Tabla 41, las propuestas de soluciones en la Tabla 42 y el Plan de acción identificado en la Tabla 43.

Tabla 40. Áreas de mejora priorizadas en la ADELPANombre: **Agencia de Desarrollo Económico Local de El Paraíso ADELPA**Fecha: 10-Mar-17
(dd-mm-aa)

No	Atributo	Orden priorizado
1	Participación de actores multisectorial y multinivel	1
2	Servicios territoriales	2
3	Planeación estratégica de la Agencia de Desarrollo	3
4	Calidad del equipo técnico	4
5	Gestión técnica eficiente y transparente	4
6	Clima organizacional	4
7	Análisis de las lecciones aprendidas	4
8	Respeto por el medioambiente	4
9	Promoción de la equidad de género y la inclusión de grupos vulnerables	4
10	Consideración de la historia, vínculos y sentimientos de las personas del territorio	4
11	Gestión del conocimiento	4
12	Utilización de técnicas y espacios de participación ciudadana	4
13	Sistema de información territorial	4

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41. Análisis de las causas de las áreas de mejora en la ADELPA

Nombre:	Agencia de Desarrollo Económico Local de El Paraíso ADELPA					
Fecha:	10-Mar-17 (dd-mm-aa)					
No	Atributo	Causa nivel 1	Causas de causa nivel 2	Causas de causa nivel 3	Efecto	Solución propuesta
1	Participación de actores multisectorial y multinivel	Falta de apoyo del Gobierno Local y de los actores de la Junta Directiva	No conocen la importancia del papel de los Gobiernos locales en los procesos de desarrollo con estrategia	No conocen el enfoque de Desarrollo económico local	ADELPA se mantiene pero sin ningún efecto en el desarrollo del municipio	Incidir en un mayor apoyo del Gobierno local
2	Servicios territoriales	Se tiene poco alcance en los servicios que da la ADELPA	No se dispone de fondos para atender a las empresas y asociaciones	Muy limitado el aporte de la Corporación municipal	Limitada actuación de la ADELPA	Independizar a la ADELPA para la gestión de fondos
3	Servicios territoriales	Se tiene poco alcance en los servicios que da la ADELPA	No se dispone de vehículo para visitar a las empresas y asociaciones	No se ha gestionado con otras organizaciones	ADELPA se mantiene pero sin ningún efecto en el desarrollo del municipio	Conseguir apoyo logístico para las gestiones

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 42. Análisis de las soluciones de mejora en la ADELPA

Nombre:	Agencia de Desarrollo Económico Local de El Paraíso ADELPA			Puntuación de corte		120
Fecha:	10-Mar-17 (dd-mm-aa)			Valoración		
No	Atributo	Solución propuesta	Importancia	Viabilidad	Total	Plan de acción
1	Participación de actores multisectorial y multinivel	Incidir en un mayor apoyo del Gobierno local	100	20	120	NO
2	Servicios territoriales	Independizar a la ADELPA para la gestión de fondos	85	45	130	SI
3	Servicios territoriales	Conseguir apoyo logístico para las gestiones	60	30	90	NO

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43. Plan de acción para la mejora en la ADELPA

Nombre:	Agencia de Desarrollo Económico Local de El Paraíso ADELPA			Fecha:	10-Mar-17 <i>(dd-mm-aa)</i>											
Fecha de inicio del Plan:	1-Apr-17 <i>(dd-mm-aa)</i>															
Fecha de fin del Plan:	31-Dec-17 <i>(dd-mm-aa)</i>															
Duración del Plan	12 meses															
				Cronograma de ejecución												
No	Solución de mejora	Acción de mejora	Responsable	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
1	Independizar a la ADELPA para la gestión de fondos	Socialización con los socios y Junta Directiva	Coordinador				X	X								
		Sensibilización a la Corporación Municipal	Coordinador				X	X								
		Sensibilización a los Grupos organizados	Coordinador				X	X								
		Acercamiento a otros proyecto potenciales de apoyo	Coordinador				X	X								
		Revisión de otras experiencias similares	Coordinador					X	X							
		Definición de un plan de trabajo	Coordinador								X					
		Asesoramiento legal	Coordinador									X				
		Solicitud de personería jurídica	Coordinador										X			
		Seguimiento al trámite	Coordinador										X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

4.1.5 La Unidad de Desarrollo Económico Local del municipio de Namasigüe

4.1.5.1 Antecedentes



Alcaldía municipal de Namasigüe, Choluteca.
Fuente: Registros de la investigación (2017)

La UDEL Namasigüe se creó en el año 2013 producto de la implementación de PYMERURAL, un programa de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) con el apoyo del proyecto MINIFOMIN, auspiciado por el Banco

Interamericano de Desarrollo (BID), a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

La UDEL tiene como órganos de funcionamiento una Asamblea con 31 actores y de la cual se deriva una Junta Directiva, denominada Comisión de Dirección Estratégica (CDE) compuesta por once miembros, la presidencia por reglamento le corresponde al Alcalde Municipal.

La UDEL se encuentra en un proceso de acondicionamiento, temporalmente no tiene un espacio físico asignado en la infraestructura municipal. Entre los sectores productivos priorizados está Camarón artesanal, Marañón, Maíz, Frijol, Hortalizas y Ganadería; y las MIPYMES de Rosquillas, Pan, Nacatamales, Pozol y las instituciones microfinancieras denominadas Cajas Rurales.




La UDEL no tiene un presupuesto asignado por parte de la Municipalidad para fortalecimiento empresarial, solamente para el talento humano contratado. El equipo de

trabajo de la UDEL Namasigüe es de una persona y las oficinas están ubicadas en el edificio de la Municipalidad. El territorio de influencia es el municipio de Namasigüe, departamento de Choluteca, Honduras con una población de 25,144 habitantes (INE, 2013).

4.1.5.2 Resultados de la evaluación

Al aplicar la plantilla de evaluación con los atributos y sub atributos del SEPIGOL, se obtuvieron los resultados de la Tabla 44.

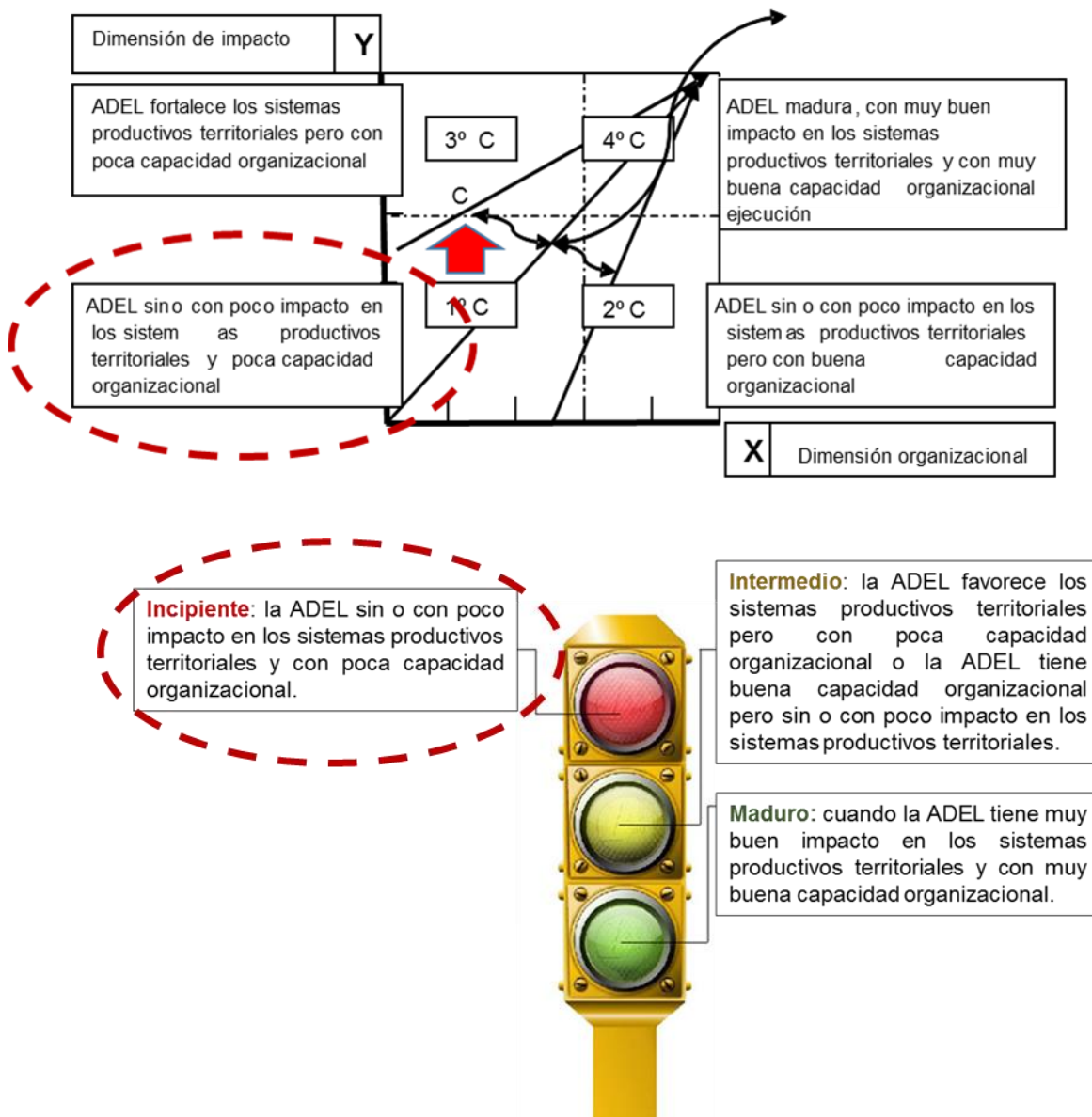
Tabla 44. Evaluación de los atributos del SEPIGOL para la UDEL Namasigüe

Atributos	Sub Atributos	 Bajo 0%		 Medio 50%		 Alto 100%		Porcentaje de avance
		Cantidad de valoraciones	Porcentaje de cumplimiento	Cantidad de valoraciones	Porcentaje de cumplimiento	Cantidad de valoraciones	Porcentaje de cumplimiento	
Sostenibilidad de la organización	3	1	33	1	33	1	33	50
Planeación estratégica de la Agencia de Desarrollo	3	3	100	0	0	0	0	0
Calidad del equipo técnico	5	5	100	0	0	0	0	0
Gestión técnica eficiente y transparente	3	2	67	1	33	0	0	17
Clima organizacional	1	1	100	0	0	0	0	0
Análisis de las lecciones aprendidas	3	3	100	0	0	0	0	0
Dimensión Organizacional	18	15	83	2	11	1	6	11
Servicios territoriales	14	8	57	4	29	2	14	29
Respeto por el medioambiente	5	3	60	2	40	0	0	20
Promoción de la equidad de género y la inclusión de grupos vulnerables	7	3	43	3	43	1	14	36
Participación de actores multisectorial y multinivel	2	0	0	2	100	0	0	50
Consideración de la historia, vínculos y sentimientos de las personas del territorio	5	5	100	0	0	0	0	0
Gestión del conocimiento	6	5	83	1	17	0	0	8
Utilización de técnicas y espacios de participación ciudadana	2	1	50	1	50	0	0	25
Sistema de información territorial	7	6	86	1	14	0	0	7
Dimensión de Impacto	48	31	60	14	37	3	4	22

Fuente: Elaboración propia

El porcentaje de avance en la dimensión organizacional fue de 11% y en la dimensión de impacto de 22%, la UDEL Namasigüe se ubica en el primer cuadrante con estado incipiente (Figura 27).

Figura 27. Situación de la UDEL Namasigüe según el SEPIGOL



Fuente: Elaboración propia

La evaluación presenta que la participación multisectorial y multinivel es el atributo mejor desempeñado por la UDEL.

Existen retos importantes para la ADEL para funcionar como dinamizador del desarrollo y la gobernanza en el municipio, y estos deben ser tratados de manera integral en ambas dimensiones de impacto y organizacional. Un primer paso es la definición de las funciones claras de lo que hace y no hace una ADEL (atributo de servicios territoriales y calidad del equipo técnico).

Hasta ahora, la labor de la UDEL ha sido más orientada a facilitar procesos asociativos con cajas rurales, falta la conexión de la visión estratégica de la ADEL con la visión estratégica del territorio, la asignación clara de recursos y la incorporación de un sistema de información territorial que permita tomar decisiones con evidencia y retroalimentar a los diferentes aliados.

4.1.5.3 Planificación de la mejora

No se identificaron buenas prácticas en la UDEL Namasigüe, 13 de las 14 áreas se consideran de mejora (Tabla 45), el análisis de las causas de las áreas de mejora se muestra en la Tabla 46, las propuestas de soluciones en la Tabla 47 y el Plan de acción identificado en la Tabla 48.

Tabla 45. Áreas de mejora priorizadas en la UDEL NamasigüeNombre: **Unidad de Desarrollo Económico Local del Municipio de Namasigüe UDEL**Fecha: **8-Mar-17**
(dd-mm-aa)

No	Atributo	Orden priorizado
7	Servicios territoriales	1
2	Planeación estratégica de la Agencia de Desarrollo	2
3	Calidad del equipo técnico	3
1	Sostenibilidad de la organización	4
4	Gestión técnica eficiente y transparente	4
5	Clima organizacional	4
6	Análisis de las lecciones aprendidas	4
8	Respeto por el medioambiente	4
9	Promoción de la equidad de género y la inclusión de grupos vulnerables	4
10	Participación de actores multisectorial y multinivel	4
11	Consideración de la historia, vínculos y sentimientos de las personas del territorio	4
12	Gestión del conocimiento	4
13	Utilización de técnicas y espacios de participación ciudadana	4
14	Sistema de información territorial	4

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 46. Análisis de las causas de las áreas de mejora en la UDEL Namasigüe

Nombre:	Unidad de Desarrollo Económico Local del Municipio de Namasigüe UDEL					
Fecha:	8-Mar-17 (dd-mm-aa)					
No	Atributo	Causa nivel 1	Causas de causa nivel 2	Causas de causa nivel 3	Efecto	Solución propuesta
1	Servicios territoriales	Solo se dan servicios a las Cajas rurales	La capacitación que se le dá a las cajas rurales no representa mayor inversión	No se tiene asignados recursos físicos, económicos (solo salario coordinador) para el funcionamiento de la UDEL	La UDEL está imposibilitada para brindar asistencia al tejido empresarial	Gestionar el espacio físico y equipo para el funcionamiento de la UDEL

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 47. Análisis de las soluciones de mejora en la UDEL Namasigüe

Nombre:	Unidad de Desarrollo Económico Local del Municipio de Namasigüe			Puntuación de corte		120
Fecha:	8-Mar-17 (dd-mm-aa)			Valoración		
No	Atributo	Solución propuesta	Importancia	Viabilidad	Total	Plan de acción
1	Servicios territoriales	Gestionar el espacio físico y equipo para el funcionamiento de la UDEL	100	80	180	SI

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 48. Plan de acción para la mejora en la UDEL Namasigüe

Nombre:	Unidad de Desarrollo Económico Local del Municipio de Namasigüe UDEL			Fecha:	8-Mar-17 <i>(dd-mm-aa)</i>											
Fecha de inicio del Plan:	1-Apr-17 <i>(dd-mm-aa)</i>															
Fecha de fin del Plan:	09/31/2017 <i>(dd-mm-aa)</i>															
Duración del Plan	12 meses															
				Cronograma de ejecución												
No	Solución de mejora	Acción de mejora	Responsable	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
1	Gestionar el espacio físico y equipo para el funcionamiento de la UDEL	Determinar las necesidades de espacio de la UDEL	Coordinador				X	X								
2		Sensibilizar al Alcalde y corporativos municipales sobre la necesidad de un espacio asignado de la UDEL	Coordinador					X	X							
3		Elaboración de acuerdos y convenios	Coordinador								X	X				
4		Presentar formato de solicitud	Coordinador								X	X				
5		Seguimiento										X	X			

Fuente: Elaboración propia.

4.1.6 Fundación Agencia de Desarrollo Económico del Departamento de Valle ADED-Valle

4.1.6.1 Antecedentes



Edificio ADED Valle. Nacaome.
Fuente: Tomado de archivo de la ADED Valle (2017)

La ADED Valle nació en el año 2002 en el marco del Programa Regional para la Lucha contra la Pobreza financiado por la Cooperación Italiana y ejecutado por el PNUD/UNOPS. Tiene personería jurídica como Organización Privada de Desarrollo (OPD), otorgada por el Gobierno de Honduras en septiembre de 2003, inició sus operaciones en octubre del mismo año.

Está integrada por 26 organizaciones: nueve Corporaciones Municipales, cinco Instituciones Públicas, ocho Asociaciones de Productores y cuatro Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

Tiene cinco ejes estratégicos: 1) Crédito a MIPYMES, 2) Fortalecimiento de capacidades técnicas y logísticas a municipalidades y mancomunidades, 3) Identificación y fortalecimiento de cadenas productivas de valor, 4) Gestión de conocimiento y centro de inteligencia regional, y 5) Servicios de administración financiera y proyectos de desarrollo.

La ADED Valle es miembro de la Red mundial de Agencias de Desarrollo Económico Local ILS LEDA.

El equipo de trabajo de la ADED-Valle es de siete personas entre las funciones de coordinación, administración, desarrollo organizacional e institucional, Financiero,

Desarrollo local, Medio Ambiente, Equidad de género y jóvenes, Transparencia e incidencia. El área de influencia son los municipios de Alianza, Aramecina, Caridad, Goascorán, Langue, San Francisco de Coray y San Lorenzo todos del departamento de Valle, Honduras. La Población 85,344 habitantes Honduras con una población de 135,136 habitantes (INE, 2013).

4.1.6.2 Resultados de la evaluación

Después de aplicar la plantilla de evaluación con los atributos y sub atributos del sistema de evaluación, se obtuvo los siguientes resultados de la Tabla 49.

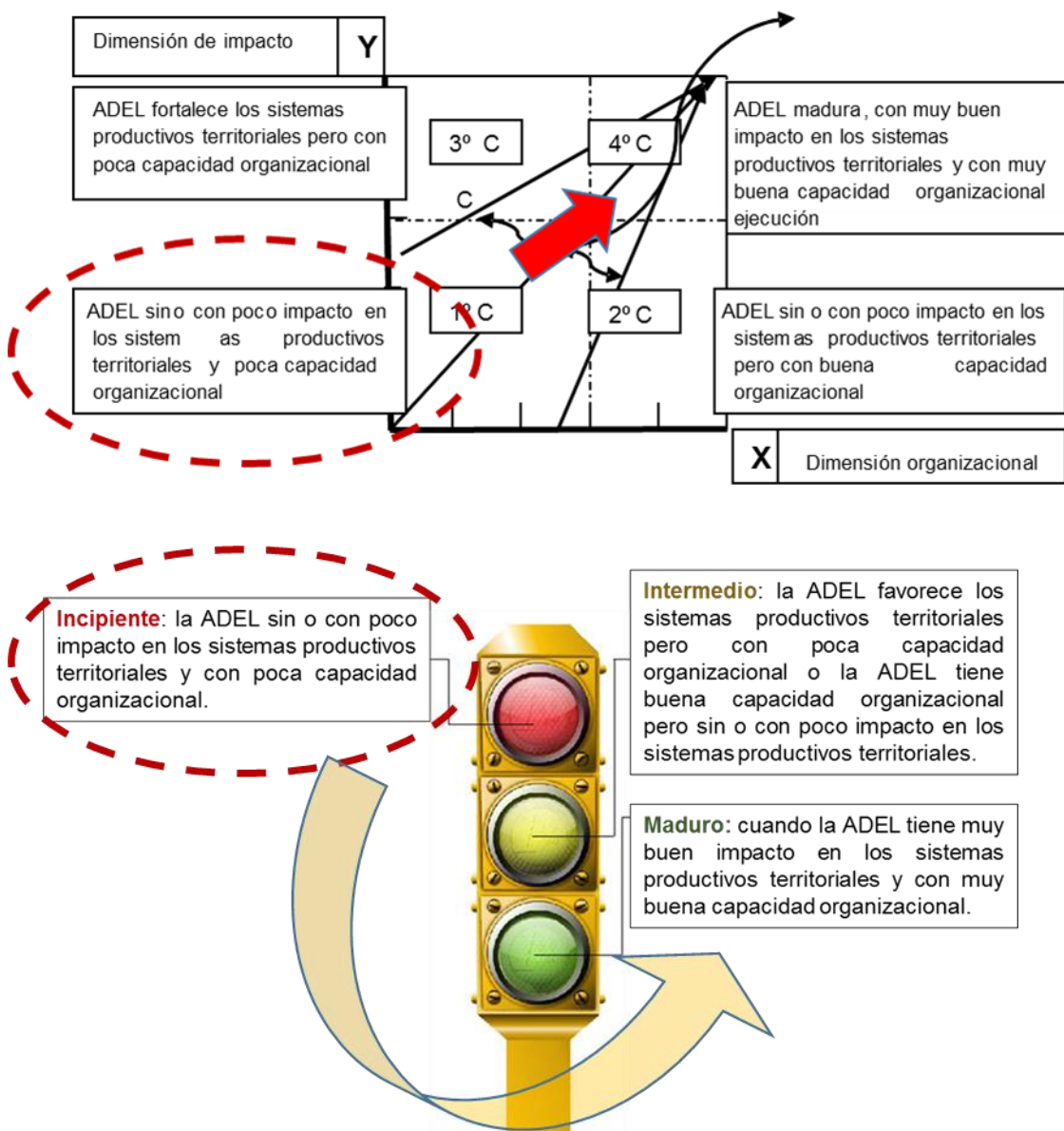
Tabla 49. Evaluación de los atributos del SEPIGOL para UDEL Danlí

Atributos	Sub Atributos	0%		50%		100%		Porcentaje de avance
		Cantidad de valoraciones	Porcentaje de cumplimiento	Cantidad de valoraciones	Porcentaje de cumplimiento	Cantidad de valoraciones	Porcentaje de cumplimiento	
Sostenibilidad de la organización	3	0	0	1	33	2	67	83
Planeación estratégica de la Agencia de Desarrollo	3	0	0	0	0	3	100	100
Calidad del equipo técnico	5	1	20	0	0	4	80	80
Gestión técnica eficiente y transparente	3	1	33	1	33	1	33	50
Clima organizacional	1	1	100	0	0	0	0	0
Análisis de las lecciones aprendidas	3	1	33	2	67	0	0	33
Dimensión Organizacional	18	4	31	4	22	10	47	58
Servicios territoriales	14	0	0	3	21	11	79	89
Respeto por el medioambiente	5	0	0	1	20	4	80	90
Promoción de la equidad de género y la inclusión de grupos vulnerables	7	0	0	1	14	6	86	93
Participación de actores multisectorial y multinivel	2	0	0	0	0	2	100	100
Consideración de la historia, vínculos y sentimientos de las personas del territorio	5	4	80	1	20	0	0	10
Gestión del conocimiento	6	2	33	4	67	0	0	33
Utilización de técnicas y espacios de participación ciudadana	2	1	50	0	0	1	50	50
Sistema de información territorial	7	5	71	1	14	1	14	21
Dimensión de Impacto	48	12	29	11	20	25	51	61

Fuente: Elaboración propia

Con un porcentaje de avance de 58% en la dimensión organizacional y 61% en la dimensión de impacto, la ADED-Valle se ubica en el primer cuadrante con estado incipiente (Figura 28).

Figura 28. Situación de la ADED-Valle según el SEPIGOL



Fuente: Elaboración propia

La ADED Valle se ubica en el primer cuadrante con una tendencia de movilización al cuarto cuadrante, la agencia tiene un desarrollo muy parejo en los aspectos organizaciones y de impacto. Sus fortalezas organizacionales están reflejadas en los atributos relacionados con la planificación estratégica y en la definición de los procesos y procedimientos para la gestión del equipo técnico. En la dimensión de impacto, la organización participa de manera activa en espacios locales y se ha vinculado con redes internacionales, también el tener definidas sus políticas para el respeto al medioambiente y género, repercutiendo en la calidad de los servicios territoriales que la ADEL brinda. Para que la ADED Valle sea considerada como una ADEL en estado maduro, deberá trabajar puntualmente sobre los aspectos del clima organizacional, lecciones aprendidas y gestión del conocimiento, análisis psicosocial del territorio y la implementación de un sistema de información territorial sólido.

4.1.6.3 Planificación de la mejora

En este apartado se presentan las Buenas prácticas identificadas por la ADED-Valle (Tabla 50), las áreas de mejora priorizadas (Tabla 51), el análisis de las causas de las áreas de mejora (Tabla 52), las propuestas de soluciones (Tabla 53) y el Plan de acción identificado (Tabla 54).

Tabla 50. Buenas prácticas de la ADED-Valle

Nombre:	Fundación Agencia de Desarrollo Económico del Departamento de Valle ADED-Valle		
Fecha:	13-Mar-17 (dd-mm-aa)		
No	Atributo	Sub-atributo	Nombre y descripción de la Buena Práctica
1	Servicios territoriales	Promover acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas en la actividad económica	Financiamiento a la producción a través de microcréditos, esta experiencia en el rubro los conectó con la participación en la creación de la microfinanciera AMC Créditos de Honduras, de quien también es socia otra ADEL de El Salvador.
2	Promoción de la equidad de género y la inclusión de grupos vulnerables	Orientar productos y servicios a grupos vulnerables	Creación en su estructura de trabajo el CSEM, Centro de Servicios para el Empoderamiento y Emprendeduría de la Mujer, esto permite que haya siempre personal especializado en la temática género y vulnerables, así como la transversacionalización del enfoque en las acciones de la ADED Valle
3	Participación de actores multisectorial y multinivel	Alianzas con redes y organizaciones afines	Conexión con la red mundial de Agencias de desarrollo económico local ILS LEDA

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 51. Áreas de mejora priorizadas en la ADED-Valle

Nombre:	Fundación Agencia de Desarrollo Económico del Departamento de Valle ADED-Valle		
Fecha:	13-Mar-17 (dd-mm-aa)		
No	Atributo	Orden priorizado	
1	Servicios Territoriales	1	
2	Gestión del conocimiento	2	
3	Sistema de información territorial	3	
4	Gestión técnica eficiente y transparente	4	
5	Clima organizacional	4	
6	Análisis de las lecciones aprendidas	4	
7	Consideración de la historia, vínculos y sentimientos de las personas del territorio	4	
8	Utilización de técnicas y espacios de participación ciudadana	4	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 52. Análisis de las causas de las áreas de mejora en la UDEL Danlí

Nombre:	Fundación Agencia de Desarrollo Económico del Departamento de Valle ADED-Valle					
Fecha:	13-Mar-17 (dd-mm-aa)					
No	Atributo	Causa nivel 1	Causas de causa nivel 2	Causas de causa nivel 3	Efecto	Solución propuesta
1	Servicios Territoriales	En el sistema de créditos no existe la oportunidad de apoyar al usuario con una garantía fiduciaria ante las otras instituciones financieras locales	Los recursos que podrían servir no son propios, sino en asocio, por ejemplo ACM créditos de Honduras	A pesar que el Gobierno reconoce la labor de la ADED y la experiencia en alianzas público-privadas, no la visibiliza en sus acciones	No habría crecimiento y fortalecimiento de los usuarios La ADED no sería un referente de ADEL a nivel nacional e internacional	Acceder a un fondo de garantía

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 53. Análisis de las soluciones de mejora en la UDEL Danlí

Nombre:	Fundación Agencia de Desarrollo Económico del Departamento de Valle ADED			Puntuación de corte		120
Fecha:	13-Mar-17 (dd-mm-aa)			Valoración		
No	Atributo	Solución propuesta	Importancia	Viabilidad	Total	Plan de acción
1	Servicios Territoriales	Acceder a un fondo de garantía	90	90	180	SI

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 54. Plan de acción para la mejora en la UDEL Danlí

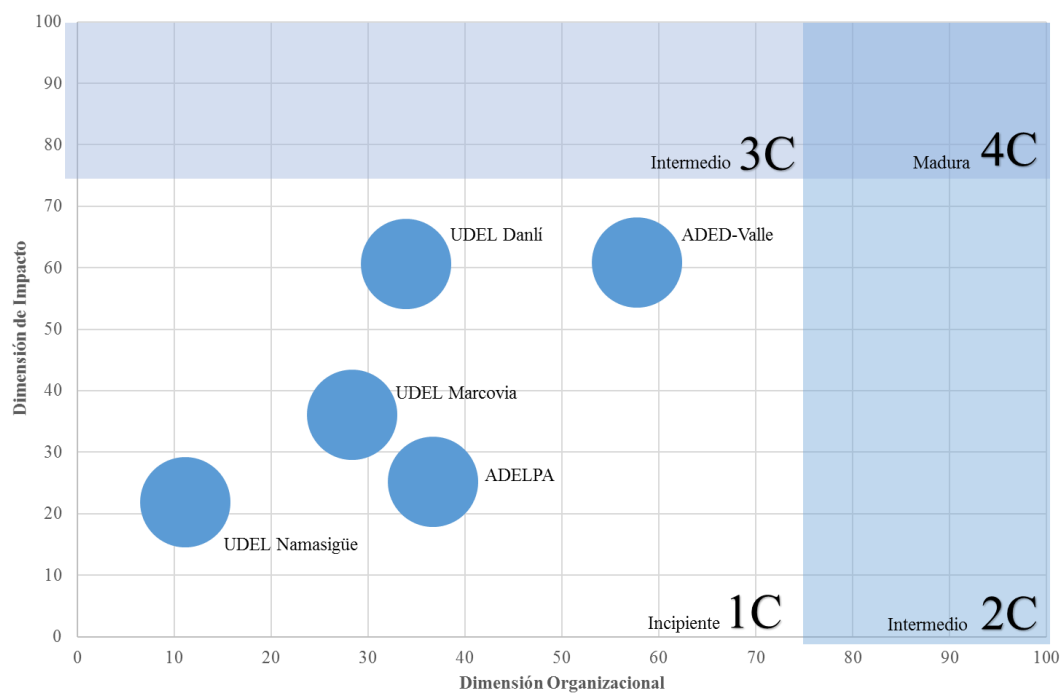
Nombre:	Fundación Agencia de Desarrollo Económico del Departamento de Valle ADED-Val			Fecha:	13-Mar-17 (dd-mm-aa)												
Fecha de inicio del Plan:	1-May-17 (dd-mm-aa)																
Fecha de fin del Plan:	31-Oct-17 (dd-mm-aa)																
Duración del Plan:	5 meses																
				Cronograma de ejecución													
No	Solución de mejora	Acción de mejora	Responsable	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
1	Acceder a un fondo de garantía	Socializar la iniciativa con la Junta directiva y Comités respectivos	Coordinadora				X										
		Investigar los tipos de fondos de garantía que existen en el país, requisitos, entidades y condiciones especiales	Equipo					X	X								
		Determinar la mejor opción de fondo de garantía para el perfil de usuarios de los productos financieros	Coordinadora								X						
		Aplicar al fondo de garantía	Coordinadora									X					
		Seguimiento a la solicitud	Coordinadora									X	X				
		Socializar resultados de la aplicación	Coordinadora												X		

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, los resultados de la evaluación indicaron que las cinco organizaciones se ubican en el primer cuadrante con un estado incipiente, con poco impacto en los sistemas productivos locales y poca capacidad organizacional, en promedio con relativa mejoría en la dimensión de impacto que en la dimensión organizacional.

En el Gráfico 3 se presenta el estado de las ADEL según las notas obtenidas en la dimensión de impacto (eje y) y la dimensión organizacional (eje x).

Los atributos comunes identificados como áreas de oportunidad fueron la Planeación estratégica, definición de procesos y procedimientos, gestión del clima organizacional y de los aprendizajes en la dimensión organizacional; la consideración de la historia, vínculos y sentimientos de las personas del territorio y el sistema de información territorial en la dimensión de impacto.

Gráfico 4. Estado de las ADEL según evaluación SEPIGOL

CAPÍTULO 5

Conclusiones

Esta tesis tiene el objetivo diseñar un sistema de evaluación de procesos e impacto en la gobernanza local de las ADEL de la República de Honduras, experimentarlo sobre el terreno y analizar los factores que favorecen y dificultan su implementación de cara a su transferibilidad.

Por diseñar el modelo, fue necesario revisar la fundamentación teórica de los cuatro aspectos identificados como más relevantes:

a) **La evaluación a través de sus generaciones, tipología, enfoques y modelos.**

Alejándose de la perspectiva temporal a posteriori, sino hacia una evaluación global que considere además los sistemas de gestión y seguimiento y el proceso mismo de ejecución de las políticas y programas ejecutados, ya que todo contribuye al resultado (Rossi & Freeman, 1993; Osuna et al., 2000; Asensio, 2006).

Se reconoce para el contexto de la investigación, la importancia de una evaluación con enfoque pluralista, participativa, que sea interna y produzca conocimiento, apoye la rendición de cuentas, sea formativa para los participantes y fortalezca a la institución que la aplica en cualquier fase de diseño, implementación e impacto (Ballart, 1992; Osuna et al., 2000; Tavistock Institute, 2003; Asensio, 2006). Considerando la cuarta generación de la evaluación por su orientación a la negociación con un carácter eminentemente social, político y de valores, en donde los protagonistas de la evaluación son los interesados con sus preocupaciones, problemas y reclamos y el rol del evaluador es de orquestador del proceso entre los interesados, (constructivismo de la realidad). Por lo tanto, los interesados no son vistos como sujetos de experimentos u objetos de estudio, por el contrario, son concebidos

como participantes de la evaluación. Pero además, una evaluación con modelo basado en la utilización de resultados, consiente de la necesidad de reforzar verdaderos aprendizajes que partan de la opinión de los conocimientos de las personas involucradas en las actividades que se evalúan (PNUD, 1997; Osuna et al., 2000; Ramírez, 2002; Asencio, 2006; Muñoz, 2007).

b) Inteligencia Territorial (IT) como instrumento para un desarrollo alternativo, un desarrollo local. Considerado el territorio como el espacio en donde los distintos agentes sociales, económicos, públicos o privados realizan un conjunto de actuaciones concretas. En un territorio inteligente, esas actuaciones están orientadas a generar cambios estructurales hacia la solución de problemas particulares, utilizando sus propios recursos productivos, naturales y humanos y los posibles que puedan atraer hacia él. La inteligencia territorial es un instrumento para ese desarrollo generado (no adquirido) por los actores. La IT manifiesta la posibilidad de los territorios de reaccionar, el valor innovador de la propuesta de la IT reside en poner a disposición de los actores locales prácticas, métodos y conceptos, que ayudan a mejorar el autoconocimiento de la realidad, apoyan la transformación de la información en conocimiento (capacidad de aprendizaje), mismo que puede ser utilizado por los territorios para enfrentar y aprovechar las oportunidades de las tendencias y tensiones globales. La base multidisciplinaria de la IT vincula la investigación y la acción para la co-construcción de una gobernanza territorial participativa (Madoery, 2001b; Miedes, 2010, 2014; Girardot, 2012a).

c) La Gobernanza territorial que además de ser eje de la inteligencia territorial, es un fin de los procesos de desarrollo. La buena gobernanza permite la participación, negociación, deliberación, compromiso y consulta de los actores. Es un elemento clave para la reducción de la pobreza, también es un agente generador de capacidades (saberes)

individuales y colectivas de los actores que intervienen en ella. (Miedes, 2012; Hannan, 2014; Devaney, 2016).

d) **Las Agencias de Desarrollo Económico Local, como dinamizadores de esa gobernanza.** Las ADEL como agentes institucionales promotores del desarrollo responden a un interés público privado y son apoyadas y sustentadas por las organizaciones de la sociedad civil y el estado, son estructuras organizacionales flexibles, con formas jurídicas variadas, integrada por personas con perfil eminente técnico y que promueven la participación y socialización de la información a través de dos modelos de trabajo: el modelo operador en donde ellas implementan y utilizan los recursos directamente; y el modelo animador en donde coordina a otras instituciones y ayuda en la definición de estrategias y planes, pero son otros los que la implementan. (Canzanelli, 2010; Farias, 2015).

Posteriormente, tras la revisión de la práctica evaluadora de los procesos e impacto de las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL), y mediante consulta a Agentes, expertos y actores¹⁹, se identificó la necesidad de iniciar la construcción colaborativa de un sistema de evaluación y aprendizaje participativo con elementos de la mejora continua.

El resultado de esta dinámica colaborativa fue la priorización de 14 atributos de dos dimensiones del proceso e impacto de las ADEL que necesitarían ser estimados mediante una evaluación.

¹⁹ En el contexto de esta investigación se definen así: i) Agentes, son coordinadores y personal técnico en servicio activo en agencias municipales de desarrollo local; ii) Expertos, son asesores en Desarrollo Económico Local que dentro de su experiencia esta la implementación y gestión de ADEL; y, iii) Actores, que son los interlocutores externos y público de la sociedad civil que participa de las iniciativas desarrolladas por las ADEL, ya sea como miembros de espacios de concertación público-privados (partenariados), prestadores de servicios de desarrollo empresarial que hubieren sido contratados en el marco de las iniciativas de fomento al sector privado, representantes de instituciones del Estado con presencia en el territorio y actores beneficiarios de los paquetes de servicios ofertados por las ADEL.

Se diseñó un instrumento único de recolección de información de los 66 sub atributos y sus evidencias (Capítulo 3). La actividad de aprendizaje y mejora se encaminó a la identificación de buenas prácticas y elaboración de un Plan de mejora realista, consensuado y priorizado.

Cinco fueron las ADEL, de dos regiones y tres departamentos de Honduras, que participaron en el proceso del sistema de evaluación. Estas son: la Agencia de Desarrollo Estratégico de Valle (ADED VALLE) en el departamento de Valle, las Unidades de desarrollo económico local (UDEL) de los municipios de Marcovia, Namasigüe en el departamento de Choluteca; la Agencia de Desarrollo Estratégico de El Paraíso (ADELPA) y la Unidad de desarrollo económico local del municipio de Danlí en departamento de El Paraíso. En todas ellas se implementó el *Sistema de Evaluación del Proceso e Impacto en la Gobernanza Local (SEPIGOL)*.

Los resultados de la evaluación indicaron que las cinco organizaciones tienen un estado de desarrollo incipiente, en términos generales con poco impacto, aunque variable entre ellas, en los sistemas productivos locales y con poca capacidad organizacional, con relativa mejoría en la dimensión de impacto frente a la dimensión organizacional debido a la experiencia desarrollada por las ADEL en la ejecución de proyectos.

Específicamente existieron atributos puntuales considerados área de oportunidad para las ADEL, entre ellos la Planeación estratégica, definición de procesos y procedimientos, gestión del clima organizacional y de los aprendizajes en la dimensión organizacional; aunados a la consideración de la historia, vínculos y sentimientos de las personas del territorio y el sistema de información territorial en la dimensión de impacto.

En cuanto a las potencialidades y límites de implementación del SEPIGOL sobre el terreno, se identificaron cambios positivos en las ADEL y aspectos a considerar derivados de la experiencia.

- **Preparación del equipo de trabajo.** La experiencia mostró que hay un conjunto de requisitos en el equipo de trabajo que deben asegurarse antes del inicio del proceso del sistema de evaluación y que en gran medida facilitan su correcto desarrollo . Las expectativas de los participantes, el sentido de la evaluación y alcance del proceso con sus métricas y plazos deben ser aclarados desde la primera reunión para lograr el empoderamiento deseado (Sturdy et al., 2014). Además, en la experiencia fue necesario desarrollar una motivación al interior de los equipos y que fue la fuente de ánimo durante el proceso (Leone et al, 2016). Adicionalmente, se debe propiciar la disposición a una mirada externa, los miembros de la ADEL deben tener presente que posiblemente el proceso sea sometido a una persona externa a la organización para compartir la experiencia; y finalmente, asegurar los recursos mínimos, humanos y financieros, destinados a apoyar la evaluación y actividades de mejora.
- **Actitud del equipo abierta a la autocrítica y propuesta de soluciones.** Los integrantes de los equipos de trabajo de las ADEL, presentaron en su mayoría una actitud abierta a la autocrítica, asignaron tiempo, espacio y fueron propositivos al buscar soluciones de mejora a su situación. Que ellos tuvieran claridad y entendieran el para qué de la evaluación, les permitió generar una situación de confianza y espacios abiertos a una participación activa y comprometida con el mejoramiento, enfocados en los aspectos que dificultan el logro de los objetivos de las agencias. Además el ejercicio evaluador propició condiciones para el aprendizaje y la rendición de cuentas (Sturdy et al., 2014), al ser la

evaluación relacionada como una actividad de apoyo a la transparencia de las ADEL, aspecto acorde a los planteado por Ruíz et al. (2015).

- **Percepción de mayor apoyo e implicación de la dirección de la ADEL.** Los coordinadores y encargados de las ADEL tienen un papel preponderante en la implementación de un sistema de evaluación. El estilo de autoevaluación y mejora continua propuesto en esta investigación necesitó de la voluntad política de los actores rectores de estas organizaciones (Bañón, 2003); de hecho, como afirman Bozzi (2014) y Chouinard (2013) la evaluación puede ser concebida como una herramienta política. Para el desarrollo del proceso evaluativo fue crucial que los coordinadores y encargados dieran prioridad y entendieran el proceso del SEPIGOL como una oportunidad de mejora de sus agencias; ello propició que mejorara la percepción del involucramiento y apoyo de la coordinación por parte de los equipos de trabajo y otros grupos de interés de las ADEL.
- **El proceso evaluativo promovió la cultura hacia la mejora continua.** En la interacción con los equipos de las ADEL, varios miembros coincidieron que era evidente la necesidad de mejorar sus procesos y desempeño, pero expresaron no haber realizado ninguna acción encaminada a ese fin por no tener tiempo, recursos, ni ser una solicitud de la coordinación. La evaluación del proceso e impacto de las ADEL no ha sido prioridad, como ejemplifica Cameron et al., (2016), del total de evaluaciones de impacto publicadas en países de renta baja y media en el período 1981-2012, solamente el 10.7% fueron en Centroamérica y estuvieron orientadas a la salud y nutrición, educación, protección social y agricultura. Aplicar el SEPIGOL permitió a los equipos encontrar una ruta hacia el ciclo de mejora, personal, profesional y por ende organizacional. La institucionalización del sistema de evaluación provee a las personas los elementos,

criterios y justificación necesarios para orientar recursos y esfuerzos en optimizar su rendimiento, a través de un proceso de mejora continua.

- **Desarrollado un sentido de integración horizontal en las ADEL.** Paradójicamente, existe poco nivel de asociación entre las ADEL, no existe una red o asociación de este tipo de organizaciones como plataforma de gestión e incidencia y que faciliten el aprendizaje colectivo. Este aspecto es valorado actualmente por los equipos de trabajo con experimentaron el modelo de evaluación.

También se identificó algunos aspectos que se debe gestionar a lo interno de las ADEL por el potencial de interferir en la debida implementación del SEPIGOL.

- **Dificultades para el mantenimiento del control interno de la métrica de la organización.** Por su naturaleza las ADEL invierten la mayor parte de sus recursos en las actividades orientadas al fortalecimiento de los sistemas productivos territoriales (a las que en este trabajo se denomina dimensión de impacto). Al depender para su funcionamiento de la ejecución de proyectos concretos enfocados a intervenciones puntuales, las ADEL como entidades, descuidan aspectos organizacionales que de manera directa o indirecta les pueden ayudar a obtener mayores niveles de eficiencia y efectividad operacional (Clark, et al., 2012). Por ejemplo, algunas agencias confunden la filosofía de desarrollo del territorio con su filosofía organizacional (Visión, misión y valores), como consecuencia, la gestión interna de las agencias es débil y su dirección no es clara. Las ADEL desde el diseño de las operaciones para las que son contratadas, deberían apartar recursos su fortalecimiento organizacional en aspectos como la Planeación estratégica, definición de procesos y procedimientos, gestión del clima organizacional y de los aprendizajes, que son las principales áreas de oportunidad

encontradas en la dimensión organizacional. También la medición y análisis deberían ser integrados en las estructuras y procesos de las ADEL, propiciando mejores condiciones organizacionales para alcanzar la misión y los aprendizajes, al considerar a la evaluación como responsabilidad de todos (Newcomer et al., 2016).

- **Dificultades para identificar las evidencias correspondientes a los subcriterios.** La implementación del SEPIGOL en las ADEL resultó más fluida en la etapa de evaluación cuando las agencias disponían de la evidencia de cada subcriterio analizado. En primer lugar, tener la evidencia y luego saber dónde encontrarla favoreció la aplicación del instrumento y la seguridad del equipo al consensuar el estado de su organización en ese criterio particular.

Las ADEL con más antigüedad fueron más expeditas al identificar y presentar la evidencia, aunque también se identificaron características personales de los encargados que apoyaron este hecho. Ninguna ADEL que participó tiene un sistema de información implementado a lo largo de su proceso y el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) es limitado, confirmando así lo planteado por Pérez et al., (2016) y Cameron et al., (2016) que una de las principales limitantes de la administración pública es la insuficiencia, y escasa calidad de los datos publicados, además de la tardanza en la socialización después de su recolección.

En general, la evidencia más identificable fue la relacionada con la dimensión de impacto, esto, por los compromisos contractuales de entrega de información que demandan los auspiciadores de los proyectos ejecutados. Es necesario que la ADEL desarrolle una cultura de gestión de la información, con procesos definidos para su recolección, almacenamiento, análisis y retroalimentación, que sean conocidos y seguidos por todos en la organización. La implementación de un sistema de información habilitará a la

agencia de los elementos necesarios para mejorar la toma de decisiones, estimulará y fortalecerá la generación de los aprendizajes, la memoria y sostenibilidad organizacional. (Jiménez et al., 2012; Newcomer et al., 2016).

- **Importancia del clima organizacional.** En los equipos que demostraron poca integración de sus miembros y hasta conflictos interpersonales, fue más difícil el consenso del estado de los atributos del sistema de evaluación de la ADEL, así como el análisis de las soluciones propuestas. Cuando la totalidad de las ADEL expresaron desarrollar ninguna acción de gestión de su ambiente organizacional, se refuerza lo planteado por Leone et al., (2016), que la cultura organizacional y el clima también condicionan el comportamiento ético en la evaluación. Un buen clima organizacional mejora el estado anímico, físico y mental de los miembros del equipo, promueve la motivación y la creatividad, facilita la interrelación entre compañeros, las dinámicas de trabajo en grupo y mejora la pertenencia del equipo de proyecto con la ADEL, repercutiendo en las decisiones éticas relacionadas con la evaluación: la intensidad de la participación de los miembros del equipo, reducción de la creatividad en las soluciones planteadas y en el compromiso para el seguimiento al Plan de mejora.
- **Inserción de la ADEL en el proceso de gobernanza local.** De la misma manera, y en adición a lo expuesto, se identificó aspectos relacionados con las dinámicas y origen de las ADEL. Por ejemplo, para las ADEL insertas en la estructura del Gobierno Local fue evidente la influencia política en las decisiones tomadas. El sector público, no siempre entiende el propósito de las ADEL y limitan su desempeño al asignar talento humano no especializado y cuando le atribuyen funciones que no corresponden a las de un agente promotor del desarrollo local.

“Después de escalar una montaña muy alta, descubrimos que hay muchas otras montañas por escalar” Nelson Mandela (1918-2013). El modelo SEPIGOL presenta oportunidades de mejora identificadas en el proceso de implementación con las ADEL. Estas oportunidades están relacionadas con el establecimiento de ciertas condiciones previas para su utilización y en un mayor enfoque en ciertos aspectos relacionados con la disponibilidad de recursos.

- **Necesidad de profundizar en la dimensión de recursos económicos y financieros de la agencia.** Al igual que lo propuesto por Evangelista et al., (2016), el instrumento tiene una pluralidad de perspectivas y recibe el aporte de los métodos cualitativos enunciados por Chelimsky (2014). Reflejaba a la mayor parte de los aspectos encontrados en la revisión de la literatura relacionados con las ADEL. Al analizar con los miembros del equipo de las ADEL las dimensiones, atributos y subatributos que el sistema de evaluación incluye, consideraron importante hacer hincapié en la gestión de recursos económicos para garantizar su funcionamiento en el tiempo. Las ADEL coinciden que uno de los principales retos que enfrentan es el apalancamiento de recursos económicos con otras organizaciones afines, en las intervenciones que implementan. Este aspecto, a pesar de estar implícito en la dimensión organizacional, atributo Sostenibilidad de la organización, subatributo recursos disponibles, será necesario que sea revisado y resaltado en el SEPIGOL. Este aprendizaje refuerza lo planteado por Hansson et al., (2014), donde concluyen que es necesario que los evaluadores participen en el diseño de la evaluación, desde el inicio, que exista un diálogo entre los programas, participantes, usuarios, investigadores y evaluadores para que la evaluación sea una herramienta para aprender y controlar el riesgo.

- **Necesidad de la formación de evaluadores.** La implementación del SEPIGOL requirió ciertas habilidades personales, de educación y entrenamiento del evaluador. Aplicar los elementos para una facilitación de procesos participativos fue necesario en la implementación del sistema de evaluación. Para obtener información de calidad y fidelidad en el proceso, es necesario desarrollar en el evaluador competencias sobre ética, observación, capacidad de análisis y síntesis, y capacidad de comunicación. El sistema de evaluación implementado encuentra apoyo en los teóricos de la Escuela Naturalista Británica que sostiene que los especialistas de cada campo son los que deben llevar a cabo la evaluación (Requena, 2011), siendo más beneficioso convertir a un integrante del equipo en evaluador que insertar a un evaluador externo en el mundo de la organización.
- **Confusión de los objetivos de la evaluación.** Por otra parte, la experiencia demostró que existe un paradigma confuso de asociación de la evaluación institucional con la evaluación personal. Estos criterios deberán ser entendidos de manera tácita por todo el equipo que trabaje la evaluación, su aclaración deberá realizarse al inicio del proceso.

Para finalizar, este trabajo demuestra que sí es posible, aunque con limitaciones, la implementación de un sistema de evaluación participativa de las ADEL para la mejora de sus procesos e impacto en la gobernanza local. La autoevaluación de SEPIGOL es un buen comienzo para fortalecer ese proceso e impacto de las ADEL en los territorios, orienta decisiones directivas, gerenciales u operativas de varios tipos y alcance.

Futuras líneas de investigación podrían estudiar estrategias para la mejor difusión y asimilación de resultados de los procesos auto evaluativos que apoye la toma de decisiones actual y futura, así como los elementos para el proceso de formación de evaluadores internos, quienes son los facilitadores de estos procesos y de quienes en gran medida depende la

calidad y profundidad de los hallazgos obtenidos en las evaluaciones, finalmente el efecto directo potencial que se puede tener sobre los resultados de la organización al integrar otros actores al sistema de evaluación, haciendo al sistema de evaluación más holístico y representativo.

Referencias Bibliográficas

Abad, A. G. (2010). El sistema de gobernanza en el País Vasco. *EKONOMIAZ. Revista vasca de Economía*, 74(02), 112-131.

Abad, A. G. (2012). La innovación de la ciudad sostenible. *Fabrikart*, (9). 144-153.

Abad, E., Delgado, P., Cabrero, J., Meseguer, C., Zarate, C., Carrillo, A., Martínez, J., & Caravaca, A. (2013). Implementing evidence in an onco-haematology nursing unit: A process of change using participatory action research. *International Journal of Evidence-Based Healthcare*, 11(1), 46-55. doi:10.1111/1744-1609.12006

Abramovay, R. (2006). Para una teoría de los estudios territoriales. *Desarrollo rural: organizaciones, instituciones y territorios*, 51-70.

Accetturo, A., & de Blasio, G. (2012). Policies for local development: An evaluation of Italy's "patti territoriali". *Regional Science and Urban Economics*, 42(1-2), 15-26. doi:10.1016/j.regsciurbeco.2011.04.005

Adelle, C., Macrae, D., Marusic, A., & Naru, F. (2015). New development: Regulatory impact assessment in developing countries-tales from the road to good governance. *Public Money & Management*, 35(3), 233-238. doi:10.1080/09540962.2015.1027500

ADER, (2017). *Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER)*. Retrieved from: <http://www.ader.es/comunicacion/noticias-ader/noticia-en-detalle/news/un-equipo-de-cinco-evaluadores-internacionales-reconoce-a-la-ader-con-el-certificado-de-excelencia-e/>

Aguilar, L., Ayales, I. & Rodríguez, G., (1995). *Guía para la construcción de relaciones de equidad en iniciativas de desarrollo sostenible*. San José: UICN.

Albrechts, L. (2003). Planning and the intelligence of institutions. interactive approaches to territorial policy making between institutional design and institutional building (book). *Planning Theory & Practice*, 4(4), 490-491.

Albuquerque, F. (2011). Ponencia Políticas pública para el desarrollo económico territorial. *Primer foro mundial de Agencias de Desarrollo Local*. Sevilla (España).

Albuquerque, F. (2012). *Comentarios finales al primer simposio estatal de agencias de desarrollo económico local*. In Primer Simposio Estatal De Agencias De Desarrollo Económico Local. Barcelona (España).

Albuquerque, F. (2012). *Notas sobre las agencias de desarrollo regional*. In Foro Americano De Agencias De Desarrollo Local. Córdoba (Argentina).

Albuquerque, F., & Pérez Rozzi, S. (2012). El desarrollo territorial: enfoque, contenido y políticas. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local*, 4, 1-24.

Albuquerque, F., Dini, M., & Perez, R. (2008). *Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial*. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional- Universidad de Sevilla.

Almeida, F. B., & Perfeito Tome, P. R. (2012). In Rocha, A CalvoManzano, JA Reis, LP Cota,MP (Ed.), e-government local analysis and evaluation of municipalities in the district of viseu.

Álvarez, L., Bustamante, Y., Herrera, E., & Pérez-Luco, R. (2016). Apoyo social percibido y su influencia en el desistimiento delictivo: Evaluación del rol institucional. *Psicoperspectivas*, 15(1), 144-156. doi:10.5027/psicoperspectivas-Vol15-Issue1-fulltext-627.

Alvarez, M. (2012). Desarrollo rural, territorios inteligentes y patrimonio cultural. In *XII Simposio Internacional Conservación del Patrimonio de la Humanidad, Documentos*, 323-332.

Andrews, M. (2013). Rethinking Governance Indicators. *APSA-Comparative Politics Newsletter*, 23(Winter). 5-7.

Angelucci, M., & Di Maro, V. (2016). Programme evaluation and spillover effects. *Journal of Development Effectiveness*, 8(1), 22-43. doi:10.1080/19439342.2015.1033441.

Anguera, M. T. (1989). Innovaciones en la metodología de la evaluación de programas. *Anales De Psicología*, 5, 13-42.

Anguera, M. T. (2008). Evaluación de programas desde la metodología cualitativa/program evaluation from qualitative methodology. *Acción Psicológica*, 5(2), 87-101.

Anzola, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Aparicio González, S., Martín Rodríguez, L., Rivera Borrero, E., Tovar Valle, L., & Vera Rodríguez, L. (2012). El uso de la evaluación en los programas sociales. *Unirevista.es*, 1(1).

Appleton-Dyer, S., Clinton, J., Carswell, P., & McNeill, R. (2012). Understanding evaluation influence within public sector partnerships: A conceptual model. *American Journal of Evaluation*, 33(4), 532-546. doi:10.1177/1098214012447672.

Aragonez, T., & Alves, G. C. (2013). Territorial Marketing: The Future of sustainable and success cities. *Tourism & Management Studies*, 316-329.

Arias, A. R. (2011). *Vozes dos Porões A literatura periférica do Brasil* (Doctoral dissertation). University of California, Berkeley.

Arndt, C. & Oman, C. (2006). *Uses and Abuses of Governance Indicators*. Paris: OECD.

Arnestein, S. (1969). La escalera de la participación ciudadana. *JAIP*, 35, (4), 216-224.

Asensio, M. J. (2006). *Evaluación de proyectos socioeconómicos: metodología e instrumentos. El sistema de información Geysa*. (Doctoral dissertation). Universidad de Huelva.

Asgher, U., Leba, M., Ionica, A., Moraru, R. I., & Ahmad, R. (2015). *Human factors in the context of excellence models: European foundation for quality management (EFQM) excellence software model and cross-cultural analysis*. 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (Ahfe 2015) and the Affiliated Conferences, Ahfe 2015, , 1758-1764. doi:10.1016/j.promfg.2015.07.479.

Ateljevic, J., O'Rourke, T., & Poljasevic, B. Z. (2013). Local economic development in bosnia and herzegovina: Role of local development agencies. *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*, 15(3), 280-305. doi:10.1080/19448953.2013.789319.

Baker, I., Peterson, A., Brown, G., & McAlpine, C. (2012). Local government response to the impacts of climate change: An evaluation of local climate adaptation plans. *Landscape and Urban Planning*, 107(2), 127-136. doi:10.1016/j.landurbplan.2012.05.009.

Ballart, X. (1992). *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?* Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas (MAP).

Ballart, X. (1993). Evaluación de políticas. Marco conceptual y organización institucional. *Revista de estudios políticos (Nueva época)*, 80, 199-224.

Bamberger, M. (1991). The politics of evaluation in developing countries. *Evaluation and Program Planning*, 14(4), 325-339.

Bamberger, M. (2015). Innovations in the use of mixed methods in real-world evaluation. *Journal of Development Effectiveness*, 7(3), 317-326. doi:10.1080/19439342.2015.1068832.

Banco Mundial (2015). *Banco Mundial/Datos*. Recuperado de: http://datos.bancomundial.org/pais/honduras#cp_wdi

Bañón, R. (2003). *La evaluación de la acción y de las políticas públicas*. España: Díaz de Santos, S. A.

Bárcena, A. (2014). *Pactos para la igualdad: hacia un futuro sostenible*. Santiago: CEPAL.

Barrantes, R. (2009). *Investigación un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José: EUNED.

Barrencia, X. G., & Satrustegui, K. U. (2011). Los factores socio-territoriales y su incidencia en las estrategias locales de desarrollo: El caso de las agencias de desarrollo local en el País Vasco. *Revista de Estudios Regionales*, 3, 113-142.

Barrett, P. (2014). New development: Financial reform and good governance. *Public Money & Management*, 34(1), 59-66. doi:10.1080/09540962.2014.854987.

Barrionuevo, C., & Bricchetti, P. (2012, October). *Aportes conceptuales para pensar los observatorios de inteligencia y desarrollo territorial*. In 11th Annual International Conference of Territorial intelligence of INTI, "Territorial intelligence and globalization tensions, transition and transformation".

Barroso, F., & Muno Colesanti, M. T. D. (2012, October). *Por uma Governança Democrática: Triângulo Mineiro-Brasil-Uberlândia*. In 11th Annual International Conference of Territorial intelligence of INTI, "Territorial intelligence and globalization tensions, transition and transformation".

Barroso, M., & Flores, D. (2010). *Teoría y estrategias de Desarrollo Local*. Sevilla: Universidad Internacional de Andalucía.

Bebbington, A., Delamaza, G., & Villar, R. (2005). El desarrollo de base y los espacios públicos de concertación local en América Latina. *Debate Agrario*, 40(41), 299-324.

Becker, D., Groninger, K. & Luzar, C. (2006). *Análisis psicosocial de conflictos. Guía de uso*. Recuperado de https://fastenopfer.ch/content/uploads/2016/09/guia_analyse_esp_endfassung.pdf

Bednarikova, Z. (2015). Evaluation of the impacts of rural development policy measures on the local economy in the czech republic. *Prague Economic Papers*, 24(4), 416-433. doi:10.18267/j.pep.545.

Bisang, R., Baruj, G., Anlló, G., & Ramos, A. (2009). Metodología para un estudio de casos sobre agencias de desarrollo local. Buenos Aires (Argentina): CEPAL.Mimeo.

Blakely, E., & Leigh, N. (2013). *Planning Local Economic Development*. Londres: SAGE Publications.

Boisier, S. (2005). Crónica de una muerte frustrada: el territorio en la globalización. La recuperación de las políticas territoriales. *Politika. Revista de Ciencias Sociales*, 1, 11-25.

Boisier, S. (2011). El territorio en la contemporaneidad.(La recuperación de las políticas territoriales). *Líder: revista labor interdisciplinaria de desarrollo regional*, 18, 9-24.

Bondonio, D., & Greenbaum, R. T. (2014). Revitalizing regional economies through enterprise support policies: An impact evaluation of multiple instruments. *European Urban and Regional Studies*, 21(1), 79-103. doi:10.1177/0969776411432986.

Booth, D. (2011). Towards a theory of local governance and public goods provision. *Ids Bulletin-Institute of Development Studies*, 42(2), 11-21. doi:10.1111/j.1759-5436.2011.00207.x.

Bourret, C. (2009, June). *The convergence of societal intelligence and territorial intelligence to promote sustainable development of weakened territories in france*. In Third European Competitive Intelligence Symposium.

Bozzano, H. (2013). La Geografía, útil de transformación. El método Territorii, diálogo con la Inteligencia Territorial. *Campo-Território: revista de geografia agrária*, 8(16).

Bozzano, H., Araújo, G., Escudero, L., Oggero, C., Núñez, R., & García, V. (2012). Una iniciativa con Inteligencia Territorial: OPyD-OIDTe en Lavalleja, Uruguay. In *XI INTI International Conference La Plata 17 al 20 de octubre 2012 La Plata. Argentina. Inteligencia territorial y globalización: Tensiones, transición y transformación*. Universidad Nacional de La Plata-CONICET. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Centro de Investigaciones Geográficas.

Bozzi, S. O. (2014). Evaluación de la gestión RSP pública: Conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. *Revista do Serviço Público*, 52(1), 25-55.

Bravo, O., González, F. M., & Carrera, M. (2013). Redes inter-organizacionales y desarrollo local. *Opción*, 29(70).

Breton Solo De Zaldivar, V. (2015). Tempest in the andes? part 2: Peasant organization and development agencies in cotopaxi (ecuador). *Journal of Agrarian Change*, 15(2), 179-200. doi:10.1111/joac.12074.

Briones, G. (1985). *Evaluación de programas sociales: teoría y metodología de la investigación evaluativa*. Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE).

Brundtland, G. H. (1987). *Report of the World commission on environment and development: Our Common Future*. United Nations.

Caicedo Asprilla, H. (2011). The role of regional innovation systems in cities Global regions. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 27(45), 95-108.

Calderero, A., Pérez, J., & Sánchez, I. U. (2006). Territorios inteligentes: espacios de economía creativa. *Dyna (Bilbao)*, 81(6), 40-44.

Cameron, D. B., Mishra, A., & Brown, A. N. (2016). The growth of impact evaluation for international development: How much have we learned? *Journal of Development Effectiveness*, 8(1), 1-21. doi:10.1080/19439342.2015.1034156.

Campillo-Alhama, C. (2013). Information management and its evaluation in local government communications. *Profesional De La Informacion*, 22(6), 515-521. doi:10.3145/epi.2013.nov.03.

Canzanelli, G. (2010). State of the art review on local economic development agencies, *ILS LEDA Paper*, 12, 1-22.

Canzanelli, G. (2011). Evaluation of local and territorial development agencies for human development: The ILS LEDA case. *ILS LEDA Paper*, 15, 1-11.

Canzanelli, G. (2011). Models of territorial development agencies in europe and in the world. *ILS LEDA Paper*, 13,1-17.

Canzanelli, G. (2012). Specificity of local economic development processes and strategies in development countries. *ILS LEDA Paper*, 16, 1-7.

Canzanelli, G. (2013). Elementos de política pública para DEL y ADEL el caso de el salvador. 1-12.

Canzanelli, G. (2016, January). *Good practices of the Local Economic Development Agencies for a better world: A contribution to EXPO 2015*. In Universitas Forum, 5(1).

Canzanelli, G., & Loffredo, L. (2008). Territorial systems for innovation. *ILS LEDA Paper*, 10, 1-16.

Caravaca Barroso, I., & García García, A. (2009). El debate sobre los territorios inteligentes: el caso del área metropolitana de Sevilla. *EURE (Santiago)*, 35(105), 23-45.

Caravaca, I., González, G., & Silva, R. (2005). Innovación, redes, recursos patrimoniales y desarrollo territorial. *EURE (Santiago)*, 31(94), 5-24.

Caravaca, I., González, G., García, A., Fernández, V., & Mendoza, A. (2014). Conocimiento, innovación y estrategias públicas de desarrollo: análisis comparado de tres ciudades medias de Andalucía (España). *EURE (Santiago)*, 40(119), 49-74.

Carballo, L. M. (2010). Movilidad sostenible y resiliencia socioecológica: Sevilla como estudio de caso. *Ambientalia: Revista interdisciplinar de las ciencias ambientales*, 1(1), 183-193.

Carelli de Fraga, V. S. (2004). La evaluación institucional. Entre las actitudes y los procedimientos. *Centro de Documentación*, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata.

Carter, S. K., Januchowski-Hartley, S. R., Pohlman, J. D., Bergeson, T. L., Pidgeon, A. M., & Radeloff, V. C. (2015). An evaluation of environmental, institutional and socio-economic factors explaining successful conservation plan implementation in the north-central united states. *Biological Conservation*, 192, 135-144. doi:10.1016/j.biocon.2015.09.013.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD. (1999). Una nueva gestión pública para América Latina. *Economía y Sociedad*, 4(09), 5-20.

Cervantes, J. G., Jerez, A. R., Fierro, Á., Ocaña, P., & Rivero, A. (2015). Plataforma tecnológica para la mejora de la sostenibilidad, la medición y la relación con el entorno en territorios. *Escenarios: empresa y territorio*, 2(2), 17-36.

Chan, N. W., Roy, R., & Chaffin, B. C. (2016). Water governance in bangladesh: An evaluation of institutional and political context. *Water*, 8(9), 403. doi:10.3390/w8090403.

Chang, S., Yen, D. C., Chang, I. -, & Chou, J. (2012). Study of the digital divide evaluation model for government agencies-a taiwanese local government's perspective. *Information Systems Frontiers*, 14(3), 693-709. doi:10.1007/s10796-011-9297-x.

Chelimsky, E. (2014). Public-interest values and program sustainability: Some implications for evaluation practice. *American Journal of Evaluation*, 35(4), 527-542. doi:10.1177/1098214014549068.

Cheng, D. X., Hicks, R. G., & Lane, L. (2016). Development of performance models for the rubberized asphalt concrete of local agencies in california. *Innovative and Sustainable Solutions in Asphalt Pavements*, 262, 61-68.

Cherni, I., Ouertani, S., Faiz, S., Servigne, S., & Laurini, R. (2013, May). *Chorems: A New Tool For Territorial Intelligence*. In 29th Urban Data Management Symposium. Taylor&Francis.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.

Chouinard, J. A. (2013). The practice of evaluation in public sector contexts: A response. *American Journal of Evaluation*, 34(2), 266-269. doi:10.1177/1098214013478146.

Chouinard, J. A., & Milley, P. (2015). From new public management to new political governance: Implications for evaluation. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30(1), 1-22. doi:10.3138/cjpe.30.1.1.

Ciccolella, P. (2006). Economía y espacio: ejes de discusión para un desarrollo territorial más allá de la globalización. *Párrafos Geográficos*, 5(1), 1-26.

Cioc, M., & Ursacescu, M. (2012). *Performance evaluation in administration and management of public enterprises in accordance with the corporate governance's principles*. Proceedings of the 6th International Management Conference: Approaches in Organisational Management.

Clarke, G., Huxley, J., & Mountford, D. (2010). *Organising Local Economic Development: The Role of Development Agencies and Companies*. Paris, Local Economic and Employment Development (LEED), OECD Publishing.

Clarke, G., Huxley, J., & Mountford, D. (2012). *La economía local: la función de las agencias de desarrollo*. s.l.:CAF Banco de Desarrollo de América Latina.

Cohard, J. C. R. (2009). Los procesos de desarrollo local desde la perspectiva europea: génesis y transformación. *Semestre Económico Universidad de Medellín*, 12(24), 37-55.

Cojanu, V., & Robu, R. (2014). An evaluation of institutional strength of cross-border cooperation structures. *European Union in Times of Crisis: Perspectives and Solutions Eurint*, 1, 60-72.

Congreso Nacional de Honduras. (1990). *Ley de Municipalidades Decreto Número 134-90*. Tegucigalpa: s.n.

Congreso Nacional de Honduras. (2010). *Ley de Visión de país 2010-2038 y Plan de Nación 2010-2022*. Tegucigalpa :Congreso Nacional de Honduras.

Cookey, P. E., Darnsawadi, R., & Ratanachai, C. (2016). Performance evaluation of lake basin water governance using composite index. *Ecological Indicators*, 61, 466-482. doi:10.1016/j.ecolind.2015.09.048.

Corrales, J. P. (2007). Sociedad y evaluación de programas sociales en el realismo crítico. *Investigación & Desarrollo*, 15(1), 170.

Da Silva, L. (2012). *Estimación del grado de madurez en desarrollo económico local (DEL) en territorios de influencia de los agentes de la Red DEL de Honduras y otros de interés del programa PYMERURAL en Honduras*, Tegucigalpa: s.n.

Dang Xiang-yu, & Zhou En-yi. (2015). In Zhu X. Z.,S. (Ed.), On the restoration of local government credibility in china based on government performance evaluation.

Davies, J. S., & Msengana-Ndlela, L. G. (2015). Urban power and political agency: Reflections on a study of local economic development in johannesburg and leeds. *Cities*, 44, 131-138. doi:10.1016/j.cities.2014.09.001

De Camilloni, A. R., Celman, S., Litwin, E., & Palou de Maté, M. (2001). *La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo*. Argentina: Paidós Educador.

De Graaf, G., & Paanakker, H. (2015). Good governance: Performance values and procedural values in conflict. *American Review of Public Administration*, 45(6), 635-652. doi:10.1177/0275074014529361.

De Lucio, R. L. (2007). Lecturas recomendadas: Alfonso Vegara y Juan Luis de las Rivas, " Territorios inteligentes. Nuevos horizontes del urbanismo". *Urban*, 12,171.

De Mulder, J. (2012). Governance by evaluation for sustainable development institutional capacities and learning. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 13(3), 326-326.

De Paz, M., Flores, D., & Barroso, M. (2010). De lo global a lo local. En: U. I. d. Andalucía, ed. *Teoría y estrategias de Desarrollo Local*. Sevilla: Universidad Internacional de Andalucía, 13-40.

De Sola, J., & Toronjo, D. (2010, November). *EL papel de la población en las dinámicas territoriales. Elementos para la reflexión*. In 9th International conference of territorial intelligence, ENTI, Strasbourg.

Denegri, G., & Acciaresi, G. (2013). Principales Cadenas Foresto Industriales de la Patagonia Argentina: Análisis desde una Perspectiva Territorial. *Revista Desarrollo Local Sostenible*, 6.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2012). *Manual de investigación cualitativa*. 1 ed. s.l.:Gedisa.

Desai, D., Isser, D., & Woolcock, M. (2012). Rethinking justice reform in fragile and conflict-affected states: Lessons for enhancing the capacity of development agencies. *Hague Journal on the Rule of Law*, 4(1), 54-75. doi:10.1017/S1876404512000048.

Devaney, L. (2016). Good governance? perceptions of accountability, transparency and effectiveness in irish food risk governance. *Food Policy*, 62, 1-10. doi:10.1016/j.foodpol.2016.04.003.

Díaz, J. V. (2011). Gobernanza urbana en Galicia. *Proceedings of 7VCT*, 11, 13.
 Diaz-Cayeros, A., Magaloni, B., & Ruiz-Euler, A. (2013). Traditional governance, citizen engagement, and local public goods: Evidence from mexico. *World Development*, 53, 80-93. doi:10.1016/j.worlddev.2013.01.008.

Díez, M. Á. (2001). Propuestas para evaluar las nuevas políticas regionales. *Ekonomiaz*, (47) 183-205.

EFQM, (2016). *EFQM*. Recuperado de: <http://www.efqm.org/>

Enjuto, M. C. T. (2013). Geografía Económica del conocimiento de la aglomeración metropolitana de Bilbao/Economic Geography of knowledge in the metropolitan area of Bilbao. *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, 33 (2), 179.

Escrig, A. B., & de Menezes, L. M. (2015). What characterizes leading companies within business excellence models? an analysis of "EFQM recognized for excellence" recipients in Spain. *International Journal of Production Economics*, 169, 362-375. doi:10.1016/j.ijpe.2015.08.019.

Escrig-Tena, A. B., Carlos Bou-Llusar, J., & Beltran-Martin, I. (2016). Performance appraisal and compensation in EFQM recognised organisations: Rhetoric and reality. *Universia Business Review*, 50, 72-87. doi:10.3232/UBR.2016.V13.N2.03.

Escudero, L., Oggero, C., Moreira, M., & Fornaro, J. (2012). *Ordenamiento territorial en clave de inteligencia territorial: El caso de Lavalleja, Uruguay*. In 11th Annual International Conference of Territorial intelligence of INTI, "Territorial intelligence and globalization tensions, transition and transformation", 8.

Esparcia, J., Escribano, J., & Javier Serrano, J. (2015). From development to power relations and territorial governance: Increasing the leadership role of LEADER local action groups in Spain. *Journal of Rural Studies*, 42, 29-42. doi:10.1016/j.jrurstud.2015.09.005.

Estaba, R. M. (2008). Del caos a los territorios inteligentes. *Biblio 3w: revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales*, 13. Retrieved from <http://www.raco.cat/index.php/Biblio3w/article/view/119891>.

Esteban, M., Ugalde, M., Rodríguez, A., & Altuzarra, A. (2008). *Territorios Inteligentes: Dimensiones y experiencias internacionales*. España. Netbiblo.

Eurada (1995). *Reflections on the Creation, Development and Management of RDAs*. Bruselas: EURADA.

Evangelista, W. G., & Neto, J. S. (2016). Model of evaluation of the capacity of federal public administration organizations for the adoption of public software as a service (SaaS). *Revista do Serviço Público*, 67(2), 173-201.

Farrington, C. (2011). Putting good governance into practice III: Measuring intrinsic and instrumental empowerment in local government contexts. *Progress in Development Studies*, 11(2), 151-161. doi:10.1177/146499341001100205.

Federación Andaluza de Municipios y Provincias, 2010. *Guia práctica para la implementación de las participación ciudadana en los Gobiernos Locales de Andalucía: estrategias para la acción*. s.l.:Federación Andaluza de Municipios y Provincias.

Feng, Y., & Fujiwara, T. (2012). *A study on foreign investment and development of water business in china: Based on agency approach*. In 2012 Ieee International Technology Management Conference (Itmc), 393-397.

Fernandes, R. (2008). *Cidades e regiões do conhecimento: do digital ao inteligente-Estratégias de desenvolvimento territorial: Portugal no contexto europeu* (Master's thesis). FLUC.

Fernandes, R., & Fernandes, R. (2006). Do digital ao inteligente: os territórios do conhecimento como estratégias de desenvolvimento e/ou de marketing territorial. *Cadernos de Geografia*, 24/25(2005/2006), CEG.

Fernandes, R., & Fernandes, R. (2007). *Economia Digital e Políticas de Desenvolvimento: uma abordagem territorial*. In Actas do 13º Colóquio da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional (APDR): "Recriar e Valorizar o Território". APDR e Universidade dos Açores – Campus de Angra do Heroísmo, Actas.

Fernandes, R., & Gama, R. (2009). Cidades inteligentes, inteligência territorial e criatividade em Portugal: a relação entre as dimensões real e virtual dos sistemas de conhecimento e aprendizagem. *Cadernos de Geografia*, 28, 81-92.

Fernandes, R., & Gama, R. (2012). Empresas, infraestruturas de I&D e dinâmicas do conhecimento em Portugal. *Cadernos de Geografia*, 30, 99-112.

Fernández Caso, M. V. (Ed.). (2007). *Geografías y territorios en transformación*. Noveduc Libros.

Fernandez, J., & González, P. (2009). *Evaluación de Territorios Inteligentes en la Sociedad del Conocimiento*. La Coruña. Netbiblo.

Fernandez, K. (2006). "Buena Gobernanza" y el Banco Mundial: Un análisis sobre el impacto de la agenda de "Buena Gobernanza" en el proyecto petrolero Chad-Camerun. 7-29.

Fernández, L. H., Borré, J. R., Rincón, N. B., & Morales, M. (2012). Empresa, conocimiento e innovación factores claves del modelo de desarrollo endógeno. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 14(1), 121-150.

Fernández, M., & Miedes, B. (2013, November). *Gestión compartida de espacios público-privados: comunidades vecinales en el Distrito V de Huelva*. In 12th Annual International Conference of Territorial Intelligence "Innovación Social y nuevos modos de gobernanza para la transición socio-ecológica".

Ferrannini, A., & Canzanelli, G. (2013). The role of local economic development agencies for innovation. *ILS LEDA paper*, 20.

Fierro, L. A., & Christie, C. A. (2011). Understanding evaluation training in schools and programs of public health. *American Journal of Evaluation*, 32(3), 448-468. doi:10.1177/1098214010393721.

Fossati, D. (2016). Beyond "good governance": The multi-level politics of health insurance for the poor in indonesia. *World Development*, 87, 291-306. doi:10.1016/j.worlddev.2016.06.020.

Freedom House. (2013). *Freedom in the world 2013: Democratic breakthroughs in the balance*. Retrieved from <https://freedomhouse.org/sites/default/files/FIW%202013%20Booklet.pdf>

Fukuyama, F. (2013). What is governance?. *Governance*, 26(3), 347-368.

Fundación DEMUCA. (2009). *Guía práctica para el agente de desarrollo local de Centroamérica y República Dominicana*. San José Costa Rica: Fundación DEMUCA y CEDET.

Furlani, M.V. (2012). *Innovaciones socio-institucionales para el ordenamiento y desarrollo territorial de la provincia de Mendoza*. (Master's thesis). Universidad Nacional General Sarmiento.

Gallopin, G. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico*. CEPAL.

Gama, R., & Fernandes, R. (2013, January). *Conhecimento, inovação e dinâmicas empresariais no concelho de Águeda: a World wide web (WEB) como instrumento de desenvolvimento territorial*. In Atas do 4º Congresso Luso-brasileiro para o Planeamento Urbano, Regional, Integrado e Sustentável—"The Challenges of Planning in a Web Wide World".

García Alsina, M., & Espinet, E. O. (2012). Inteligencia competitiva: Corpus teórico y prácticas. *Ibersid: Revista De Sistemas De Información y Documentación*, 6, 77-88.

García Alsina, M., Wartena, C., & Lieberam-Schmidt, S. (2015). Challenges to construct regional knowledge maps for territories' sustainable development. *Knowledge Discovery, Knowledge Engineering and Knowledge Management, Ic3k 2013*, 454, 387-399. doi:10.1007/978-3-662-46549-3_25.

García Fernández, R., González Díaz, B., González Salas, J., & Luis Pablos-Rodríguez, J. (2015). Information systems in local governments and evaluation of public sport policies. *Gestión Y Política Pública*, 171-204.

García, A. G. (2012). *El dinamismo socioeconómico de Andalucía: territorios ganadores y territorios emergentes*. Secretariado de Publicaciones, Universidad de Sevilla.

García, A. L. (2013). Cooperación y conflicto. Un análisis de dos experiencias de desarrollo de territorial en la costa de Uruguay de la provincia de Entre Ríos. *Miscelánea Comillas. Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 69(135), 585-603.

Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica*. España: Mc Graw Hill.

Getha Taylor, H., Fowles, J., Silvia, C., & Merritt, C. C. (2015). Considering the effects of time on leadership development: A local government training evaluation. *Public Personnel Management*, 44(3), 295-316. doi:10.1177/0091026015586265.

Ghadami, M., & Henry, I. (2015). Developing culturally specific tools for the evaluation of good governance in diverse national contexts: A case study of the national olympic committee of the islamic republic of iran. *International Journal of the History of Sport*, 32(8), 986-1000. doi:10.1080/09523367.2015.1040223.

Girardot, J. J. (2012a). Inteligencia territorial y transición socio-ecológica. En J. J. Girardot, G. Cirio, C. Barrionuevo, F. Gliemmo, & H. Bozzano (Eds), *Inteligencia territorial. Teoría, métodos e iniciativas en Europa y América Latina* (pp. 38-55). La Plata, Argentina: Universidad de La Plata.

Girardot, J. J. (2012b). Seis hitos en la creación y el desarrollo de la inteligencia territorial. En J. J. Girardot, G. Cirio, C. Barrionuevo, F. Gliemmo, & H. Bozzano (Eds), *Inteligencia Territorial. Teoría, métodos e iniciativas en Europa y América Latina* (pp. 30-37). La Plata: Universidad de La Plata.

Girardot, J. J. (2017). *International Network of Territorial Intelligence*. Recuperado de: <https://inti.hypotheses.org>

Girardot, J. J., & Brunau, E. (2012). El proyecto de acción concertada del departamento del Doubs, Mosaique (Francia). En J. J. Girardot, G. Cirio, C. Barrionuevo, F. Gliemmo, & H. Bozzano (Eds) *Inteligencia territorial. Teoría, métodos e iniciativas en Europa y América Latina* (pp. 222-231). La Plata: Universidad de La Plata.

Girardot, J. J., & Fernández J. (2012). El dispositivo de inteligencia territorial de Accem (España). En J. J. Girardot, G. Cirio, C. Barrionuevo, F. Gliemmo, & H. Bozzano (Eds) *Inteligencia Territorial. Teoría, métodos e iniciativas en Europa y América Latina* (pp. 237-243). La Plata: Universidad de La Plata.

Girardot, J. J., Cirio, G., Bozzano, H., Barrionuevo, C., & Gliemmo, F. (2012). *Inteligencia territorial. Teoría, métodos e iniciativas en Europa y América Latina*. La Plata, Argentina: Universidad de La Plata.

Girardot, J.J. (2009). Evolution of the concept of territorial intelligence within the coordination action of the european network of territorial intelligence. *Res-Ricerca e Sviluppo Per Le Politiche Sociali*, (1-2), 11-29.

Girardot, J.J. (2010). Inteligencia territorial y transición socio-ecológica. *Revista de la Asociación Estatal de centros Universitarios de Relaciones Laborales y Ciencias del Trabajo*, 23, 11-24.

Gobierno de Honduras (2010). *Visión de País 2010-2038 y Plan de Nación 2010-2022*. Tegucigalpa: Gobierno de Honduras.

Gómez, R., Serrano, M. A., & López, C. M. (2016). Motivations for implementing TQM through the EFQM model in Spain: An empirical investigation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(11-12), 1224-1245. doi:10.1080/14783363.2015.1068688.

Gómez, V. M. A. (2010). Calidad de Vida Laboral en Empleos Temporales del Valle de Aburrá, Colombia. *Ciencias Estratégicas*, 18(24), 225-236.

González, M. B. F. (2012). La sostenibilidad como generadora de empleo: una visión aplicada en el Principado de Asturias. *Cuadernos de sostenibilidad y patrimonio natural*, (21), 62-67.

Goria, S. (2010). Economic intelligence, territorial intelligence and councils: An observation of the proposed action in France by specialised economic intelligence, knowledge management, innovation and sustainable development units. *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, 2(1), 99-116.

Gouveia, L. M. B. (2007). Uma perspectiva orientada ao território para o local e-government. *Painel as Autarquias na Era da Informação: O Governo Electrónico Local, 12º CLAD*.

Grajales, A., Serrano, E. D., Von-h, H., & Christine, M. (2013). Multicriteria methods and processes for assessment. *Luna Azul*, 36, 285-306.

Green, J., Roberts, H., Petticrew, M., Steinbach, R., Goodman, A., Jones, A., & Edwards, P. (2015). Integrating quasi-experimental and inductive designs in evaluation: A case study of the impact of free bus travel on public health. *Evaluation*, 21(4), 391-406. doi:10.1177/1356389015605205.

Greenwood, D. (2016). Governance, coordination, and evaluation: The case for an epistemological focus and a return to C. E. Lindblom. *Political Research Quarterly*, 69(1), 30-42. doi:10.1177/1065912915620048.

Grindle, M. S. (2011). Good enough governance revisited. *Development Policy Review*, 29, s199-s221. doi:10.1111/j.1467-7679.2011.00526.x.

Guillén, A., Sáenz, K., Badii, M. & Castillo, J. (2009). Origen, espacio y niveles de participación ciudadana. *Daena: International Journal of Good Conscience*, Marzo. 179-193.

Halkier, H., Danson, M., & Damborg, C. (2002). *Regional development agencies in Europe* (Vol. 21). Psychology Press.

Hannan, R. (2014). Good co-operative governance: The elephant in the room with rural poverty reduction. *Journal of International Development*, 26(5), 701-712. doi:10.1002/jid.2989.

Hansson, F., Norn, M. T., & Vad, T. B. (2014). Modernize the public sector through innovation? A challenge for the role of applied social science and evaluation. *Evaluation*, 20(2), 244-260. doi:10.1177/1356389014529835.

Hawkins, C. V., Hu, Q., & Feiock, R. C. (2016). Self-organizing governance of local economic development: Informal policy networks and regional institutions. *Journal of Urban Affairs*, 38(5), 643-660. doi:10.1111/juaf.12280.

He, Y. (2013). Gross national happiness index: The value orientation of the local government performance evaluation. *2013 International Conference on Economic, Business Management and Education Innovation (Ebmei 2013)*, 19(19), 367-369.

Head, B. W. (2012). The contribution of integrity agencies to good governance. *Policy Studies*, 33(1), 7-20. doi:10.1080/01442872.2011.601200.

Heberer, T., & Trappel, R. (2013). Evaluation processes, local cadres' behaviour and local development processes. *Journal of Contemporary China*, 22(84), 1048-1066. doi:10.1080/10670564.2013.795315.

Heldak, M., & Raszka, B. (2013). Evaluation of the local spatial policy in Poland with regard to sustainable development. *Polish Journal of Environmental Studies*, 22(2), 395-402.

Hendriks, F. (2014). Understanding good urban governance: Essentials, shifts, and values. *Urban Affairs Review*, 50(4), 553-576. doi:10.1177/1078087413511782.

Herian, M. N., Hamm, J. A., Tomkins, A. J., & Zillig, L. M. P. (2012). Public participation, procedural fairness, and evaluations of local governance: The moderating

role of uncertainty. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 815-840. doi:10.1093/jopart/mur064.

Herrera, J. M. (2009). La evaluación de impacto y la evaluación de proceso en un sistema general de evaluación. introducción al tema mediante un estudio de caso: El programa tortilla. *Cuadernos De Economía*, 28(51), 125-174.

Hertting, N., & Vedung, E. (2012). Purposes and criteria in network governance evaluation: How far does standard evaluation vocabulary takes us? *Evaluation*, 18(1), 27-46. doi:10.1177/1356389011431021.

Heywood, I., Cornelius, S. & Carver, S. (1999). *Geographic Information Systems*. Spain: Prentice Hall.

Hitt, M., Ireland, D. & Haskisson, R. (2008). *Administración Estratégica*. México: Cengage Learning.

Hossain, M. S., Svarre, T., & Zander, P. (2014). An evaluation of the state of local e-governance in bangladesh. *Electronic Government and Electronic Participation*, 21, 267-275. doi:10.3233/978-1-61499-429-9-267.

Huang Yong, & Cao Lijun. (2011). The evaluation of local government's comprehensive performance: A case study on the cities of guangdong province. *High Performance Networking, Computing, and Communication Systems*, 163, 531-539.

Hurlbut, J. B., & Robert, J. S. (2012). Good governance connects science and society. *Journal of Policy Analysis and Management*, 31(3), 722-726. doi:10.1002/pam.21612.

ILS LEDA (2017). *IQUAL Improving the Quality of LEDAs*. Retrieved from: <http://www.ilsleda.org/distance-assistance/>

Innerarity, D. (2010). La gobernanza de los territorios 'inteligentes'. *EKONOMIAZ. Revista vasca de Economía*, 74(02), 50-65.

Instituto Nacional de Estadística de Honduras INE. (2013). *Reporte estadístico*, Tegucigalpa: INE.

International Economic Development Council. (2006). *Annual Conference: Roadmap for the knowledge-driven economy*. New York: IEDC.

Jee, B., & GyeheeLee. (2016). Development of the evaluation indicators for the tourism policy in the local autonomy era. *Journal of Tourism Management Research*, 20(3), 269-286.

Jiménez, A. (2010). Regionalización de Honduras: Hacia la construcción de regiones-plan a través del análisis espacial cuantitativo. *Postgrados UNAH*, 1(4), 202-213.

Jiménez, E. & Vélez, S. (2012). Diseño e implementación de Sistemas de Información Territorial (SIT) para iniciativas de Desarrollo Económico Local. s.l.:FOMIN

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (Séptima ed.). Madrid: Pearson Educación, S.A.

Kaehne, A. (2015). Multi-agency protocols as a mechanism to improve partnerships in public services. *Local Government Studies*, 41(3), 321-338. doi:10.1080/03003930.2013.861819.

Kaufman, N. J., Castrucci, B. C., Pearsol, J., Leider, J. P., Sellers, K., Kaufman, I. R., Fehrenbach, L. M., Liss-Levinson, R., Lewis, M., Jarris, P. E., & Sprague, J. B. (2014). Thinking beyond the silos: Emerging priorities in workforce development for state and local government public health agencies. *Journal of Public Health Management and Practice*, 20(6), 557-565. doi:10.1097/PHH.0000000000000076.

Khalyani, J. H., Namiranian, M., Vaezin, S. M. H., & Fegghi, J. (2014). Development and evaluation of local communities incentive programs for improving the traditional forest management: A case study of northern zagros forests, iran. *Journal of Forestry Research*, 25(1), 205-210. doi:10.1007/s11676-013-0399-9.

Khazaeli, S., & Stockemer, D. (2013). The internet: A new route to good governance. *International Political Science Review*, 34(5), 463-482. doi:10.1177/0192512113494728.

Knoll, M., & Zloczynski, P. (2012). The good governance indicators of the millennium challenge account: How many dimensions are really being measured? *World Development*, 40(5), 900-915. doi:10.1016/j.worlddev.2011.11.010.

Koontz, H. & Weihirch, H. (2007). *Elementos de Administración. Un Enfoque Internacional*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Kriemadis, T., Papaioannou, A., & Kourtesopoulou, A. (2013, September). *How to achieve performance excellence: The case of cocomat, winner of the EFQM excellence award*. In the 6th Annual EuroMed Conference of the EuroMed Academy of Business, Estoril, Cascais: Portugal.

Lampert, B. (2014). Collective transnational power and its limits: London-based nigerian organisations, development at 'home' and the importance of local agency and the 'internal diaspora'. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 40(5), 829-846. doi:10.1080/1369183X.2013.782142.

Lappas, G., Triantafillidou, A., Kleftodimos, A., & Yannas, P. (2015). *Evaluation framework of local E-government and E-democracy: A citizens' perspective*. In 2015 IEEE Conference on E-Learning, E-Management and E-Services (Ic3e).

Lawton, A., & Macaulay, M. (2014). Localism in practice: Investigating citizen participation and good governance in local government standards of conduct. *Public Administration Review*, 74(1), 75-83. doi:10.1111/puar.12161.

Leone, L., Stame, N., & Tagle, L. (2016). Exploring ethical issues and conditions for institutionalizing evaluation in the public sector. *Evaluation*, 22(2), 149-167. doi:10.1177/1356389016640626.

Lewin, K. (1951). *Field theory in Social Sciences*. New York: Harper.

Liñán, F. (2007). The Role of Entrepreneurship Education in the entrepreneurial Process. En Fayolle, A. *Handbook of Research in Entrepreneurship Education*. Gran Bretaña:Edwar Elgar Publishing Limited.

Liu, R., Weng, Q., Mao, G., & Huang, T. (2013). Industrial cluster, government agency and entrepreneurial development A case study of wenzhou city, zhejiang province. *Chinese Management Studies*, 7(2), 253-280. doi:10.1108/CMS-Oct-2011-0085.

Loconte, P., & Selicato, F. (2014, June). *How to build territorial networks: Criteria for the evaluation of the networking potential for local self-sustainable development*. In International Conference on Computational Science and Its Applications.

López, G. A. (2013). Aportes teóricos para la gestión y política de innovación en función de la ciudadanía. *Innovar*, 23(47), 5.

Luini, L. P., Cardellicchio, D., Felletti, F., & Marucci, F. S. (2015). Socio-spatial intelligence: Social media and spatial cognition for territorial behavioral analysis. *Cognitive Processing*, 16(1), 299-303.

Luna Gutiérrez, R. J., 2014. El nuevo paradigma de la evaluación de las políticas públicas. *Revista electrónica de investigación en ciencias económicas. Abriendo camino al conocimiento*, 2(4), 34-48.

Luna, E., & Rodríguez, L. (2011a). *Pautas para la elaboración de Estudios de Caso*. Sector Conocimiento y Aprendizaje-BID-Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento, 10.

Luna, E., & Rodríguez, L. (2011b). *Cómo identificar y documentar lecciones aprendidas*. Retrieved from <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/3855/Lecciones%20Aprendidas.pdf?sequence=1>

Madoery, O. (2001a). El proyecto político local como alternativa de desarrollo. *Revista política y gestión*, 2, 25-43.

Madoery, O. (2001b). El valor de la política de desarrollo local. In Vázquez Barquero, A. & Madoery, O. (comp.) *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Rosario:Homo Sapiens.

Madoery, O. (2008). Cinco interrogantes fundamentales del desarrollo endógeno. *Revista Prisma*, 22, 59-82.

Magnaghi, A. (2011). El proyecto local. Hacia una conciencia del lugar. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya. Iniciativa Digital Politècnica.

Maia, C. M. (2012). *Elementos que conformam a evolução da agricultura na era da globalização: o posicionamento estratégico de atores locais no sul do Brasil*. (Doctoral dissertation, Universidade Federal do Rio Grande do Sul).

Manning, R., & White, H. (2014). Measuring results in development: The role of impact evaluation in agency-wide performance measurement systems. *Journal of Development Effectiveness*, 6(4), 337-349. doi:10.1080/19439342.2014.989673.

Maria Graffigna, A. (2015). *Effect of institutional evaluation policies on private universities in the cuyo region*. In 7th World Conference on Educational Sciences, 197, 334-338. doi:10.1016/j.sbspro.2015.07.146.

Martínez Puche, A. (2012). Análisis de las redes empresariales y su incidencia territorial: transferencia tecnológica, aprendizaje e innovación. *Revista de Estudios Andaluces*, 29, 18-58.

Martínez, M. (2004). La capacidad innovadora de las redes de desarrollo regional: el valor añadido de la colaboración, la competitividad y la difusión del conocimiento. *ICE Información Comercial Española*, 812, 55-70.

Matos Bazo, R. (2005a). Approaches to evaluation of social programs: Comparative analysis. *Revista De Ciencias Sociales*, 11(2), 360-377.

Matos Bazo, R. (2005b). Proposal for the evaluation of social programs: General guidelines. *Gaceta Laboral*, 11(1), 95-118.

Matthies, C., Arcelay, A., Cantero, D., Colina, A., Garcia, M., Gonzalez, R., Letona, J., MArtínez, C., Mateos, M., Nuño, R. Olaetxea, E., De la Rica, J., Rodríguez, M., & Dabouza, S. (2014). Is organizational progress in the EFQM model related to employee satisfaction? *Bmc Health Services Research*, 14(1), 468. doi:10.1186/1472-6963-14-468.

Maza, B. A. (2011). Inteligencia territorial para una redefinición eficiente de las políticas públicas. Trabajo, 23.

Melián, A., & Campos, V. (2009). Emprendedurismo y economía social como mecanismos de inserción sociolaboral en tiempos de crisis. *REVESCO*, 100, 43-67.

Mesa, A., & Rodríguez, R. (2010). *Planificación estratégica territorial: estudios metodológicos*. S.l: Junta de Andalucía, Dirección General de Administración Local.

Mickiewicz, P., & Nowak, M. J. (2014). Influence of agency of agricultural estates on local and regional development in rural areas. *Economic Science for Rural Development: Marketing and Sustainable Consumption - Rural Development and Entrepreneurship - Home Economics*, 35, 236-245.

Miedes, B. (2010): Gobernanza e Inteligencia Territorial, En Barroso, M.O. y Flores, D. *Teoría y estrategias de Desarrollo Local*, 169-198. Sevilla: Universidad Internacional de Andalucía.

Miedes, B. (2008, October). Territorial intelligence and the three components of territorial governance. In In International Conference of Territorial Intelligence, Besançon 2008.

Miedes, B. (2009). Territorial Intelligence: Towards A New Alliance Between Sciences And Society In Favour Of Sustainable Development. *RES Ricerca E Sviluppo Per Le Politiche Social I, 1*, 105-116.

Miedes, B. (2012). Iniciativa de Inteligencia Territorial: Observatorio local de empleo de la Universidad de Huelva (OLE-UHU). En *Inteligencia territorial. Teoría, métodos e iniciativas en Europa y América Latina*, 231-236. La Plata: Universidad de La Plata.

Miedes, B. (2014, December). *Avances y perspectivas de la inteligencia territorial: Agenda de gobernanza organizar reformas e iniciativas estructurales para la transición socio-ecológica*. In 13th Annual International Conference of Territorial Intelligence "Progress and prospects of territorial intelligence", CNAM.

Miedes, B., & Fernández, M. (2010). Inteligencia Territorial para la lucha contra la pobreza. Aprendizajes de 20 años sobre el terreno. *Revista de la Asociación Estatal de centros Universitarios de Relaciones Laborales y Ciencias del Trabajo*, 23, 41-73.

Miedes, B., & Fernández, M. (2012). Iniciativa de Inteligencia Territorial: Plan integral del Distrito V de la ciudad de Huelva (España). En *Inteligencia Territorial. Teoría, métodos e iniciativas en Europa y América Latina*, 245-249. La Plata: Universidad de La Plata.

Mokate, K. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: Qué queremos decir?*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Molas, J. (2012). Research governance and the role of evaluation: A comparative study. *American Journal of Evaluation*, 33(4), 583-598. doi:10.1177/1098214012450938.

Mora, L. (2014). *Igualdad y equidad de género: aproximación teórico-conceptual. Herramientas de trabajo en género para oficinas y contrapartes del UNFPA*, vol. I.

Moreno, J. (2007). *Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia en entidades de acción social*. Madrid, España: Fundación Luis Vives.

Moser, C. (1998). The asset vulnerability framework: reassessing urban poverty reduction strategies. *World development*, 26,(1), 1-19.

Mountford, D. (2009). *Organising for local development: The role of local development agencies. Summary Report*. Paris: OECD.

Muñoz, G. (2007). Un nuevo paradigma: la quinta generación de la evaluación. *Revista de Educación Laurus*, 13(23), 158-198.

Nateras, M. (2005). La importancia del método en la investigación. *Espacios públicos*, 8(15), 277-285.

Newcomer, K., & Brass, C. (2016). Forging a strategic and comprehensive approach to evaluation within public and nonprofit organizations: Integrating measurement and analytics within evaluation. *American Journal of Evaluation*, 37(1), 80-99. doi:10.1177/1098214014567144.

Noriega, V., & Pría, M. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, 37(2).

Nurudeen, S., Kwakye, G., Berry, W., Chaikof, E., Lillemoe, K., Millham, F., Rubin, M., Schwaitzberg, S., Shamberger, R., Zinner, M., Sato, L., Lipzits, S., Gawande, A., & Haynes, A. (2015). Can 360-degree reviews help surgeons? evaluation of multisource feedback for surgeons in a multi-institutional quality improvement project. *Journal of the American College of Surgeons*, 221(4), 837-844. doi:10.1016/j.jamcollsurg.2015.06.017.

O'Flynn, P., Barnett, C., & Camfield, L. (2016). Assessing contrasting strategies for ensuring ethical practice within evaluation: Institutional review boards and professionalisation. *Journal of Development Effectiveness*, 8(4), 561-568. doi:10.1080/19439342.2016.1242643.

Ortega, A., & Contreras, A. (2013). Proposal for a monitoring and evaluation framework for recovery programs of species at risk. *Gestión Y Política Pública*, 22(2), 457-496.

Osuna, J. & Márquez, C. (2000). *Guía para la evaluación de políticas públicas*. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional Fundación Universitaria.

Palka, P., Blahova, M., & Kwarteng, M. (2014). *Impact of efqm model in the process of business valuation*. Proceedings of the 1st International Conference on Finance and Economics 2014, 552-558.

Pan, S., Liu, S., Peng, C., & Wu, P. (2011). Local government efficiency evaluation: Consideration of undesirable outputs and super-efficiency. *African Journal of Business Management*, 5(12), 4746-4754.

Parker, S. (2016). New development: Reconnecting public service ethos and multi-agency collaboration. what are the possibilities and prospects for new local collaborative environments? *Public Money & Management*, 36(1), 61-66. doi:10.1080/09540962.2016.1103420.

Parker, T. (2015). Supporting local governance and local economic development - some experiences from swaziland. *Commonwealth Journal of Local Governance*, (18), 4-16. doi:10.5130/cjlg.v0i18.4839.

Patricia Farias, S. (2015). Local economic development agencies in latin america. study for modeling. *Revista Iberoamericana De Estudios Municipales*, (11), 63-89.

Pérez, A., Leal, V., Barceló, M. & León, J. (2013). Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. *Intangible Capital*, 9(1), 15-31.

Pérez, M., Blanco, M., & Sánchez, C. (2016). Evaluación del impacto de los programas de Escuelas taller, Talleres de empleo y Casas de oficio en la Comunidad Autónoma de Andalucía: Una propuesta metodológica de evaluación ligada al territorio. *Revista Prisma Social*, 16, 0-31.

Plut, S. (2011). Evaluación de procesos en una intervención institucional. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 15(1), 177-199.

PNUD (1997). *Who Are the Question-makers? A Participatory Evaluation Handbook*. Retrieved from: <http://web.undp.org/evaluation/documents/who.htm>

Programa Art-Redes PNUD. (1993). *Índice de Capacidad Organizacional ICO. Guía de aplicación y análisis del Índice de Capacidad Organizacional a las Agencias de Desarrollo Económico Local*. Colombia: ILS LEDA.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2011). *Prácticas e innovaciones de los programas ART en materia de Desarrollo Económico Local. Políticas, estrategias, instrumentos*. Ginebra: PNUD.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2012). *Informe sobre Desarrollo Humano, Honduras 2011*. San José: PNUD.

Project Management Institute Inc. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Pensilvania: PMI.

Radermacher, F. (2016). A better governance for a better future. *Journal of Futures Studies*, 20(3), 79-92. doi:10.6531/JFS.2016.20(3).A79.

Ramírez, E., González, A., Torreblanca, A., & Rico, A. (2006). Debate Teórico sobre la Conformación de Territorios Inteligentes mediante Redes Sociales. *Contribuciones a la Economía*. Retrieved from <http://www.eumed.net/ce/>

Ramírez, O. (2002). *Evaluación comparativa de programas de formación ocupacional*. Barcelona-Táchira: Universitat Autònoma de Barcelona.

Real Academia Española (2017). *Definición de sostenibilidad*. Retrieved from: <http://dle.rae.es/?id=YSE9w6H>

Real Academia Española. (2017). *Definición de vulnerable*. Retrieved from: <http://dle.rae.es/?id=c5dW2by>

Requena, A. (2007). The evaluation of public intervention: The case of social programs. *Sistema*, 200, 63-86.

Requena, A. (2011). La evaluación participativa en la nueva gestión pública. *Revista Internacional De Organizaciones*, (5), 75-107.

Richard, L., Chiochio, F., Essiembre, H., Tremblay, M., Lamy, G., Champagne, F., & Beudet, N. (2014). Communities of practice as a professional and organizational development strategy in local public health organizations in quebec, canada: An evaluation model. *Healthcare Policy = Politiques De Sante*, 9(3), 26-39.

Ríos, L., & Jimenez, J. (2013). *Las normas e interrelaciones público-privadas y académicas que inciden en el desarrollo territorial de dos quebradas en el período 1.995-2.011* (Doctoral dissertation, Universidad Católica de Pereira).

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Duodécima ed.). México: Prentice Hall.

Roche, C. (2004). *Evaluación de impacto para Agencias de Desarrollo: Aprendiendo a valorar el cambio*. Barcelona: Intermón Oxfam.

Rodríguez, A. (2009). Social innovation for neighbourhood revitalization: A case of empowered participation and integrative dynamics in Spain. In MacCallum, D., Moulart, F., Hillier, J., & Vicari, S., *Social innovation and territorial development*, 81-100. Gran Bretaña: Ashgate Publishing, Ltd.

Rodríguez, A., & Esteban, M. (2009). Innovación, creatividad y territorios inteligentes. *Ciudad y territorio: Estudios territoriales*, 159, 9-29.

Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educar*, 37, 25-39.

Rodríguez, G., Gil, J. & García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe.

Rodríguez, J. (2001). *Vulnerabilidad y grupos vulnerables: un marco de referencia conceptual mirando a los jóvenes*. Santiago: CEPAL.

Rodríguez, J., Vera, S., Posada, S., & Ospina, M. (2010). Eje cafetero, territorio inteligente. *Caracterización de las tipologías de ocupación territorial de los municipios de la ciudad región Eje Cafetero a partir de la clasificación de suelo*. En XI Seminario Internacional de la Red de Investigadores sobre Globalización y Territorio, 28.

Romero, J. (2011). ¿ Territorios inteligentes, sostenibles e inclusivos? Enseñanzas de la experiencia española. *Hábitat y Sociedad*, 2, 13-32.

Rondero, N. (1998). Is evaluation an institutional problem? *Sociologica*, 13(36), 281-292.

Rosas, F., Calderón, J. & Campos, H. (2012). Elementos conceptuales para el análisis de la gobernanza territorial. *Quivera*, 14(2), 113-136.

Rossi, P., & Freeman, H. (1993). *Evaluation: A Systematic Approach*. Newbury Park CA: Sage Publications.

Rotberg, R. (2014). Good governance means performance and results. *Governance- an International Journal of Policy Administration and Institutions*, 27(3), 511-518. doi:10.1111/gove.12084.

Rothstein, B., & Teorell, J. (2013). The Quality of Government: What It Is? How to Measure It?. *APSA-Comparative Politics Newsletter 23 (Winter)*. 1-5.

Rugg, D. (2016). Evaluation and politics: Tips and barriers to use. *Journal of Development Effectiveness*, 8(3), 436-445. doi:10.1080/19439342.2016.1213030.

Ruíz, R., & Becerra, F. (2015). Una propuesta para la evaluación integral de los proyectos de desarrollo local: El caso de estudio TROPISUR. *Economía y Desarrollo*, 154(1), 144-154.

Sahin, S., Erkan, T., & Cekic, A. (2012). *An evaluation of using innovative information systems in local governments in turkey: The case of cankaya municipality*. Proceedings of the 3rd International Conference on Information Management and Evaluation, 245-252.

Salazar, J., Polendo, J., Ibarra, J., & Lopez, C. (2015). Evaluation of the federal housing program tu casa in zacatecas. *Gestion Y Politica Publica*, 24(1), 169-227.

Saltalamacchia, H., & Ziccardi, A. (2005). Mexican cities and good local government: A methodology of evaluation. *Revista Mexicana De Sociologia*, 67(1), 31-97.

Sánchez, R. (2010). Microfinanzas en Honduras. *Serie Financiamiento del desarrollo*, 223,3-69.

Saunier, R., & Meganck, R. (2009). *Dictionary and Introduction to Global Environmental Governance*. London: Earthscan.

Scott, C. (2016). Cultures of evaluation: Tales from the end of the line. *Journal of Development Effectiveness*, 8(4), 553-560. doi:10.1080/19439342.2016.1244701.

Secretaría de Derechos Humanos, Justicia, Gobernación y Descentralización. (2015). *Política Nacional de Desarrollo Económico Local-Territorial*. Tegucigalpa: Gobierno de Honduras.

Secretaría de Planificación de Honduras SEPLAN, (2013). *Plan de desarrollo regional con enfoque de Ordenamiento Territorial: Región de desarrollo 13 Golfo de Fonseca*. Choluteca: Gobierno de Honduras.

Secretaría de Planificación de Honduras SEPLAN. (2013). *Estrategia Nacional de Competitividad*, Tegucigalpa: Gobierno de Honduras.

Segurado, T., & Agulló, T. (2002). Calidad de vida laboral : hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(4), 828-836.

Silva, I. (2003). *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. Santiago de Chile: United Nations Publications.

Silva, R. (2004). Redes socio-institucionales, dinámica innovadora y disfunciones territoriales en los sistemas agrocomerciales andaluces. *Revista de Estudios Regionales*, (70), 13-40.

So, B. (2014). Civic engagement in the performance evaluation of the public sector in china: Building horizontal accountability to enhance vertical accountability. *Public Management Review*, 16(3), 341-357. doi:10.1080/14719037.2013.770055.

Soria, J., & Valenzuela, L. (2013). A method for the evaluation of metropolitan planning: Application to the context in Spain. *European Planning Studies*, 21(6), 944-966.

Sotelo, J. (2008). Mediambiente y Desarrollo Local, algo más que dos estereotipos. *Observatorio Medioambiental*, 11, 77-105.

Stojanovic, I., Ateljevic, J., & Stevic, R. (2016). Good governance as a tool of sustainable development. *European Journal of Sustainable Development*, 5(4), 558-573. doi:10.14207/ejsd.2016.v5n4p558.

Sturdy, J., Aquino, S., & Molyneaux, J. (2014). Learning from evaluation at the millennium challenge corporation. *Journal of Development Effectiveness*, 6(4), 436-450. doi:10.1080/19439342.2014.975424.

Suarez, E., Roldan, J., & Calvo, A. (2014). A structural analysis of the efqm model: An assessment of the mediating role of process management. *Journal of Business Economics and Management*, 15(5), 862-885. doi:10.3846/16111699.2013.776627.

Szekely, M. (2015). Closing the evaluation cycle. *Journal of Development Effectiveness*, 7(4), 453-461. doi:10.1080/19439342.2015.1098718.

Taboada, A. (2009). *Leadership Plus. El buen inicio empresarial*. México: Alfaomega.

TAG. (2012). Territorios Posibles TAG. Retrieved from <http://inti.fahce.unlp.edu.ar/objetivos>

Tan, H., & Harvey, G. (2016). Unpacking the black box: A realist evaluation of performance management for social services. *Public Management Review*, 18(10), 1456-1478. doi:10.1080/14719037.2015.1112422.

Tarí, J., López, M., & Molina, J. (2007). El proceso de autoevaluación según el modelo EFQM en una PYME. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 203-216.

Tavistock Institute. (2003). *The evaluation of socio-economic development. The GUIDE*. Retrieved from https://www.perfeval.pol.ulaval.ca/sites/perfeval.pol.ulaval.ca/files/publication_151.pdf

Tello, M. (2010). Del desarrollo económico nacional al desarrollo local: aspectos teóricos. *Revista CEPAL*, 102, 51-67.

Thompson, A. (2007). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. México: McGraw Hill.

Thompson, A., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos*. México: Mc Graw Hill.

Thomson Reuters. (2017). *Journal Citation Reports*. Recuperado de <http://thomsonreuters.com/en/products-services/scholarly-scientific-research/research-management-and-evaluation/journal-citation-reports.html>

Torroba, I. (1993). Evaluación del clima institucional por observación. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 45(1), 27-38.

Tsopanakis, G. (2012). Japan international co-operation agency's in-service training project: Innovative or deja-vu? A qualitative evaluation of the in-service training project in Ghana. *Journal of Development Effectiveness*, 4(2), 296-313. doi:10.1080/19439342.2012.673503.

Ulbaek, S., & Nohr, H. (2014). Evaluation of Danish development assistance - experiences and new approaches. *Journal of Development Effectiveness*, 6(4), 451-460. doi:10.1080/19439342.2014.971551.

UN CEPAL. (2016). *Desarrollo social inclusivo: una nueva generación de políticas para superar la pobreza y reducir la desigualdad en América Latina y el Caribe*.

United Nations. Economic Commission for Latin America, & Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2002). *Meeting the millennium poverty reduction targets in Latin America and the Caribbean*, 70. United Nations Publications.

Uribe, J. & Valenciano, J. (2011). Revisando el emprendedurismo. *Boletín Económico Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España*, 3021, 53-61.

Van Helden, G., Johnsen, A., & Vakkuri, J. (2012). The life-cycle approach to performance management: Implications for public management and evaluation. *Evaluation*, 18(2), 159-175. doi:10.1177/1356389012442978.

Van Ryzin, G. (2015). Service quality, administrative process, and citizens' evaluation of local government in the US. *Public Management Review*, 17(3), 425-442. doi:10.1080/14719037.2013.841456.

Vázquez Barquero, A. (2009). Una salida territorial a la crisis: Lecciones de la experiencia Latino Americana. *EURE (Santiago)*, 35(105), 5-22.

Villar, A. (2007). *Políticas municipales para el desarrollo económico-social: revisando el desarrollo local*. Buenos Aires: Ediciones Ciccus.

Walton, M. (2016). Setting the context for using complexity theory in evaluation: Boundaries, governance and utilisation. *Evidence & Policy*, 12(1), 73-89. doi:10.1332/174426415X14298726247211.

White, H., & Bamberger, M. (2008). Introduction: Impact evaluation in official development agencies. *Ids Bulletin*, 39(1), 1.

World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Geneva: World Economic Forum.

Zarraga, M., & Álvarez, M. (2014). *Does the EFQM model identify and reinforce information capability?* In 2nd World Conference on Business, Economics and Management, 109, 716-721. doi:10.1016/j.sbspro.2013.12.535.

Zubillaga, A.(2010). El aprendizaje social. Nuevos retos, nuevas respuestas. In *Una Europa social y plural [Recurso electrónico]: actas del VII Congreso Estatal de Escuelas Universitarias de Trabajo Social*, 107. Universidad de Granada.

Zugasti, I., Urtiaga, M. I., & Iriarte, A. (2011). Gipuzkoa+ 20: un proceso de aprendizaje. *EKONOMIAZ. Revista vasca de Economía*, 76(01), 300-329.

Anexos

Anexo 1: Guion de entrevista semiestructurada dirigido a Expertos en Desarrollo local y Encargados de Agencias de Desarrollo.

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL PROCESO E IMPACTO
DE LA GOBERNANZA LOCAL. RESULTADOS TRANSFERIBLES
PARA LAS AGENCIAS DE DESARROLLO LOCAL
EN HONDURAS**

Guion de entrevista semiestructurada dirigido a Expertos en Desarrollo local, y Encargados de Agencias de Desarrollo.

Siendo que las Agencias de Desarrollo Local son un factor dinamizador de la Gobernanza local.

Y entendiendo a la Gobernanza como el proceso de toma de decisiones que se ejerce en conjunto con varios actores públicos y privados involucrados en la gestión de políticas públicas.

¿Considera necesaria la evaluación de las actividades que realizan las Agencias de desarrollo local?

Según su criterio ¿Cuáles son los aspectos más importantes a considerar en la evaluación del desempeño de las Agencias de Desarrollo Local?

¿Quiénes son los actores más indicados a abordar en el proceso de evaluación?

¿Cuáles serían los momentos oportunos para realizar dicha evaluación?

Anexo 2: Encuesta dirigida a Expertos en Desarrollo local, Encargados de Agencias de Desarrollo y Actores claves de Agencias de Desarrollo

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL PROCESO E IMPACTO DE LA GOBERNANZA LOCAL. RESULTADOS TRANSFERIBLES PARA LAS AGENCIAS DE DESARROLLO LOCAL EN HONDURAS

Encuesta dirigida a Expertos en Desarrollo local, Encargados de Agencias de Desarrollo y Actores claves de Agencias de Desarrollo

Considerando a las Agencias de Desarrollo Local como factor dinamizador de la Gobernanza, de acuerdo a su criterio, marque con una "X" el grado de importancia de cada una de las siguientes funciones que éstas realizan
No. ____

	Indispensable	Sumamente importante	Medianamente importante	Poco importante	No se toma en cuenta
Acceso de los actores a servicios financieros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análisis de las lecciones aprendidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apalancamiento de recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asesorar, informar y apoyar al tejido empresarial local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de vida en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del equipo técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consideración de la historia, vínculos y sentimientos de las personas del territorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Constitución legal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definición de la Misión y Visión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definición de procesos, funciones y responsabilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de capacidades en los tomadores de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Difusión del conocimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eficiencia en el uso de los recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existencia de un amplio consenso político	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Generación de empleos de calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Generación de nuevas empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión comercial de los productos locales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de los cambios por parte de la Agencia de Desarrollo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión técnica eficiente y transparente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identidad y marketing territorial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incidencia en Políticas Públicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monitoreo y medición de resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participación de actores multisectorial y multinivel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planeación estratégica de la Agencia de Desarrollo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planeación estratégica del territorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promoción de la equidad de género y la inclusión de grupos vulnerables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promoción de las TIC en los modelos de negocios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promoción de nuevas actividades económicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promoción del empoderamiento de los actores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promoción de alianzas entre universidades-público-privado para la investigación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realización de planificación estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respeto por el medioambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sostenibilidad de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilización de técnicas y espacios de participación ciudadana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utilización y difusión de información estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 3: Dossier SEPIGOL UDEL Danlí

Anexo 4: Dossier SEPIGOL UDEL Marcovia

Anexo 5: Dossier SEPIGOL ADELPA

Anexo 6: Dossier SEPIGOL UDEL Namasigüe

Anexo 7: Dossier SEPIGOL ADED-Valle