

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador

Departamento de Asuntos Públicos

Convocatoria 2020 – 2021 (Modalidad Virtual)

Tesina para obtener el título de especialización en Gestión de Proyectos de Desarrollo

La evaluación en la metodología de la gestión por resultados del Plan de Reconstrucción y  
Reactivación Productiva Post-Terremoto. Caso: Plaza Calderón. Manabí - Ecuador  
2017-2019

Stephany Annabell Vélez San Andrés

Asesor: Víctor López A

Lector: María de los Ángeles Barrionuevo M

Quito, julio de 2021

## Tabla de contenidos

Resumen .....	VI
Agradecimientos.....	VIII
Introducción .....	1
Capítulo 1 .....	3
Problematización.....	3
1.1. Planteamiento del problema .....	3
1.1.1. El proyecto Plaza Calderón en el Plan de Reconstrucción y Reactivación.....	7
Productiva Post Terremoto y los procesos de evaluación del plan .....	3
1.1.2. La gestión pública y los procesos de evaluación en las políticas públicas.....	4
1.2. Pregunta de investigación e hipótesis .....	6
1.3. Objetivos.....	6
1.3.1. Objetivo general .....	6
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
1.4. Justificación y delimitación .....	7
Capítulo 2.....	10
Marco teórico .....	10
2.1. La gestión por resultados y los sistemas de seguimiento y evaluación .....	10
2.2. El Sistema de evaluación PRODEV (SEP) .....	13
2.2.1. Sistemas de estadísticas cantonal o nacional.....	16
2.2.2. Evaluación de la gestión del gobierno por resultados .....	17
Capítulo 3 .....	19
Marco metodológico .....	19
3.1. Tipo de investigación.....	19
3.2. Estrategia metodológica.....	20
3.2.1. Matriz de variables .....	20
3.2.2. Fuentes de verificación.....	23
3.2.3. Técnicas e instrumentos .....	23
3.2.4. Población y muestra .....	23
Capítulo 4.....	24
Desarrollo de la investigación .....	24
4.1. Estructuración del proyecto y vinculación a los sistemas de estadísticas .....	24
4.1.1. Particularidades del sistema de estadísticas y la gestión de la información.....	24

4.1.2. Estructuración y elementos básicos identificados en el diseño del.....	31
proyecto Plaza Calderón.....	27
4.2. Gestión de las evaluaciones del proyecto Plaza Calderón por parte del Gobierno ...	34
Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo .....	30
4.2.1. Normativa vigente que establezca criterios de evaluación de proyectos .....	30
4.2.2. Las evaluaciones en el proyecto Plaza Calderón .....	31
4.2.3. Difusión de los resultados de la gestión pública en el GAD Portoviejo .....	34
Conclusiones .....	36
Información necesaria en el diseño del proyecto articulada al plan y nula vinculación.....	40
a los sistemas de estadísticas .....	36
Deficiente gestión para llevar a cabo procesos de evaluación .....	38
Recomendaciones.....	40
Lista de referencias.....	42

## Ilustraciones

### Gráficos

Gráfico 1. Pilares del ciclo de la gestión.....**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico 2. Los niveles de análisis del sistema de evaluación PRODEV .....**¡Error! Marcador no definido.**

Gráfico 3. Índice de GpRD según pilar por grupo de países.....**¡Error! Marcador no definido.**

### Tablas

Tabla 1.- Matriz de variables..... 21

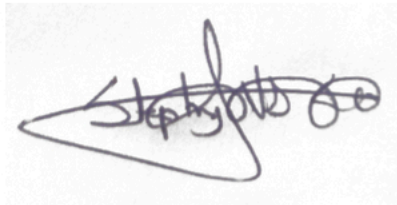
Tabla 2.- Identificación del estado de cumplimiento de los insumos para procesos de.....28  
seguimiento y evaluación del proyecto Plaza Calderón..... 28

## **Declaración de cesión de derecho de publicación de la tesina**

Yo, Stephany Annabell Vélez San Andrés, autor-a de la tesina titulada “La evaluación en la metodología de la gestión por resultados del Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva Post-Terremoto. Caso: Plaza Calderón. Manabí - Ecuador. 2017-2019”, declaro que la obra es de mi exclusiva autoría, que la he elaborado para obtener el título de especialización en Gestión de Proyectos de Desarrollo concedido por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, FLACSO Ecuador.

Cedo a la FLACSO Ecuador los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, bajo la licencia Creative Commons 3.0 Ecuador (CC BY-NC-ND 3.0 EC), para que esta universidad la publique en su repositorio institucional, siempre y cuando el objetivo no sea obtener un beneficio económico.

Quito, julio de 2021



---

Stephany Annabell Vélez San Andrés

## Resumen

La evaluación en la metodología de la gestión por resultados del Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva Post-Terremoto. Caso: Plaza Calderón. Manabí - Ecuador. 2017-2019, indaga en una pregunta fundamental para los procesos de gestión pública orientado a los resultados de la gestión de un gobierno local subnacional. Con la interrogante ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de evaluación del Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva Post Terremoto en el período 2017-2019, en base a la metodología de la gestión por resultados a partir del análisis de la gestión del seguimiento y evaluación del proyecto Plaza Calderón del cantón Portoviejo? Propone evaluar la gestión por resultados en función del quinto pilar de gestión: sistemas de seguimiento y evaluación del Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva Post Terremoto a partir del proyecto Plaza Calderón, en el período 2017-2019.

Analiza si el proceso de evaluación en la gestión del proyecto Plaza Calderón, ha sido llevado a cabo de manera eficiente en función de dos componentes: los documentos elaborados en la fase de diseño del proyecto cuentan con los elementos necesarios para llevar a cabo procesos de seguimiento y evaluación, incluyendo su articulación a un sistema de estadísticas cantonal. Además, si el marco legal e institucional, la entidad a cargo del proceso de evaluaciones y los criterios y procedimientos para incorporar los resultados en la gestión de las evaluaciones, cumple con los parámetros internacionales estipulados en la metodología de gestión basada en resultados.

De acuerdo a varios autores, los mecanismos de detección que se están implementando para la gestión de planes y proyectos no están garantizando la función de la evaluación. Por lo tanto, la retroalimentación de las acciones tomadas que reflejan los niveles de eficacia y eficiencia, no está siendo transmitida de manera oportuna a los diversos involucrados en el proceso (García López y García Moreno 2010). Esta particularidad, limita la capacidad de desarrollar procesos de mejora continua dentro de las mismas administraciones. (Subirats Humet 2005). Para la investigación se procedió a establecer dos etapas vinculadas a los objetivos específicos, el primero que identificó los insumos necesarios para llevar a cabo los procesos de seguimiento y evaluación y su articulación a un sistema de estadísticas cantonal o nacional y en segundo lugar se revisó si los procesos de evaluación del Proyecto Plaza Calderón se ajustan a los parámetros internacionales de la metodología de la gestión por resultados que

promueve el Banco Interamericano de Desarrollo a través del Sistema de evaluación PRODEV.

Con esta metodología, la investigación identifica la información necesaria que debe haber sido considerada en la formulación del diseño del proyecto, la cual debe estar articulada al plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva Post Terremoto y su nivel de vinculación a los sistemas de estadísticas locales. Y en su segunda parte, identifica y analiza la gestión que se ha llevado a cabo desde la institución operativa, en este caso el Gobierno Autónomo Descentralizado de Portoviejo, para llevar a cabo los procesos de evaluación del proyecto.

## **Agradecimientos**

Por cada meta que uno se propone en la vida, existe una serie de aspectos que ayudan a la consecución de la misma, pero lo más importante es el aprendizaje que se genera en el camino. Porque lo valioso no es sólo el fin, sino todo el proceso. Con esta visión es como he podido conseguir cada objetivo que me haya propuesto dentro del ámbito personal, académico y profesional, y esto es algo que gratifica y engrandece cada paso que se da en la vida.

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, como soporte espiritual de cada proceso que he emprendido y a quien por sobre todo agradezco las bendiciones que he recibido en mi vida. En segundo lugar y no menos importante a mi familia: mis padres, mi esposo y mis hermanos, porque el apoyo que ellos me han brindado ha sido fundamental en la consecución de cada meta. Mis padres han sido siempre mi apoyo, mi guía y mi refugio, y gracias a su ejemplo y enseñanza es que soy lo que soy en este momento.

A mi esposo, por su cariño, paciencia y apoyo en cada momento que lo necesitaba siendo mi mejor compañero de equipo en la vida que decidimos emprender juntos. Y a mis hermanos por ese cariño y apoyo constante que sigue sumando en cada aspecto de mi vida y que se ve reflejado en lazos de amor y cariño que siempre nos hemos tenido.



## Introducción

El trabajo de investigación *La evaluación en la metodología de la gestión por resultados del Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva Post-Terremoto. Caso: Plaza Calderón. Manabí - Ecuador. 2017-2019*, indaga en uno de los problemas identificado por expertos internacionales en gestión de políticas públicas respecto a los procesos de seguimiento y evaluación. De acuerdo al criterio de Subirats, la ausencia de estos procesos, no solo en las políticas sino también en sus instrumentos, limita la capacidad de mejora continua en la gestión pública y a la vez genera un detrimento en los procesos de rendición de cuentas de las administraciones que no se ajustan a las necesidades del mundo actual. No es suficiente justificar el gasto público, también se necesita determinar el impacto que ha tenido una gestión en su proceso de generación de valor público (Subirats Humet 2005).

La metodología recomendada para la gestión de los resultados en el desarrollo GpRD del Banco Interamericano de Desarrollo plantea una serie de indicadores, variables y componentes a ser considerados en estos procesos y en cada uno de los pilares de la gestión pública (García Moreno, Kaufmann, y otros 2016). Para esto, se ha analizado y estructurado una metodología que adapta estos parámetros internacionales en un conjunto de variables de investigación que conlleven a un análisis que permita: identificar los insumos necesarios para llevar a cabo los procesos de seguimiento y evaluación y su articulación a un sistema de estadísticas; pero también, revisar los procesos de evaluación del Proyecto Plaza Calderón y su ajuste o no, a los parámetros internacionales de la metodología de la gestión por resultados. Para estos se ha realizado una revisión documental del marco normativo y legal, conforme a las competencias de cada uno de estos aspectos, como de la información oficial encontrada en las páginas web de las instituciones involucradas en el proceso. Adicionalmente, se han realizado varias entrevistas a expertos que han tenido injerencia en el ciclo de vida del proyecto, desde su fase de diseño hasta la actualidad, una vez ya siendo utilizado por los beneficiarios directos y la ciudadanía en general. Esto ha permitido contar con información desde diferentes involucrados en el proceso de gestión del proyecto y de las evaluaciones que se han desarrollado de forma informal.

Si bien a nivel nacional, de acuerdo al estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, el índice de GpRD en el quinto pilar de la gestión presenta un valor inferior a 1,3 (García López y García Moreno 2010). Si este valor se lo calculara a nivel de los gobiernos

locales, es muy probable que disminuya considerablemente. A nivel de gobiernos subnacionales, sobre todo en ciudades intermedias como es el caso del cantón Portoviejo, hay bastantes deficiencias en los procesos de seguimiento y evaluación de los proyectos, y esto ha podido ser identificado en el proyecto Plaza Calderón. Mediante la adaptación de esta metodología en el proceso de investigación, se ha dejado en evidencia las deficiencias que se están generando en la gestión de los procesos de seguimiento y evaluación en la gestión del proyecto Plaza Calderón perteneciente al Plan de Reconstrucción.

Desde su estructuración en la fase de diseño, se ha observado la falta de información clave que contenga los elementos necesarios para llevar a cabo procesos de seguimiento desde una lógica vertical y horizontal de consecución de resultados. Así como también la ausencia de los insumos necesarios para llevar a cabo de forma eficiente los procesos de evaluación que, si bien tienen un avance en la gestión de la administración, tienen un largo procesos de consolidación pendiente. El propósito de esta investigación no es solamente realizar la identificación de estas deficiencias, si no también generar recomendaciones que contribuyan a generar medidas correccionales a fin de mejor continuamente la gestión pública en los territorios y los procesos de creación de valor público.

## **Capítulo 1**

### **Problematización**

#### **1.1. Planteamiento del problema**

##### **1.1.1. El proyecto Plaza Calderón en el Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva Post Terremoto y los procesos de evaluación del plan**

El mercado municipal de la parroquia rural Abdón Calderón está situado en el cantón Portoviejo, perteneciente a la provincia costera de Manabí. Fue inaugurado el 20 de julio del 2018, con un aproximado de 265 puestos de ventas y 25 locales anclas (Urbana 2017), contabilizando un total de al menos 290 beneficiarios. El proyecto es parte del Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva Post Terremoto 2017, el cual establece como objetivo: “Direccionar los procesos de reconstrucción y recuperación de medios de vida post terremoto, bajo los criterios de resiliencia y sostenibilidad, a través de las intervenciones y coordinación intersectoriales y multinivel” (Comité de Reconstrucción y Reactivación Productiva 2017, 15).

En una noticia del 14 de diciembre del 2018 se menciona que “la ausencia de clientes en Plaza Calderón ha causado preocupación entre los comerciantes de alimentos y legumbre” (Diario Manabita 2018). De igual manera, el 28 de noviembre del 2019 en la página web de otro medio de comunicación local se menciona que “los comerciantes del mercado de Calderón coinciden en que las ventas han disminuido considerablemente, en comparación a los primeros meses” (García Gómez 2019). La desocupación de varios puestos de ventas a dos años de inauguración, tanto en planta baja como en la planta alta del nuevo mercado municipal, es otra situación que genera preocupación. De acuerdo a una entrevista realizada a varios comerciantes que laboran en el centro de abastos por un medio de comunicación local, lo atribuyen al incremento de los costos de arriendo y a inconvenientes con los sistemas de drenaje sanitario (García Gómez 2019).

Esencialmente, en el ámbito público los procesos de evaluación de planes y proyectos, no suelen ser llevados bajo parámetros que garanticen la eficiencia de sus resultados. Al no analizar indicadores o cumplimiento de metas, se vuelve complejo identificar de manera precisa los problemas en la gestión de los instrumentos. Este sesgo de información, no permite generar una retroalimentación de los caminos trazados por lo que genera un desconocimiento de los logros e inconvenientes identificados en la implementación de estos

instrumentos, incluyendo entre estos, los proyectos de infraestructura para el desarrollo. En el año 2017 se formuló el Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva Post Terremoto y a partir de esto en el año 2018, se ampliaron los alcances de la reactivación productiva mediante una nueva agenda. Este instrumento indicó que los “nuevos mercados cantonales y parroquiales construidos presenten mejores condiciones para la organización y gestión del comercio local” (Secretaría Técnica del Comité de Reconstrucción y Reactivación Productiva 2018, 40). No obstante, al igual que con el proyecto y el plan, no presentan una línea base ni el establecimiento de indicadores que permitan medir los progresos obtenidos. Para el año 2019, la Secretaría Planifica Ecuador publicó una evaluación operativa del proceso de reconstrucción de la cual se ha obtenido los siguientes resultados:

- Alerta: “Debilidades en el diseño, gestión y operación del plan de Reconstrucción” (Secretaría Técnica Planifica Ecuador 2019, 8).
- Recomendación: “Implementar sistemas, mecanismos o herramientas de seguimiento y evaluación al Plan, de acceso común para las entidades involucradas y que genere reportes de acceso público que permita conocer periódicamente quienes y bajo qué condiciones accedieron a beneficios” (Secretaría Técnica Planifica Ecuador 2019, 8).

### **1.1.2. La gestión pública y los procesos de evaluación en las políticas públicas**

Entendiendo que el fin de la gestión pública radica en la creación de valor público (Olivarría Gambi 2007), es importante recordar que “los cinco pilares del ciclo de gestión examinan los elementos indispensables para que el proceso de creación de valor público esté orientado a lograr resultados” (García López y García Moreno 2010, 15). Estos cinco pilares son: “i) planificación para resultados, ii) presupuesto por resultados (PpR), iii) gestión financiera, auditoría y adquisiciones, iv) gestión de programas y proyectos y v) monitoreo y evaluación” (García López y García Moreno 2010, 15). En el Ecuador, estos procesos han sido llevados a cabo de una forma sistémica por instituciones del gobierno central, manteniendo los modelos tradicionales de la evaluación tanto en la política pública como de la gestión pública, tal como explica Subirats (2005) en una de sus obras:

Lo tradicional es que, cuando el proceso de evaluación ha concluido, casi siempre el nuevo programa de carácter plurianual que debería haber sido diseñado realmente sobre la base de esa evaluación ya está en marcha debido a que las dinámicas políticas, presupuestarias y administrativas (...) así lo exigen (Subirats Humet 2005, 32).

Lo cierto es que los gestores (...) reciben información de las evaluaciones sin esperar a que estas concluyan. Existen informes a medio proyecto, reuniones de intercambio, etc. Pero esta realidad menos formalizada debería exteriorizarse más para evitar la sensación general de desencaje entre dinámicas de evaluación y dinámica de decisión (Subirats Humet 2005, 32-33).

Esto lleva a la necesidad de comprender que los mecanismos de detección que se están implementando para la gestión de planes y proyectos no están garantizando la función de la evaluación. Por lo tanto, la retroalimentación de las acciones tomadas que reflejan los niveles de eficacia y eficiencia, más aún cuando esta será implementada desde diferentes niveles de gobierno, no está siendo transmitida de manera oportuna a los diversos involucrados en el proceso (García López y García Moreno 2010). La ausencia de procesos que incorporen instrumentos de evaluación y seguimiento en la gestión de los gobiernos limita la capacidad de desarrollar procesos de mejora continua dentro de las mismas administraciones y pese a que esto es ampliamente tratado dentro del consenso teórico, desde la práctica político-administrativa no se han reflejado cambios significativos (Subirats Humet 2005, 20).

En los últimos años, las tendencias en la gestión pública buscan similares estrategias de gestión de la administración privada. Sin embargo, no se puede comparar el manejo de la administración privada con la administración pública, marcándose una clara diferencia desde la perspectiva de la competitividad de las instituciones y los territorios. “Una empresa competitiva es una empresa eficaz y eficiente” (Subirats Humet 2005, 20), a diferencia de las administraciones públicas donde «la lógica de actuación se basa más en la capacidad de trabajar de forma coordinada y en estrecha interdependencia” (Subirats Humet 2005, 20). Este aspecto no le resta importancia a los procesos de evaluación en ambos tipos de administración, dado que “una organización que mantenga su capacidad de rendir cuentas, de ser transparente en su gestión, de evaluar su quehacer, será una organización capaz de aprender tanto de sus aciertos como de sus errores” (Subirats Humet 2005, 21).

Desde la lógica de la actuación, la evaluación es parte de la rendición de cuentas, por lo que las administraciones públicas desde sus intervenciones deben buscar la eficacia en la consecución de los resultados, construyendo políticas que estén a favor de la igualdad y la libertad (Subirats Humet 2005, 25). Sin embargo, a nivel de Ecuador salvo escasas excepciones de evaluaciones que se han desarrollado desde el gobierno central, bajo la

dirección de la Secretaría Planifica Ecuador y que se encuentran publicadas en la página oficial del Sistema Nacional de Información, en el apartado de repositorio de evaluaciones, los gobiernos subnacionales sobre todo en ciudades intermedias como Portoviejo, los procesos de evaluación no constan dentro de sus informes de gestión.

## **1.2. Pregunta de investigación e hipótesis**

¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de evaluación del Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva Post Terremoto en el período 2017-2019, en base a la metodología de la gestión por resultados a partir del análisis de la gestión del seguimiento y evaluación del proyecto Plaza Calderón del cantón Portoviejo?

El proceso de evaluación en la gestión del proyecto Plaza Calderón, no ha podido ser llevado a cabo de manera eficiente debido a dos razones fundamentales: los documentos elaborados en la fase de diseño del proyecto no cuentan con todos los componentes necesarios para llevar a cabo procesos de seguimiento y evaluación, incluyendo su desarticulación a un sistema de estadísticas cantonal o nacional. Además, el marco legal e institucional, la entidad a cargo del proceso de evaluaciones y los criterios y procedimientos para incorporar los resultados en la gestión de las evaluaciones, no cumplen con los parámetros internacionales estipulados en la metodología de gestión basada en resultados.

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Evaluar la gestión por resultados en función del quinto pilar de gestión: sistemas de seguimiento y evaluación del Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva Post Terremoto a partir del proyecto Plaza Calderón, en el período 2017-2019.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar los insumos necesarios para llevar a cabo los procesos de seguimiento y evaluación y su articulación a un sistema de estadísticas cantonal o nacional
- Revisar si los procesos de evaluación del Proyecto Plaza Calderón se ajustan a los parámetros internacionales de la metodología de la gestión por resultados

#### **1.4. Justificación y delimitación**

El Proyecto Plaza Calderón es parte del Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva Post Terremoto, ambos son instrumentos de política pública que intervienen a dos niveles de gobierno: local y nacional. Por lo tanto, sus procesos de agregación de valor público basado en los resultados deben ser medidos bajo una gestión eficiente que transparente los procesos hacia el desarrollo sostenible, tomando de premisa la importancia del trabajo en red como función determinante en la implementación de políticas. Cuando se plantean metas y objetivos en un trabajo colaborativo en red desde instituciones a diferentes niveles de gobierno, “encontrar parámetros que nos permitan hablar de avances y retrocesos en la capacidad de generar capital social basado en la confianza, reciprocidad, cooperación e intereses comunes es un reto” (Subirats Humet 2005, 35). La función de la gestión pública en “la época que vivimos exige, cada vez más, políticas que sean heterogéneas, flexibles, tendencialmente personalizadas y que puedan desarrollarse desde la proximidad” (Subirats Humet 2005, 33), esto obliga a que “los mecanismos de evaluación recojan esta nueva realidad y esas nuevas exigencias” (Subirats Humet 2005, 33). Esto debe permitir una retroalimentación a los procesos de gestión de manera que contribuyan “a definir mejor los objetivos en el futuro y facilitar, desde un principio, la previsión de los indicadores que será necesario generar e introducir” (Subirats Humet 2005, 31).

La escasa cultura de evaluar los resultados de la gestión pública es evidente a nivel nacional, Latinoamérica e inclusive en países europeos como España (Olivarría Gambi 2007) (García López y García Moreno 2010) (Subirats Humet 2005). Sin embargo, la evaluación y el seguimiento “permiten identificar si las estrategias y las acciones que se están realizando se encaminan a alcanzar las metas y objetivos trazados por una institución o gobierno”(García Moreno 2011, 6). Desde esta perspectiva, “la evaluación, mediante un proceso sistemático de recolección y de análisis de información relevante, emite juicios sobre las causas y las razones de los resultados, examina resultados no buscados, estudia el proceso que se ha seguido para obtenerlos y proporciona recomendaciones para acciones futuras” (García Moreno 2011, 27-28). Este proceso aporta con elementos que son necesarios para la identificación y corrección oportuna del rumbo de la gestión en función de una sociedad cambiante (García Moreno 2011).

En consecuencia, la presente investigación busca contribuir con información que aporte a la consecución de medidas correccionales tendientes a mejorar los procesos de seguimiento y

evaluación en la gestión de resultados de los proyectos que inciden en el desarrollo productivo local, e identificar con mayor detenimiento las limitaciones en la gestión de las evaluaciones a proyectos pertenecientes al Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva Post Terremoto a partir del análisis del proyecto Plaza Calderón. Para esto, se toma de base el nivel de cumplimiento de indicadores establecidos por el Pilar Externo del Programa de Mediano Plazo para la Efectividad del Desarrollo, PRODEV, el cual mide los cinco pilares de la gestión por resultados (García López y García Moreno 2010). Este aspecto no deja a un lado la flexibilidad en las metodologías y técnicas que se implementan que deben ser revisados “tanto por los gerentes públicos como por los evaluadores, en función de los objetivos y preguntas de la evaluación, las características del programa o proyecto, la disponibilidad de recursos financieros y personal experto con que se cuenta” (García Moreno 2011, 31), puesto que cada proyecto conlleva a un contexto político, económico, social y administrativo diferente y de aquí parte la heterogeneidad de cada proceso.

El Banco Interamericano de Desarrollo, BID, recomienda para América Latina y el Caribe la implementación de la metodología de la gestión por resultados en la gestión pública basado en los cinco pilares de la gestión (García López y García Moreno 2010, 15). En el módulo 6 del manual de la gestión por resultados se analizan los sistemas de seguimiento y evaluación; este documento establece que “las evaluaciones merecen atención porque son un insumo para el aprendizaje institucional, para perfeccionar la manera en que se crea valor público y para rendir cuentas a la ciudadanía” (García Moreno 2011, 31). Por lo tanto, aquellos procesos que no cumplen con este criterio se convierten en ejercicios de escasa utilidad pública (García Moreno 2011). De acuerdo a las metodologías de la Gestión por Resultados para el Desarrollo (GpRD) no es lo mismo el monitoreo o seguimiento que la evaluación. En función de esto, se entiende al monitoreo o seguimiento bajo la siguiente definición:

Función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores específicos de desempeño para proporcionar, a los administradores y a las partes interesadas de una intervención para el desarrollo, datos sobre el avance y el logro de los objetivos, así como la utilización de los fondos asignados en un punto determinado del tiempo (García Moreno, Kaufmann, y otros 2016, 97).

La evaluación por otra parte, y en consideración de la delimitación analítica del presente estudio que se centra en este apartado, analiza la eficiencia y eficacia del proceso e inclusive



el impacto obtenido a través del tiempo y puede ser realizada en diferentes etapas del proceso conforme a los objetivos que se planteen. El sistema de evaluación PRODEV la define de la siguiente manera:

Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones (García Moreno, Kaufmann, y otros 2016, 97).

## Capítulo 2

### Marco teórico

#### 2.1. La gestión por resultados y los sistemas de seguimiento y evaluación

La gestión por resultados se da paso como respuesta a la crisis fiscal que se estaba generando en varios países desarrollados respecto al manejo de sus recursos. “Durante la década de 1970, los países desarrollados emprendieron reformas para dar respuesta a la crisis fiscal de ese momento y para enfrentar algunas disfunciones que el Estado de Bienestar había generado” (García López y García Moreno 2010, 3). Estas nuevas reformas estuvieron influenciadas desde el sector privado y fueron gestadas por países desarrollados con el fin de generar una nueva modalidad de gestión pública que tenía como objetivo “modificar el modelo burocrático del estado” (García López y García Moreno 2010, 3). La Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) está “basado en los principios de la jerarquía burocrática, la planificación, la centralización y el control directo, por una gerencia pública basada en una racionalidad económica que busca eficiencia y eficacia” (García López y García Moreno 2010, 5).

Para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) la gestión para resultados sirve de marco de referencia para proporcionar a las “organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua” (Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo 2007, 18). La gestión por resultados aparece como una buena práctica en las nuevas modalidades en la gestión pública, la cual “se centra en una clara noción de la causalidad. La teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados” (García López y García Moreno 2010, 9). Considerada también como una “estrategia de gestión pública que conlleva tomar decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad” (García López y García Moreno 2010, XI).

Este proceso cumple su propósito sólo cuando la comunicación y difusión de los resultados obtenidos de las evaluaciones levantadas se da de forma oportuna. Por lo tanto, “la comunicación de los resultados de una evaluación es un proceso que debe planificarse cuidadosamente a fin de que la información contribuya al aprendizaje institucional y a la toma

decisiones acertadas” (García Moreno 2011, 37). Esto nos lleva a unos de los puntos tratados por Subirats respecto a la relación que debe haber entre la evaluación y el diseño de los instrumentos de políticas públicas (Subirats Humet 2005), puesto que no es suficiente con realizar la evaluación y contar con un resultado si este no va a ser utilizado en el diseño de nuevas políticas o en la redefinición y actualización de la misma. Este aspecto tiene un efecto similar en la gestión de los proyectos, entendiéndose a un proyecto como un instrumento de política pública.

Dentro de las evaluaciones es importante analizar por parte de los gestores e involucrados del proyecto o programa las diversas variables que pueden incidir en los objetivos de una evaluación. Por lo tanto, debe analizarse qué tipo de tarea se está realizando a nivel de gestión, a nivel de gobierno y sus relaciones, es decir, qué resultados se aspira conseguir del proceso de evaluación y para qué va a servir. Cuando se analizan valores de economía y eficiencia se habla de una gestión operacional, pero, un análisis de eficacia y gestión del cambio adaptando las operaciones a los problemas se refiere a la gestión estratégica; mientras que el análisis de la evaluación como órgano de control de la legalidad presupuestaria se refiere a un gobierno operacional y a la legitimidad de los objetivos de las administraciones públicas para el caso de un gobierno estratégico (Subirats Humet 2005).

Anteriormente, “las administraciones estaban sometidas al escrutinio público desde parámetros que respondían a la voluntad de evitar extralimitaciones, desviaciones o abusos de poder” (Subirats Humet 2005, 25) incluyendo tergiversación de fondos. Actualmente, la rendición de cuentas busca “lograr que las administraciones públicas sean eficaces, consigan resultados, trabajen para construir políticas que favorezcan la plena igualdad y libertad” (25). Este aspecto incide en la legitimidad que deben mantener las administraciones públicas mediante la implementación de procesos de rendición de cuentas, dado que estos no han consolidado criterios que recojan estos principios de eficacia y que tomen en cuenta todas las condicionantes que conlleva cada tipo de evaluación y los supuestos a analizarse (Subirats Humet 2005). Las rendiciones de cuentas deben ir más allá de indicar en qué se han utilizado los recursos públicos, sino también evidenciar que impactos y efectos han tenido estos recursos en el desarrollo de las ciudades.

El Banco Interamericano de Desarrollo, ha presentado diversos documentos que refieren a la Gestión por resultados para el desarrollo (GpRD), desde sus alcances y hasta la difusión de

buenas prácticas en gobiernos latinoamericanos y del Caribe, entre estos documentos se encuentra el módulo 6 correspondiente al quinto pilar de la GpRD correspondiente a los sistemas de seguimiento y evaluación. De acuerdo a este documento, los elementos necesarios para desarrollar un sistema de seguimiento de acuerdo a esta metodología son: “objetivos y estrategias definidas, indicadores, información de línea base, metas, recolección y análisis de la información, incorporar la información sobre el desempeño en la toma de decisiones y comunicar los resultados” (García Moreno 2011, 18).

Esta información es relevante debido a que el seguimiento “utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores del desempeño institucional para proporcionar información sobre el avance y el logro de los objetivos, así como sobre la utilización de los fondos asignados” (García Moreno 2011, 25). Su propósito se centra “en mejorar el desempeño de las instituciones en la creación de valor público y contribuir con información para que las autoridades y los gerentes públicos rindan cuentas a los ciudadanos con base en los resultados obtenidos” (García Moreno 2011, 25).

Para los procesos de evaluación se establecen los siguientes pasos necesarios para su implementación: “programar las evaluaciones, elaborar los términos de referencia de la evaluación, contratar la evaluación y la comunicación de los resultados de la evaluación” (García Moreno 2011, 32). De acuerdo a la metodología del Banco Interamericano de Desarrollo en la gestión por resultados, se entiende a la evaluación y al seguimiento como dos procesos distintos pero que se relacionan en su instrumentación.

La evaluación es el análisis sistemático y objetivo del diseño, ejecución y resultados de un proyecto, programa o política en curso o concluido, cuyo objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo. Una evaluación debe proporcionar información creíble y útil sobre lo que se ha aprendido para incorporarla en el proceso de toma de decisiones. La diferencia fundamental entre el seguimiento y la evaluación radica en que el primero ofrece información sobre la situación relativa al cumplimiento de los objetivos y los efectos de una política, programa o proyecto, mientras la evaluación explica por qué esos objetivos o efectos se están logrando (o se han logrado) o no, y expone los cambios que se han producido entre los beneficiarios y en la sociedad, como resultado de la implementación de la política, programa o proyecto (García Moreno 2011, 37).

Los procesos de seguimiento y evaluación son parte fundamental de la gestión pública por resultados y sus mecanismos de detección y evaluación de parámetros de eficiencia y eficacia en el accionar de las administraciones públicas. Por tal motivo el sistema de evaluación PRODEV también lo incorpora dentro de sus informes de evaluación de la gestión de los gobiernos por resultados.

## 2.2.El Sistema de evaluación PRODEV (SEP)

El Sistema de Evaluación Prodev (SEP) tiene “el propósito de analizar la capacidad institucional de los países de la región para implementar una gestión pública basada en resultados” (García López y García Moreno 2010, 14). Este sistema divide el ciclo de gestión en cinco pilares y cada uno de estos pilares, conforme a la base de datos del SEP, “se ordenan en tres categorías: componentes (16), indicadores (37) y requisitos mínimos o variables (141)” (García López y García Moreno 2010, 15) de manera que permite analizar de forma detallada y específica los niveles de cumplimiento recomendados por cada uno de sus niveles. Estos aspectos son ampliados y detallados en los siguientes gráficos que definen las secuencias y relaciones entre cada uno de los pilares, sus componentes, indicadores y variables.

Gráfico 1. Pilares del ciclo de la gestión



Fuente: La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. García López y García Moreno

Gráfico 2. Los niveles de análisis del sistema de evaluación PRODEV



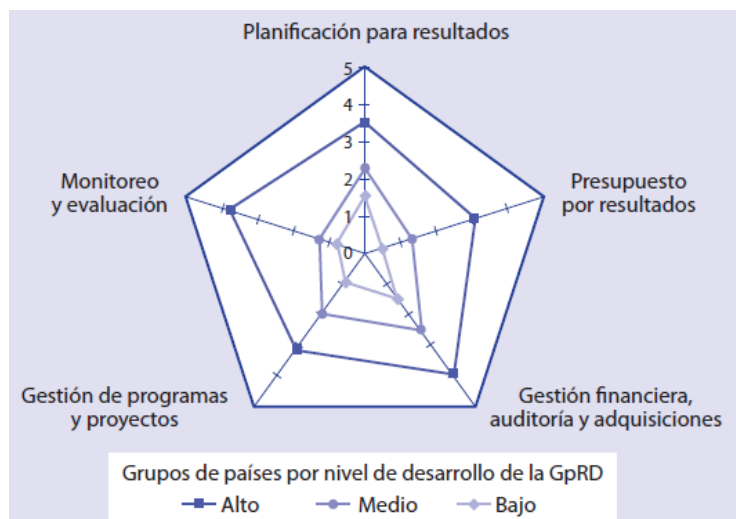
Fuente: La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. García López y García Moreno

En un estudio realizado por el BID en el año 2010 se analiza los niveles obtenidos por varios países de América Latina y el Caribe, ALC, en su proceso de implementación de esta metodología, en este análisis se calcula el índice de GpRD por cada uno de los pilares de gestión, los cuales valoran cada uno de los niveles de los pilares de la gestión en un rango de 1 a 5, siendo el 5 la situación óptima (García López y García Moreno 2010). Todos los países que fueron estudiados en esta investigación fueron clasificados en tres niveles de desarrollo de la GpRD: alto, medio y bajo. En el nivel alto se sitúan los países: “Brasil, Chile, Colombia y México” (García López y García Moreno 2010, 19), con un nivel superior a 3 en el índice de GpRD; en el nivel medio se ubican los países: “Argentina, Barbados, Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Uruguay” (García López y García Moreno 2010, 19) en un nivel inferior a 3 y superior a 1,5 en el índice de GpRD; y en el nivel bajo se localizan los países: “Bahamas, Belice, Guyana, Haití, Paraguay y Suriname” (García López y García Moreno 2010, 19) con un índice inferior al 1,5 en GpRD.

En este informe, América Latina y el Caribe presentan un índice promedio de 1.9 sobre 5 en el GpRD y, respecto al quinto pilar de la gestión, seguimiento y evaluación que concierne a este trabajo de investigación, el Ecuador se sitúa con un promedio similar al de ALC con poco más del 1.6 (García López y García Moreno 2010). Esta realidad se ve reflejada en la página oficial del Sistema de Evaluación PRODEV (SEP) que sitúa al Ecuador en un rango de  $< 3.0 > 1.50$  en el índice de GpRD y en un nivel de desarrollo medio (CoPLAC GpRD 2011). En el gráfico siguiente se muestra las tres categorías alto, medio y bajo nivel de cumplimiento por países que fueron analizados en el informe del BID en el año 2010, en este diagrama se

reflejan los índices calculados acorde a cada uno de los pilares de la gestión, pudiendo observarse diferencias notables en el nivel alto y el medio de la implementación de la GpRD. Para el cálculo de estos índices el BID estableció mediante el Sistema de evaluación PRODEV una base datos que fue tomada en consideración para la definición de estos valores.

Gráfico 3. Índice de GpRD según pilar por grupo de países



Fuente: La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. García López y García Moreno

Recordando que Ecuador se sitúa en el nivel medio, se puede observar que el promedio del quinto pilar de gestión, seguimiento y evaluación, no supera los 1,3 aproximadamente, por lo que el país contaría con 0,3 por encima del promedio con los 1,6 en el cálculo del índice en este pilar, sin embargo algo que se menciona en este mismo estudio, es que los valores analizados responden a una análisis a la gestión del gobierno central y deja a un lado las gestión de los gobiernos subnacionales (García López y García Moreno 2010). Siendo condición fundamental al momento de analizar proyectos que son administrados y gestionados desde gobiernos locales, sobre todo en ciudad intermedias como Portoviejo.

Para llegar al cálculo de este índice, la metodología del BID y el Sistema de evaluación PRODEV, analizan al seguimiento y evaluación en función de 3 herramientas: “los sistemas de nacionales de estadísticas, los sistemas de seguimiento de la gestión del gobierno y los sistemas de evaluación de la gestión del gobierno” (García Moreno, Kaufmann, y otros 2016). De cada una de estas herramientas o componentes se subdividen indicadores y variables, estos se plasman en parámetros de análisis que inciden en el nivel de cumplimiento de cada indicador, los cuales han sido tomados en cuenta para la realización del presente estudio.

Estas herramientas nacen a partir de los pasos necesarios que se han identificado para la implementación de los procesos de seguimiento y evaluación, para lo cual se requiere información, fundamentada en un sistema de estadísticas, y una gestión asociada que vincule los procesos de seguimiento y evaluación a las demás etapas del ciclo de la gestión por resultados.

### **2.2.1. Sistemas de estadísticas cantonal o nacional**

Los sistemas de estadísticas en la gestión pública por resultados, deben contar con un repositorio oficial de la información estadísticas y territorial levantada en diferentes períodos de tiempo. Este sistema debe incluir datos socioeconómicos y ambientales que permitan “conocer la situación actual y la evolución de las condiciones en las que vive la población” (García Moreno, Kaufmann, y otros 2016). A la vez, se convierte en una fuente de datos oficial que de paso a la definición de línea base y proyecciones plasmadas en metas en la formulación de proyectos. “El gobierno debe contar con sistemas de estadísticas que permitan conocer la realidad del país. Esta información es útil para diagnosticar y analizar las causas y los elementos que afectan el desempeño de los programas y proyectos” (García Moreno, Kaufmann, y otros 2016, 98) y de igual manera sentará las bases para la definición de los objetivos.

La importancia de este sistema de centra en la capacidad de aportar a los gobiernos nacionales y subnacionales, un instrumento fundamental en la gestión de los territorios y de su información tanto estadística como territorial. Para su evaluación se basará en la indagación de los siguientes aspectos: “marco legal e institucional para la generación de estadísticas nacionales (...), requisitos técnicos para la generación de estadísticas nacionales (...) y estadísticas (...) para monitorear el cumplimiento de objetivos y metas del gobierno”. (García Moreno, Kaufmann, y otros 2016, 6). El Banco Interamericano de Desarrollo establece un cuestionario que permite identificar los niveles del cumplimiento de cada indicador:

Para que la generación de estadísticas nacionales se lleve a cabo de manera sostenible es necesario que exista un adecuado nivel de institucionalidad. Dicha institucionalidad comprende tanto la definición de funciones y homogeneidad de procesos para todas las entidades o unidades que forman parte del Sistema de Estadísticas Nacionales (SEN), así como la existencia de una entidad autónoma rectora del SEN que cuente con los recursos necesarios para llevar a cabo sus funciones.



Las estadísticas nacionales deben incluir un marco amplio de aspectos respecto a la situación del país. Estos aspectos incluyen temas sociales y demográficos (...). Las estadísticas nacionales deben ser un pilar básico para la toma de decisiones respecto al futuro del país. La planificación de metas y objetivos del gobierno debe poder ser guiada por los resultados que se vayan presentando a través de las estadísticas nacionales (García Moreno, Kaufmann, y otros 2016, 98-100).

### **2.2.2. Evaluación de la gestión del gobierno por resultados**

Esta herramienta se refiere al proceso de planificación e implementación de la gestión de las evaluaciones en todos los procesos de gestión pública, desde la implementación de políticas hasta la instrumentación en su subcomponente más pequeño, los proyectos. A fin de que los procesos de evaluación se constituyan en el núcleo de la GpRD es necesario de la existencia de un “marco normativo e institucional que establezca definiciones sustantivas sobre los objetivos de esta función, señale la entidad rectora y el alcance de sus actividades, e identifique las interdependencias con procesos claves como la planificación y la formulación del presupuesto” (García Moreno, Kaufmann, y otros 2016, 109), pero de igual manera, es fundamental que se cuente “con una entidad o unidad responsable del sistema de evaluación de los resultados de las instituciones, los programas y los proyectos del gobierno” (García Moreno, Kaufmann, y otros 2016, 110). Como lo describe García, Kaufmann y otros (2016) en su libro sobre base de datos de indicadores para el cálculo del índice de gestión por cada uno de los pilares de gestión:

La evaluación, mediante un proceso sistemático de recolección y de análisis de información relevante, emite juicios sobre las causas y las razones de los resultados obtenidos por un programa, proyecto o institución, examina resultados no buscados, estudia el proceso que se ha seguido para obtenerlos y proporciona recomendaciones para acciones futuras (García Moreno, Kaufmann, y otros 2016, 110)

Por este mismo motivo es importante que estos procesos se encuentren debidamente formalizados y analicen los diversos tipos de evaluaciones que existen a fin de que el proceso se ajuste a los objetivos de la institución y a los recursos con los que se cuenta. “La época que vivimos exige, cada vez más, políticas que sean heterogéneas, flexibles, tendencialmente personalizadas y que puedan desarrollarse desde la proximidad” (Subirats Humet 2005, 33) esto obliga a que “los mecanismos de evaluación recojan esta nueva realidad y esas nuevas exigencias” (Subirats Humet 2005, 33). Por lo tanto, “el proceso será mucho más importante

que los resultados concretos, con muchos más casos personales y específicos que genéricos y estandarizables” (Subirats Humet 2005, 34). A fin de transparentar la gestión pública y de disminuir los conflictos con los flujos de información y comunicación de los resultados de estas evaluaciones, es también necesario contar con que los informes de las evaluaciones se encuentren a disposición de la ciudadanía, así como también contar con un calendario de la publicación de estas evaluaciones (García Moreno, Kaufmann, y otros 2016).

Para la verificación del nivel de cumplimiento de esta herramienta se analiza los siguientes criterios: el establecimiento de un marco legal normativo que regule los procesos de seguimiento y evaluación, la identificación de una entidad o unidad responsable de llevar a cabo los procesos, contar con un programa que cuente con el financiamiento necesario, garantizar que las evaluaciones cubran las necesidades de los gobiernos y sus acciones, el establecimiento de criterios y procedimientos que propicien la incorporación de los resultados de las evaluaciones, y finalmente que todo este resultado obtenido de los procesos de evaluación se encuentre a disposición de la ciudadanía (García Moreno, Kaufmann, y otros 2016, 6). Para esto, se ha planteado una estrategia metodológica que incorpora y adapta los parámetros establecidos en la evaluación PRODEV en el quinto pilar de la gestión pública por resultados, en el contexto de un gobierno subnacional.

## Capítulo 3

### Marco metodológico

#### 3.1. Tipo de investigación

La investigación realiza una evaluación a la gestión de un instrumento de política pública desde el análisis del quinto pilar de la gestión por resultados, sistemas de seguimiento y evaluación. Para esto se ha tomado de guía la metodología aplicada por el Sistema de evaluaciones PRODEV (SEP) y la base de datos del cuestionario para estas evaluaciones en la definición del índice de GpRD, específicamente para el quinto pilar de gestión. Consiste en el estudio de caso del proyecto Plaza Calderón, obra que fue inaugurada en el año 2018 y pertenece al plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva post terremoto formulado en el año 2017. Por su temporalidad, la investigación será sincrónica, en el período 2017, cuando inicia la ejecución del proyecto Plaza Calderón, hasta el 2019.

El proyecto se sitúa en una parroquia rural del cantón Portoviejo, perteneciente a la provincia de Manabí, fue diseñado por el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo, la obra ejecutada por Ecuador Estratégico EP y actualmente es administrado por la Empresa Pública Municipal PORTOCOMERCIO EP. Al contar con el accionar de diversos niveles de gobierno en las diferentes etapas de la gestión del proyecto, se buscó que esta investigación aporte con información relevante de los componentes que deben ser fortalecidos en la gestión de las evaluaciones de proyectos que se proyecten a futuro tanto a nivel local, como a nivel nacional. de información existente.

Se plantea una aproximación explicativa, cuya finalidad es práctica o aplicada, la investigación indaga en los indicadores y variables que generan mayor influencia en la gestión del proyecto y sus evaluaciones, conforme a su contexto político administrativo. Emplea métodos mixtos de investigación, incorporando métodos cualitativos y cuantitativos que refuercen el análisis realizado. Por lo general “la distinción entre investigación cualitativa y cuantitativa es enmarcada en términos del uso de palabras (cualitativo) en lugar de números (cuantitativos), o en el uso de preguntas cerradas (hipótesis cuantitativas) en lugar de preguntas abiertas (preguntas de entrevistas cualitativas)” (Creswell 2009, 10). Sin embargo, en la investigación de métodos mixtos el enfoque implementado para investigar combina lo cualitativo con lo cuantitativo, por consiguiente, “es más que simplemente recolectar y analizar ambos tipos de información; involucra el uso de ambos enfoques conjuntamente de tal forma que la

fuerza total de un estudio es más que sólo investigación cualitativa o cuantitativa” (Creswell 2009, 11). Por este motivo, el estudio se fortalece con la empleabilidad de esta combinación de métodos, dado que la gestión pública no debería ser medida sólo en valores numérico, sino que más bien deben reflejar la mejora de un contexto social, ambiental, económico, administrativo y político.

### **3.2.Estrategia metodológica**

La estrategia aplicada al presente trabajo investigativo se centra en el análisis de los componentes: 21. Sistema Nacional de Estadísticas y 23. Evaluación de la gestión del gobierno, del sistema de evaluación PRODEV (García Moreno, Kaufmann, y otros 2016) con sus indicadores, reorganizados y adaptados a la delimitación del estudio que da paso a la matriz de variables.

#### **3.2.1. Matriz de variables**

La matriz tiene como fin operativizar la consecución de los objetivos específicos a partir de un marco conceptual. Cada objetivo específico ha sido desarrollado en base a las herramientas o componentes del SEP, es decir, los insumos necesarios con los que debe contar la estructuración del proyecto a nivel de diseño, su articulación al sistema de estadísticas y la gestión de las evaluaciones. A partir de esto, se considera a las variables de análisis conforme a los indicadores que detalla la evaluación del SEP, y a las variables con su indicador, de acuerdo a la subcategoría siguiente denominada como indicadores en la base de datos de cuestionarios del BID para la evaluación de los pilares de la gestión.

Esta diferencia de terminologías y la selección de variables e indicadores se la ha realizado por fines estrictamente metodológicos que han buscado estratégicamente delimitar tanto empírica como analíticamente la presente investigación a fin de cumplir con las limitaciones en su alcance, sin perjuicio del nivel de análisis que requiere. Por último, se ha procedido a identificar las formas de medición y/o estimación, sus fuentes y técnicas de recopilación de cada indicador de acuerdo a la información requerida.

Tabla 1.- Matriz de variables

<b>Objetivos específicos</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Forma de medición / estimación</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>
<b>1. Indagar en la situación técnica y legal del sistema nacional de estadísticas (SEN) y su incidencia en el proyecto y articulación al plan</b>	Marco legal e institucional para la administración y gestión de estadísticas	Cantidad de leyes o decretos que establezca responsabilidad y autonomía del sistema de estadísticas	Identificativo y analítico	Código de Planificación y Finanzas Públicas, 2010 Código Orgánico de Organización del Territorio, Autonomía y Descentralización Ordenanzas municipales	Recopilación de datos e información disponible en la página oficial y posterior revisión de las leyes o decretos identificados
	Elementos necesarios para los procesos de seguimiento y evaluación	Cantidad de objetivos y estrategias definidas, indicadores, información de línea base, metas	Identificativo y analítico	Documentos presentados en la fase de diseño del proyecto.	Recopilación de datos de información disponible de la fase de diseño del proyecto: Informe de Prefactibilidad de la red de mercados
	Empleabilidad de indicadores de línea base y metas del proyecto que han sido generados por el sistema de estadísticas	Porcentaje de indicadores del proyecto que han sido extraídos de la información publicada por el sistema de estadísticas	Cálculo de porcentaje de indicadores del proyecto que fueron extraídos del sistema de estadísticas	Página web oficial del Sistema Nacional de Información Memoria técnica del proyecto Plan de Reconstrucción y Reactivación productiva	Observación y conteo de indicadores establecidos en el proyecto y de ellos verificar cuáles han sido vinculados al sistema de estadísticas

2. Revisar si los procesos de evaluación del Proyecto Plaza Calderón se ajustan a los parámetros establecidos en la gestión por resultados del Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva Post Terremoto	Criterios y procedimientos institucionalizados para la generación de evaluaciones e incorporación de resultados	Cantidad de manuales, resoluciones o políticas institucionales para la aplicabilidad de evaluaciones e incorporación de resultados	Identificativo y analítico	Ordenanzas municipales Entrevista a profundidad	Recopilación de datos e información disponible en la página oficial del SNI y la Secretaría de Reconstrucción  Entrevista a profundidad
	Procesos de evaluación del proyecto y su articulación al Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva Post Terremoto	Cantidad de evaluaciones realizadas al proyecto Plaza Calderón	Identificativo y analítico	Página web oficial Secretaría de Reconstrucción Secretaría de Proyectos estratégicos del GAD Portoviejo Entrevista a profundidad	Recopilación de datos e información disponible en la página oficial del SNI y la Secretaría de Reconstrucción  Entrevista a profundidad
	Los informes de evaluación están a disposición de la ciudadanía	Cantidad de publicaciones de evaluaciones	Identificativo y conteo de frecuencia	Página web oficial Secretaría de Reconstrucción Página web oficial del Sistema Nacional de Información Página web oficial del GAD Portoviejo Entrevista a profundidad	Recopilación de datos e información disponible en la página oficial del SNI y la Secretaría de Reconstrucción  Entrevista a profundidad

Fuente: Adaptación de la base de datos de indicadores de GpRD (García Moreno, Kaufmann, y otros 2016). Elaborado en base a la investigación realizada.

### **3.2.2. Fuentes de verificación**

Para la investigación han sido implementados fuentes secundarias, complementadas con una fuente primaria, entrevista a profundidad, a fin de complementar la información que hace falta y no ha sido publicada en las páginas oficiales. Para esto se recopilaron leyes, códigos o decretos que hayan sido publicados que tenga relación con la temática de estudio, página oficial del Sistema Nacional de Información, página oficial de la Secretaría de la Reconstrucción y documentación del proyecto.

### **3.2.3. Técnicas e instrumentos**

Para esto se ha aplicado técnicas de recolección de información tales como: recopilación de datos e información disponible en páginas web, análisis documental, observación y conteo de indicadores publicados y utilizados para cálculo de porcentajes y entrevista a profundidad a expertos o personas que han estado involucradas en el proceso de gestión del proyecto. Esta información ha sido sistematizada de acuerdo a una matriz que operativiza los objetivos con sus variables.

### **3.2.4. Población y muestra**

La población del estudio se centra en las siguientes instituciones gubernamentales: la Secretaría Técnica del Comité de Reconstrucción y Reactivación Productiva, Secretaría Técnica Planifica Ecuador y el GAD Municipal del cantón Portoviejo. Para el caso de la entrevista se ha aplicado una muestra reducida no probabilística: muestra de expertos, para lo cual se la desarrollado para dos personas involucradas en el proceso de gestión del proyecto

## **Capítulo 4**

### **Desarrollo de la investigación**

#### **4.1. Estructuración del proyecto y vinculación a los sistemas de estadísticas**

##### **4.1.1. Particularidades del sistema de estadísticas y la gestión de la información**

En Ecuador la generación y difusión de estadísticas nacionales es competencia de la Secretaría Técnica Planifica Ecuador, anteriormente denominada Secretaría Técnica de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), bajo esta competencia se creó el Sistema Nacional de Información (SNI). La página oficial de este sistema, dentro de su información institucional, expone el marco legal vigente, como instrumento legal que ampara la creación y vigencia. Entre las normativas citadas se encuentran: Constitución de la República del Ecuador (2008), Código de Planificación y Finanzas Públicas (2010), Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, SENPLADES (2016), Decreto Ejecutivo Presidencial N° 1577 (2009) y el Decreto Ejecutivo Presidencial N°7 (2017).

En la Constitución de la República del Ecuador (2008) se establecen los derechos que tienen las personas a nivel general respecto al acceso libre y uso de las tecnologías de la información y comunicación y a la información generada desde el ámbito público. (Sistema Nacional de información s.f.). En el Código de Planificación y Finanzas Públicas (2010) se atribuyen las competencias de la Secretaría Técnica Planifica Ecuador, entidad a cargo del Sistema Nacional de Información, conforme al artículo 26, numeral 8 y numeral 31. En el primero establece que la integración, consolidación y compatibilización de la información relacionada al Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa es atribución del SNI, que está a cargo SENPLADES, por lo que su información prioriza el levantamiento y publicación de datos e indicadores empleados en los planes de desarrollo nacional y planes sectoriales que desarrolla e implementa el gobierno nacional. (Sistema Nacional de información s.f.)

Tal como lo describe el mismo marco legal del SNI, la información que se consolida en el sistema se prioriza a fin de generar información periódica relevante a los planes de desarrollo nacional y los planes sectoriales que son implementados y gestionados desde el gobierno central. Los registros publicados presentan periodicidades distintas: por decenio, bianuales, anuales, trimestrales y mensuales, dependiendo del tipo de dato o indicador que se genere (Sistema Nacional de información s.f.). La información disponible puede ser encontrada a nivel nacional, provincial, cantonal y parroquial dependiendo de su fuente, si son datos



obtenidos del censo nacional que se realiza en el país cada 10 años, los datos obtenidos pueden ser hasta nivel parroquial. Sin embargo, si se busca información referente a los objetivos de los planes de desarrollo 2009-2013 o en su lugar la correspondiente al período 2013-2017, la información disponible regularmente se la encuentra a nivel nacional y excepcionalmente a nivel provincial.

Una particularidad observada en la investigación muestra que si bien es cierto el marco normativo legal respecto a las estadísticas nacionales está delegado a la Secretaría Técnica Planifica Ecuador y al Sistema Nacional de Información. Cuando se refiere a las estadísticas a menor escala, como cantonal o parroquial que no se insertan estrictamente en los indicadores en los planes nacionales, se genera un vacío legal respecto a quienes deben ejercer su competencia de generación, administración y sistematización. Conforme a lo que determina el COOTAD dentro de las funciones de los gobiernos autónomos descentralizados municipales se destacan el diseño e implementación de políticas y planes en el marco de sus competencias constitucionales y legales, así como también, el seguimiento y rendición de cuentas respecto al cumplimiento de metas establecidos en ellos (Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización 2010).

Para la generación de estas políticas el Reglamento General del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas establece la responsabilidad a los actores competentes de ejecutar el ciclo de la política pública en su totalidad, siendo la Secretaría Técnica Planifica Ecuador la encargada de establecer la norma técnica para el cumplimiento de esta disposición, incluyendo la generación de alertas oportunas bajo los procesos de seguimiento y evaluación de los efectos e impactos, aspecto que es establecido en el artículo 8 del reglamento (Reglamento General del Código Orgánico de planificación y Finanzas Públicas 2017). De igual manera, si bien se la puede atribuir a los GAD's Municipales, la administración, gestión y consolidación de la información estadística y territorial de sus jurisdicciones por ser un insumo necesario en el ciclo de las políticas públicas, esto no se encuentra establecido específicamente en ninguna ley, reglamento o decreto a nivel nacional.

En opinión del Coordinador de planificación y gestión del portafolio de proyectos institucional del GAD Portoviejo, el cantón no cuenta con alguna ordenanza o resolución municipal que le atribuya esta función a alguna dirección en particular (E01, Coordinador de planificación y gestión del portafolio de proyectos institucional del GAD Portoviejo, en

entrevista con la autora, noviembre 2020). Sin embargo, en la Ordenanza Reformativa a la ordenanza que regula el desarrollo institucional municipal del cantón Portoviejo e incorpora el título enumerado denominado modelo integral de planificación y gestión (MIPG) se destaca la importancia de la gestión de la información estadística y territorial (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo 2019). En función de esto, se creó una Dirección de Tecnologías de la Información, la cual fue establecida bajo la actualización del organigrama institucional, debido a la importancia y necesidad de contar con esta información para la adecuada gestión del territorio (E01, Coordinador de planificación y gestión del portafolio de proyectos institucional del GAD Portoviejo, en entrevista con la autora, noviembre 2020)

Hay una ordenanza del MIPG, Ordenanza integral de planificación y gestión, que tiene dentro de sus componentes la administración de la información, entonces metodológicamente lo tenemos estructurado dentro de nuestra normativa local, pero no te establece los pasos obligatorio o los períodos obligatorios, si no que más bien de que dentro de la gestión es importante ver un proceso de obtención de información, porque la información es lo que te permite gestionar de forma adecuada el territorio (E01, Coordinador de planificación y gestión del portafolio de proyectos institucional del GAD Portoviejo, en entrevista con la autora, noviembre 2020).

La ordenanza reformativa a la ordenanza que regula el desarrollo institucional municipal del cantón Portoviejo e incorpora el título innumerado denominado “Modelo Integral de Planificación y Gestión (MIPG) del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Portoviejo” fue aprobada por el Consejo Municipal en el año 2019 con el objeto de establecer un marco conceptual que permita “planificar, articular, ejecutar, dirigir, controlar y evaluar la gestión institucional” (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo 2019) tanto para el GAD, sus empresas públicas y entidades adscritas. Dentro de este marco normativo en el artículo enumerado 26, gestión de la información, “define el modelo y la estructura de datos para mejorar la utilidad y su aprovechamiento en el sistema de gestión” (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo 2019, 11). Respecto a las estadísticas e indicadores la ordenanza crea un sistema que en la actualidad está enfocado a los resultados y operatividad de cada dirección como medio de evaluación de la gestión.

**ARTÍCULO INNUMERADO (37).- SISTEMA DE INDICADORES Y ESTADÍSTICAS.-**  
Créase el Sistema de Indicadores y Estadísticas como el conjunto de datos tomados en periodos de tiempo y que corresponden a la matriz de indicadores establecida, que evalúan el

grado de comportamiento o desempeño de la institución o una de sus partes respecto a los objetivos y metas planteadas, que servirán para la toma de decisiones y ajuste de la estrategia. El Sistema de Indicadores y Estadísticas considerará las normas internas y externas relacionadas al uso y manejo de la información. Los resultados obtenidos en este sistema serán analizados por el nivel estratégico y directivo, a través de los comités institucionales establecidos (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo 2019).

De acuerdo a la metodología del Banco Interamericano de Desarrollo y el Sistema de Evaluaciones PRODEV, la estructuración y definición de los elementos básicos del diseño del proyecto Plaza Calderón deberían estar vinculados al sistema de estadísticas, de manera que sirviera de base en la determinación de la línea base del proyecto y sus proyecciones plasmadas en metas. Sin embargo, se ha observado que para el período en el que se definió el diseño del proyecto, ni la ordenanza ni el sistema de estadísticas había sido creado.

#### **4.1.2. Estructuración y elementos básicos identificados en el diseño del proyecto Plaza Calderón**

Dentro de los productos que conforman el estudio del mercado de Calderón entregado a la Secretaría de la Reconstrucción para la incorporación del proyecto en el plan, se observa que no existe una memoria técnica general del proyecto, en lugar de ello se hace entrega de un informe de pre-factibilidad de la red de mercados a nivel cantonal. En este documento se establece un diagnóstico detallado del número de comerciantes y usuarios del antiguo mercado y sus proyecciones de oferta y demanda hasta los siguientes 4, 9 y 14 años, también se analizan los giros de negocios, el porcentaje que representaban a nivel parroquial y cantonal, y los ingresos promedios de los comerciantes que laboraban al interior del mercado (Urbana 2016). Toda esta información tuvo que ser levantada mediante una consultoría externa en el año 2016, debido a que este tipo de información no se encuentra a disposición en el SNI y sus bases de datos de los indicadores mencionados reposan en el archivo digital del documento como parte del contenido del informe.

Al contar sólo con información de fuentes primarias que fueron levantadas mediante encuestas a los comerciantes, la información obtenida de esta consultoría ha servido para la determinación de beneficiarios del proyecto, resaltando que no se le puede atribuir que la fuente de esta información haya provenido de un sistema de estadísticas local (Urbana 2016). El informe fue presentado con el proyecto Plaza Calderón está comprendido por una

estructura de análisis de red de mercado, por lo que su diagnóstico no presenta el establecimiento de línea base completa que abarque todos los objetivos planteados, tampoco plantea objetivos del proyecto en específico, ni matriz de marco lógico indicando metas o resultados, que evidencie una lógica de resultados que conlleven a la consecución de un fin u objetivo superior, lo que dificultaría cualquier proceso de evaluación de resultados o impactos. Sin embargo, sólo 3 de los objetivos específicos de este informe de pre-factibilidad pueden ser considerados como atribuibles al proyecto de Plaza Calderón de manera específica:

- Mejorar la calidad de productos de expendio en cuanto a: acopio, clasificación, pesaje, procesamiento, empaque, limpieza, comodidad y seguridad para el usuario, propendiendo a la estabilización en el nivel de precios de venta de los productos alimenticios.
- Organizar el proceso de comercialización de ventas en puestos fijos y eventuales, a fin de lograr una distribución espacial racional.
- Identificar aspectos relacionados al manejo ambiental del sistema, a fin de mitigar y/o eliminar los impactos sanitarios y contaminantes para la ciudad (Urbana 2016, 10).

Dentro de su análisis se realiza una identificación de problemas de comercialización, tales como los procesos de abastecimiento, ingreso y salida de transporte y canales de comercialización, sin embargo, su diagnóstico se centra en una descripción estrictamente cualitativa y descriptiva. Finalmente, dentro del documento se establece un análisis de la oferta y demanda de todos los mercados del cantón que conforman la red, determinando el número de puesto por giro de negocio conforme a la demanda con proyecciones en tres períodos distintos (Urbana 2016). Estos datos podrían servir para evaluar los resultados de la obra y determinar el cumplimiento con las demandas proyectadas.

#### **4.1.3. Empleabilidad de indicadores del proyecto que han sido generados o administrados por el sistema de estadísticas**

Tabla 2. Identificación del estado de cumplimiento de los insumos para procesos de seguimiento y evaluación del proyecto Plaza Calderón

<b>Insumos en el diseño del proyecto</b>	<b>Requisitos de formulación</b>	<b>Nivel de cumplimiento</b>	<b>Retribución al sistema de estadísticas. Porcentajes</b>
--	----------------------------------	------------------------------	--

Objetivos y estrategias definidas	“La definición de los objetivos parte del análisis de los problemas que se vayan a enfrentar y supone la identificación de los impactos y efectos que se busca obtener (cambios sociales), así como de los productos (bienes y servicios) con los que se espera lograrlo” (García Moreno 2011, 18)	Los objetivos presentados corresponden a la red de mercados cantonal, por lo que su redacción es generalizada, sin definición de estrategias para su cumplimiento. En el primera establece los medios a fin de conseguir la calidad de los productos que se expenden, siguiente a este propone una organización de los puestos de ventas sin establecer el impacto que pudiera generar, y en el último establece un objetivo referente a un diagnóstico y no a la definición de un problema previamente identificado.	No aplica
Indicadores	“los indicadores son expresiones de las variables cuantitativas y cualitativas mediante la cuales pueden medirse los logros alcanzados, observar los cambios vinculados con una intervención o analizar los resultados de una institución” (García Moreno 2011, 19)	El único indicador atribuible a la consecución parcial del segundo objetivo, son los cuadros de análisis de la oferta y demanda de los mercados a nivel cantonal, entre los cuales se detallan los valores para el mercado Plaza Calderón en distintos períodos de tiempo	Parcialmente  <b>30%</b>
Información de línea base	“La línea base es el punto de partida de un indicador que servirá como referencia para medir los avances que se logren en la consecución de un objetivo. Es conveniente, además, disponer de una serie de tiempo lo más larga posible para cada indicador, pues eso permitirá conocer su tendencia y proporcionará pistas a la hora de definir las metas” (García Moreno 2011, 20)	Manteniendo la existencia de un indicador sobre análisis de oferta y demanda, se establece una línea base de puestos fijo y móviles al interior del anterior mercado de abastos de la parroquia Abdón Calderón, la cual sirve parcialmente de línea base para el cumplimiento del objetivo, debido a que en su información consta el número de puestos existentes y no se analiza cómo están distribuidos al interior del equipamiento	Parcialmente  <b>30%</b>
Metas	Las metas son la expresión concreta y cuantificable de lo que se quiere alcanzar en un período definido,	La proyecciones en el indicador identificado establecen valores cuantitativos cada 5 años respecto a la oferta y demanda por numero poblacional, sin embargo esto no puede ser definido como una	Parcialmente  <b>30%</b>

	trátase de impactos, efectos o productos. Para definir una meta, hay que considerar tres elementos: i) el objetivo que se pretende alcanzar, ii) el indicador con el que se vaya a medir el logro y iii) la información que se disponga de la línea base” (García Moreno 2011, 21-22)	meta, sin embargo mantendría un análisis parcial de la información requerida que no conlleva a la consecución total de un objetivo.	
--	---	---	--

Fuente: Elaborado en base a investigación de campo

## **4.2. Gestión de las evaluaciones del proyecto Plaza Calderón por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo**

### **4.2.1. Normativa vigente que establezca criterios de evaluación de proyectos**

En la ordenanza reformativa a la ordenanza que regula el desarrollo institucional municipal del cantón Portoviejo e incorpora el título innumerado denominado modelo integral de planificación y gestión (MIPG) del gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Portoviejo, se establece los responsables de la implementación seguimiento, control y evaluación de la gestión. Esta ordenanza municipal se centra en el cumplimiento del modelo integral de planificación y gestión.

ARTÍCULO INNUMERADO (35). RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN, SEGUIMIENTO, CONTROL Y EVALUACIÓN. Establézcase como responsable a los Directores Cantonales, a los Gerentes de las Empresas Municipales y Entidades Adscritas, la implementación, seguimiento, control y evaluación del Modelo Integral de Planificación y Gestión (MIPG), Modelos Operativos y/o Negocios. Se evaluará el nivel de madurez del Modelo Integral de Planificación y Gestión, conforme a los parámetros cuantitativos y cualitativos establecidos en la metodología definida para el efecto por la Dirección Cantonal de Planificación para el Desarrollo o quien haga sus veces. Adicionalmente, podrá evaluarse conforme a los elementos establecidos en los Modelos de Excelencia que se adopten para tal efecto.

ARTÍCULO INNUMERADO (36). ARTICULACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Portoviejo, sus Empresas Municipales y Entidades Adscritas, adoptarán e implementarán el Sistema Integrado de Planificación y Control de Gestión, para el monitoreo, control y evaluación de los resultados de cada dependencia, con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos (estratégicos, directivos

u operativos) y su impacto en la ciudadanía. Estará conformado, mínimo, por los siguientes módulos:

1. Administración de la planificación institucional.
2. Administración del portafolio de programas, proyectos y planes.
3. Administración del sistema de gestión de la calidad.
4. Administración de sistema de gestión de la información.

Adicionalmente, se incluyen los sistemas de control de compromisos y disposiciones y/o sistema de seguimiento a las observaciones de auditoría y los que se establezcan en normativa conexas correspondiente (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo 2019, 13).

De acuerdo a lo que se expone en este documento, no queda claro qué entidad debe asumir la responsabilidad de la evaluación del proyecto Plaza Calderón. Puesto que, si bien inicia con el requerimiento de una consultoría para la definición de una red de mercados a nivel cantonal por parte de la Dirección de Desarrollo Económico y Productivo. Hasta el momento se han construido dos mercados a nivel cantonal, ambos siendo administrados por la Empresa Pública Municipal PORTOCOMERCIO EP. y financiados como parte del Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva post Terremoto. Estando todo el proceso vinculado y articulado a las directrices de la Dirección Cantonal de Desarrollo Económico.

#### **4.2.2. Las evaluaciones en el proyecto Plaza Calderón**

Hasta el momento en el GAD Portoviejo no se ha realizado ningún proceso formal de evaluación al proyecto plaza Calderón una vez entrado en funcionamiento. Extendiendo la consulta a funcionarios del GAD Municipal de Portoviejo, el Coordinador de planificación y gestión del portafolio de proyectos institucional del GAD Portoviejo explicó que “como institución nosotros no evaluamos esas infraestructuras, lo que hacemos es hacer una verificación de acuerdo a las características de la obra, de que se nos haya entregado tal cual como dicen las especificaciones técnicas para recibirle” (E01, Coordinador de planificación y gestión del portafolio de proyectos institucional del GAD Portoviejo, en entrevista con la autora, noviembre 2020). Adicionalmente, de manera informal se analiza “ciertas características y vemos que tal nos fue, para que en otras infraestructuras utilizar estos aprendizajes, ver que otras oportunidades de mejora podemos obtener de esos aprendizajes y resultados para aplicarlos en otras infraestructuras” (E01, Coordinador de planificación y gestión del portafolio de proyectos institucional del GAD Portoviejo, en entrevista con la autora, noviembre 2020).

Este tipo de evaluación por lo general no queda registrado en ningún informe, por lo que, la información obtenida se genera y mantiene de forma individual en cada funcionario que haya tenido interés de indagar en el tema, sin establecer una retroalimentación a nivel institucional. Hasta el momento no se tiene planteado el financiamiento de ningún tipo de evaluación adicional al proyecto Plaza Calderón más allá de las observaciones que se van tomando día a día en la gestión y administración de este equipamiento (E02, Subdirector de infraestructura del GAD Portoviejo, en entrevista con la autora, noviembre 2020). Las evaluaciones de gestión del gobierno municipal se centran con el seguimiento al cumplimiento de indicadores establecidos en el modelo de gestión de cada dirección, empresa o entidades adscritas. Estos indicadores fueron establecidos conforme a los productos y servicios que brinda cada una de estas entidades y que a la vez estuvieron alineados al Plan 2035 que fue realizado incorporando el modelo de gestión de la institución y su plan de desarrollo.

Se realizan evaluaciones a nivel gerencial, entre el Alcalde de la ciudad, los directores cantonales, subdirectores, directores y gerentes de las empresas públicas. Estas reuniones son realizadas mensualmente y en ellas se indican las gestiones realizadas, el estado de los proyectos que se manejan por cada dirección y el cumplimiento de los indicadores de gestión que está articulados al modelo de gestión institucional. Se levantan actas que incluyen responsables y plazo de ejecución, que luego son controladas su cumplimiento bajo el gestor de trámites internos. Eventualmente, de estas reuniones salen resoluciones o disposiciones desde las direcciones cantonales respecto a nuevas directrices a implementarse en el desarrollo de nuevos proyectos y a aquellos que se encuentren en ejecución.

El marco normativo legal a nivel nacional, establece la obligatoriedad de generar rendiciones de cuentas a los GAD's Municipales. En estas rendiciones de cuentas se presentan indicadores de desarrollo a nivel cantonal, los cuales posteriormente son publicados en la página oficial institucional. En la entrevista realizada a funcionarios del GAD Municipal es generada a partir de la información que procesa la coordinación de planificación y gestión de portafolio de proyectos institucional, en este departamento.

Toda la información que se procesa desde aquí se consolida y de alguna manera le damos algún procesamiento, o sea, esa es información que se obtiene de fuentes oficiales de igual manera es libre y pública, nosotros tratamos de que esa información se publique al interno y dependiendo de la característica de esa información se comparte a la ciudadanía, por eso



también tenemos el apartado de transparencia en la web institucional. Esta información al ser ya procesada se publica a nivel de informes, con gráficos y demás (E01, Coordinador de planificación y gestión del portafolio de proyectos institucional del GAD Portoviejo, en entrevista con la autora, noviembre 2020)

Respecto al proyecto Plaza Calderón, conforme a entrevistas realizadas a funcionarios del GAD, se conoce que en el proceso contractual se generaron varios cambios al diseño del mercado, “esos cambios o esas correcciones son debatidas en obra con la fiscalización y con el contratista mismo, y áreas que tengan competencia dentro del municipio para lograr llegar a acuerdos y de ser posible hacer los cambios” (E02, Subdirector de infraestructura del GAD Portoviejo, noviembre 2020). Adicionalmente, se establecía una mesa técnica semanal en la cual se analiza el estado de avance de los proyectos e identificación de posibles cambios o retrasos en los planificado. Para poder ejecutar estos cambios en obra, de acuerdo a la normativa nacional es necesario generar una serie de informes que justifiquen los cambios solicitados, “había que justificar, y fueron procesos en realidad muy largos, de meses para poder justificar los cambios que se requerían, todo debidamente documentado por supuesto” (E02, Subdirector de infraestructura del GAD Portoviejo, en entrevista con la autora, noviembre 2020).

Todos estos cambios y situaciones que fueron identificadas en el proceso contractual no han quedado plasmada en ningún documento que esté a libre disposición de cualquier funcionario de la institución y mucho menos de la ciudadanía en general. De acuerdo al Subdirector de Infraestructura del GAD Portoviejo, “si su pregunta va hacia si es que ese material y experiencia está escrita para poder acceder y luego en futuros proyectos poderla acoger y tener ese *background* de inicio, creo que no” (E02, Subdirector de infraestructura del GAD Portoviejo, en entrevista con la autora, noviembre 2020). Esta información, conforme a lo explicado por el especialista, sólo tiene acceso las personas que tuvieron pertinencia y competencia directa en el proceso contractual de la obra. Por lo tanto, al no contar con esta información de ningún proyecto que se ejecute en la institución, tampoco existe algún procedimiento o manual que institucionalice la obligatoriedad de utilizar en futuros proyectos estos conocimientos previos que pudo haber levantado la municipalidad.

### **4.2.3. Difusión de los resultados de la gestión pública en el GAD Portoviejo**

En el sitio web oficial de la institución del GAD Portoviejo se localiza un apartado llamado geoportal en el cual se identifican 4 funciones: gerencia, direcciones, ciudadano y noticias. (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo s/f). En el primero se incorpora estadísticas de gestión de trámites ciudadanos, la planificación y control de los proyectos del GAD, en estas estadísticas se muestran los diferentes trámites ciudadanos que han sido receptados y tramitados por el GAD desde el año 2016, estos trámites están relacionados a servicios básicos y servicios sociales de competencia municipal, generando gráficos estadísticos comparativos conforme a las necesidades del ciudadano (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo s/f).

En el apartado correspondiente a direcciones se subdivide en 4 secciones: obras públicas, Portoaguas, Portoparques, catastro y la dirección de higiene y aseo. En obras públicas se indica el estado de la red vial urbana, en Portoaguas se indica las cobertura y redes de servicios de alcantarillado de aguas lluvias, agua potable, aguas servidas, las reparaciones, cobertura por tanques y localización de los tanques de abastecimiento de agua potable. En la sección de Portoparques, se indica la ubicación de monumentos, proyectos de parques, cementerios, puntos wifis, cámara de seguridad y zonas de afectación por el corredor del río Portoviejo. Respecto a la sección de catastro se observa la cartografía base del cantón y de sus cabeceras parroquiales, conforme a sus competencias. En la sección de higiene y aseo se indica la cobertura de servicios de recolección de desechos (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo s/f).

Siguiendo con el tercer apartado, se encuentra la opción de ciudadano, el cual muestra consultas y servicios online basados en información geográfica, en el mapa se pueden ir cargando *layers* de diferentes equipamiento que se localizan en el territorio, tales como: UPC, cámaras de seguridad, hospital, puestos de salud, centros de salud, estaciones de bomberos, hidrantes, unidades educativas, terrenos donados del GAD, proyectos de parque, monumentos, parques existentes, puntos wifi, escuelas deportivas, bibliotecas municipales e inmuebles patrimoniales. En base a este listado se ha podido evidenciar que dentro de este registro no se localiza ninguno correspondiente a mercados o centros de abasto en el cantón Portoviejo. Finalmente, el cuarto apartado denominado noticias indica obras nuevas, novedades en los servicios y eventos. Ingresando en esta sección se subdivide en dos opciones, proyectos de infraestructura y el plan maestro urbano, el primero al ingresar solicita

iniciar sesión solicitando usuario y contraseña, sin dejar opciones libres al público para el ingreso (Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo s/f).

Esta información disponible en la página institucional comprende al único espacio oficial para la publicación de la información de competencia municipal al servicio de la ciudadanía en general (E01, Coordinador de planificación y gestión del portafolio de proyectos institucional del GAD Portoviejo, en entrevista con la autora, noviembre 2020). Ahora, en el mismo no se ha podido constatar la existencia de algún apartado que muestren evaluaciones a proyectos realizados, ni indicadores de gestión de las direcciones y empresas públicas, más que de las dependencias mencionadas para Portoaguas EP. y Portoparques EP. dejando en evidencia que dentro de la información mostrada no se incluye ninguna información que pudiera estar relacionada al proyecto Plaza Calderón o a la red de mercados que se está implementando en el territorio cantonal. Sin embargo, en la entrevista realizada al Subdirector de infraestructuras del GAD Portoviejo explica cómo se está manejando la difusión de información de los proyectos que realiza la institución.

La información es básicamente de la dirección de comunicación municipal que es la que difunde o publicita la obras como tal, generalmente son acompañadas de videos y de videos virtuales en los casos que están en franca ejecución, y también de videos reales en los casos en que ya está la obra totalmente terminada, en donde en algunos casos, se evidencia los diferentes procesos constructivos que se van llevando a cabo. Se la hace desde distintas periodicidades que generalmente son en el arranque de los proyectos, para contarle a la ciudadanía lo que se va a hacer y en la mediana etapa de construcción para que se vean los alcances de la obra (E02, Subdirector de infraestructura del GAD Portoviejo, en entrevista con la autora, noviembre 2020).

Revisando videos informativos de la página oficial del GAD Portoviejo en la red social Facebook y Youtube, plataformas que son empleadas potencialmente por la institución como medio de comunicación masiva, se evidenció que la información compartida a la ciudadanía corresponde a los alcances de la obra, productos entregables y características de los mismos, números de beneficiarios, plazo contractual y montos del contrato de ejecución de obra, por lo que puede ser considerado como un procesos de comunicación de los montos económicos destinados en el plan operativo anual de la institución. (GAD Portoviejo 2018).

## Conclusiones

### **Información necesaria en el diseño del proyecto articulada al plan y nula vinculación a los sistemas de estadísticas**

A partir del estudio *La evaluación en la metodología de la gestión por resultados del Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva Post-Terremoto. Caso: Plaza Calderón. Manabí - Ecuador. 2017-2019* se ha podido evaluar la gestión por resultados en función del quinto pilar de gestión: sistemas de seguimiento y evaluación del Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva Post Terremoto. A partir de: inicialmente con el análisis de la situación técnica y legal del sistema de estadísticas, la identificación de los elementos necesarios para los procesos de seguimiento y evaluación articulados al plan y administrados por un sistema de estadísticas; y posterior con la revisión de los criterios institucionalizados, identificación de evaluaciones realizadas al proyecto e informes de los mismo a disposición de la ciudadanía. El sistema de estadística nacional no cuenta con información relevante al *Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva Post-Terremoto* ni tampoco información a escala cantonal debido que su objetivo es administrar la información referente a los planes de desarrollo nacional y algunos planes sectoriales. Pese a que no existe claridad jurídica respecto a la responsabilidad y obligatoriedad de los GAD's Municipales a administrar la información estadística cantonal, para el caso del cantón Portoviejo, se cuenta con un marco normativo que regula e institucionaliza la importancia de este recurso a nivel cantonal. Sin embargo, para el período en el que se diseñó el proyecto Plaza Calderón éste era inexistente, recién el año pasado ha empezado a estructurarse mediante una ordenanza que lo habilita, por lo que le falta todo un proceso de consolidación para ser debidamente implementado. No queda claro quién está cargo de su gestión y administración, no existe una base de datos centralizada y las estadísticas que han sido levantadas por cada dirección reposan en diferentes áreas administrativas sin quedar abiertas a demás áreas de la misma institución. Sin embargo, hay un avance en la generación de los recursos tecnológicos, esencialmente, para propulsarlo e implementarlo al interior de la institución.

Implementando la metodología recomendada por organismos internacionales para la evaluación de este último pilar en el proceso de gestión, se ha podido identificar variables e indicadores enmarcados en la metodología de la gestión por resultados que promueve el Banco Interamericano de Desarrollo y mediante este el Sistema de Evaluación PRODEV. Estos parámetros deben ser considerados tanto en la estructura del diseño del proyecto, como

en los procesos e insumos necesarios para llevar a cabo la gestión de las evaluaciones. Respecto a los elementos necesarios con los que debe contar el diseño del proyecto para llevar a cabo los procesos de seguimiento y evaluación conforme a lo recomendado por el Manual de seguimiento y evaluación del BID, se establece cuatro insumos fundamentales: objetivos y estrategias, indicadores, línea base y metas. Estos elementos deben contar dentro de su estructura y redacción con varios parámetros que permitan la evaluación de los resultados e impactos que debe generar el proyecto.

Analizando la información clave que fue entregada como parte de los estudios del proyecto Plaza Calderón a la Secretaría de la Reconstrucción para calificar e incorporar este proyecto dentro del plan, se observó que los estudios estaban comprendidos de los siguientes productos: informe de pre factibilidad de la red de mercados cantonal, memoria técnica arquitectónica, estructural, eléctrica e hidrosanitaria, planos por cada especialidad generales y a detalle, presupuesto, especificaciones técnicas y demás documentos precontractuales. Las memorias técnicas que constan en la documentación precontractual entregada especifican los componentes y parámetros de diseño junto a la normativa técnica que se incorpora. Sin embargo, no se ha evidenciado una memoria general del proyecto que establezca datos generales del proyecto a nivel integral, tales como beneficiarios, plaza de trabajo que genere, áreas de construcción, áreas del terreno, diagnóstico, problemas identificados, objetivos, estrategias, indicadores, línea base, metas, que sean particulares y específicas al proyecto Plaza Calderón. Para realizar un seguimiento o evaluación de los resultados obtenidos en los procesos de implementación del proyecto, se puede realizar una constatación de las actividades realizadas y productos culminados.

Si esta evaluación quisiera llegar a realizar un análisis más exhaustivo de los impactos de su intervención se vuelve complejo. Desde su estructura en el diseño no existen los elementos necesarios para identificar qué era lo que se pensaba conseguir, ni cómo se lo realizaría. Partiendo de esto el generar una comparación se vuelve complicado sin la información de una línea base o una proyección definida. En el proyecto Plaza Calderón la información encontrada se la realizó a nivel macro de una red de mercados a nivel cantonal y la información de diagnóstico que presenta se sitúa en este contexto. Adicionalmente, toda la información fue sintetizada en un informe entregado en formato digital (pdf) y las personas que cuentan con la información del proyecto son únicamente dos direcciones del GAD Municipal, la dirección de desarrollo económico y productiva, quienes fueron los

administradores del contrato de los estudios y la dirección de estudios y proyectos técnicos que al revisar el componente arquitectónico cuentan con una información parcial del producto entregado por la consultoría.

Esta información no ha sido entregada a la dirección que gestiona la información del GAD y no está disponible a toda la institución y mucho menos a la ciudadanía en general. Por lo tanto, si la institución considerara realizar una evaluación de impacto al proyecto, necesitaría en primera instancia, realizar una recopilación de la información del proyecto en todas las áreas que han intervenido en cada una de las fases del proyecto. Posterior a esto, ir revisando e identificando la información faltante para poder llevar a cabo estos procesos de evaluación. Esta situación, probablemente se encuentre generalizada a nivel de la mayoría de proyectos que se generan a nivel local, sobre todo, aquellos en los cuales no tiene competencia el gobierno nacional. A nivel nacional la Secretaría Planifica Ecuador establece perfiles de proyectos estandarizados que incluyen en su estructura los elementos necesarios para llevar a cabo procesos de seguimiento y evaluación, tal como es el informe de proyectos que se presenta con formato de Planifica Ecuador y el cual es solicitado regularmente en los proyectos que tiene financiamiento gubernamental.

Esto genera que a la fecha no exista ninguna vinculación entre el establecimiento de indicadores, línea base y metas del proyecto Plaza Calderón con el sistema de estadísticas cantonal. Por lo que, si se considerara realizar una evaluación de resultados o impactos, se tendría en primer lugar que hacer una recopilación de la información existente y que fue entregada y vinculada al proyecto la cual represente un porcentaje no mayor al 30%. A partir de esto, se deberá analizar si la misma está en concordancia con demás información que pudiese haber sido levantada en el territorio, debido a que la información que se levantó en la consultoría contratada para la red de mercados maneja una metodología que no es explicada en los documentos del estudio, lo que pudiera generar desfases y errores en los resultados obtenidos.

### **Deficiente gestión para llevar a cabo procesos de evaluación**

Las evaluaciones que han sido llevados a cabo en el proceso de diseño y ejecución del proyecto Plaza Calderón están enmarcadas en el marco legislativo nacional tanto a nivel precontractual como contractual. Quienes han tenido acceso a la información del proyecto en sus diferentes etapas del ciclo de su gestión son cada uno de los involucrados y responsables

en el marco de sus competencias que determina las leyes de contratación pública a nivel nacional. Por lo tanto, no ha habido una entidad responsable de la gestión de todo el ciclo de vida del proyecto, la información se encuentra segregada en cada una de las direcciones intervinientes de cada etapa. La administración de los estudios cuenta con los documentos recibidos de la consultoría contratada y que fueron entregados a la Secretaría de la Reconstrucción. En la dirección de obras públicas se encuentra los documentos correspondientes a la coordinación que hubo entre el GAD Portoviejo y la empresa pública Ecuador Estratégico, quienes estuvieron a cargo del proceso constructivo. Finalmente, una vez recibida la obra, esta ha sido administrada por la empresa pública municipal PORTOMERCADOS, quienes tienen información correspondiente a la utilización actual del mercado y su administración.

Esta estructuración si bien, se ajusta al marco normativo nacional conforme a las competencias de cada entidad, se está dejando a un lado la retroalimentación que pudiera dejar en la culminación de cada etapa del ciclo del proyecto. No existe una entidad que centralice la información clave del proyecto y mucho menos que formalice lo aprendido en cada etapa. Pese a que existe una normativa que establece el responsable de los procesos de evaluación y en función, de esto se le podría atribuir esta función a la Dirección de Desarrollo Económico y Productivo como entidad requirente del proyecto, esto no está del todo claro, por lo que por esta misma razón hasta el momento nadie se ha hecho responsable de llevar a cabo los procesos de evaluación en Plaza Calderón.

Al no haber definido legalmente un responsable con un marco normativo sólido, ninguna entidad se está haciendo responsable de llevar a cabo estos procesos, no sólo para el caso del proyecto Plaza Calderón, manteniéndose la problemática identificada en varios países a nivel mundial como lo describía Subirats. Más allá de identificar los costos que generó la obra y los resultados físicos observables como la construcción del equipamiento de abastos con todo su amoblamiento, el efecto de esta construcción en la población beneficiaria no ha podido ser identificada y mucho menos evidenciada bajo un proceso de evaluación de impacto. Por lo que los procesos de rendición de cuentas se centran prácticamente en la justificación del gasto público y no de los impactos que pudieran generar estas obras.

Bajo este mismo esquema, tampoco se ha podido plantear procesos de incorporación de los resultados de las evaluaciones en nuevos proyectos y mucho menos contar con documentos

normativos, tales como procedimiento o resoluciones que institucionalicen estos procesos de retroalimentación del conocimiento. La información clave queda en las personas involucradas en cada etapa del proyecto. Si este funcionario sale de la institución o es removido del puesto, la información se pierde y cada proyecto nuevo parte de cero sin un precedente que genere directrices y que promueva mejoras en los procesos. La mejora continua es un discurso ampliamente utilizado en la institución, sin embargo, los procesos que han sido institucionalizados no promueven este tipo de práctica en la gestión de los proyectos y en la creación de valor público.

Finalmente, cuando se analiza la difusión de estas evaluaciones, la única información encontrada es una evaluación operativa al Plan de Reconstrucción y Reactivación productiva post terremoto, en la que se indica que la evaluación a los proyectos debe ser realizada por cada institución requirente (Secretaría Técnica Planifica Ecuador 2019). Esta evaluación ha sido publicada y puede ser descargada desde la página oficial del Sistema Nacional de Información en el apartado de Repositorio de Evaluaciones. A parte de esta información y conforme a las entrevistas realizadas a funcionarios del GAD Municipal de Portoviejo se tiene constancia de que no se han desarrollado evaluaciones ex post, de impacto o resultados al proyecto Plaza Calderón. Por consiguiente, no existen publicaciones o difusión de información respecto a este proyecto.

### **Recomendaciones**

La presente investigación identifica la deficiente gestión con la cual se generó uno de los proyectos pertenecientes al Plan de Reconstrucción y Reactivación Productiva post Terremoto en base a la metodología de la GpRD en función del quinto pilar de la gestión pública, dado que deja en evidencia los vacíos legales y técnicos que inciden en la gestión de los procesos de seguimiento y evaluación al momento de diseñarse, ejecutarse y evaluar los impactos y resultados del proyecto Plaza Calderón perteneciente al Plan de Reconstrucción y Reactivación productiva post terremoto. Es necesario fortalecer a nivel legal, técnico y operativo, la institucionalidad del sistema de estadísticas a nivel cantonal y su vinculación a los procesos de diseño y posteriores procesos de seguimiento y evaluación, de manera que se pueda garantizar la objetividad de los procesos y los datos que se desprendan de estos productos indistintamente del tipo de evaluación que se implemente.



La documentación encontrada deja a un lado los elementos básicos e indispensables para poder llevar a cabo procesos de seguimiento y evaluación. Adicionalmente, debido a la falta de esta información y una estructuración sólida del sistema de estadísticas, es recomendable generar manuales y documentos con formatos estandarizados que contemple al menos estos elementos básicos en la fase de diseño de futuros proyectos que deben ser contemplados como parte de la integralidad de los proyectos de desarrollo que promueva el GAD Portoviejo.

En la gestión de las evaluaciones conforme a la normativa nacional, la institución que debe estar a cargo del proceso de evaluación del proyecto es el GAD Municipal de Portoviejo. Sin embargo, no queda claro dentro de la institución qué entidad es la responsable de llevar a cabo estos procesos y tampoco cómo se gestiona la información que generan los involucrados en cada etapa del ciclo de vida del proyecto. Esta información queda segregada en distintos departamentos de la institución municipal, desarticulándose cada etapa y promoviendo que no existe una comunicación de la información del proyecto, ni de manera formal o informal. Es recomendable centralizar los procesos de evaluación de todos los proyectos donde el GAD Portoviejo sea el promotor y esta entidad debería tener autonomía jurídica y económica para llevar adelante estos procesos. Su vinculación a los sistemas de estadísticas cantonal es fundamental para garantizar la objetividad de estos procesos y la transparencia de la información levantada. Esta debería estar a disposición no solo de la institución sino también de la ciudadanía, de manera que sirva también como mecanismo de rendición de cuentas del efecto de la gestión pública en el territorio.

La estrategia metodológica implementada en esta investigación abarcó los componentes de análisis recomendados por la metodología del Banco Interamericano de Desarrollo y el Sistema de Evaluación PRODEV, adaptándose a la evaluación de la gestión de un proyecto cuyo promotor es un gobierno subnacional en su última etapa del ciclo de gestión por resultados, seguimiento y evaluación. Sin embargo, al ser la gestión por resultados un ciclo con cinco pilares que se vinculan y relacionan entre sí, se ha podido observar que existen vacíos de información relevantes para llevar a cabo procesos correspondientes al último pilar que fue analizado en esta investigación pero que pertenecen a pilares anteriores en la gestión propia del proyecto. Esto muestra la necesidad de comprender que la gestión por resultados funciona a nivel de engranaje y que para poder implementarla en su totalidad es necesario analizar e incorporar la metodología en cada uno de los pilares de la gestión pública y no centrarse en ellos como etapas independientes o aisladas.

## Lista de referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. 2007. *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización. 2010. Quito: República del Ecuador.
- Comité de Reconstrucción y Reactivación Productiva. 2017. *Plan de reconstrucción y reactivación productiva*. Portoviejo: Plan Reconstruyo Ecuador.
- CoPLAC GpRD. *Sistema de evaluación PRODEV*. 4 de junio de 2011. [https://www.coplac-gprd.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11&catid=6&Itemid=2&lang=es](https://www.coplac-gprd.org/index.php?option=com_content&view=article&id=11&catid=6&Itemid=2&lang=es) (último acceso: 16 de septiembre de 2020).
- Creswell, J. 2009. *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles. London. New Delhi. Singapore: University of Nebraska-Lincoln.
- Diario Manabita. «Plaza Calderón con poca demanda.» *El Diario Manabita*, 14 de diciembre de 2018: <https://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/489922-plaza-calderon-con-poca-demanda/>.
- Entrevistado E01, Coordinador de planificación y gestión del portafolio de proyectos institucional del GAD Portoviejo, entrevista de Stephany Vélez. *La gestión de las estadísticas en el GAD Portoviejo* (16 de noviembre de 2020).
- Entrevistado E02, Subdirector de infraestructuras del GAD Portoviejo, entrevista de Stephany Vélez. *El proyecto Plaza Calderón y la gestión de evaluaciones* (26 de noviembre de 2020).
- Histórico, Plaza Calderón inició sus operaciones*. Dirigido por GAD Portoviejo. Interpretado por GAD Portoviejo. 2018.
- García Gómez, Paola. *Comercio. Mercado de Calderón con poco demanda*. 28 de noviembre de 2019. <http://www.lenteperiodistico.com/2019/11/28/mercado-de-calderon-con-poca-demanda/> (último acceso: 5 de septiembre de 2020).
- García López, Roberto, y Mauricio García Moreno. 2010. *La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Segunda. Banco Interamericano de Desarrollo.
- García Moreno, Mauricio. 2011. *Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. Módulo 6: Seguimiento y evaluación de los resultados*. Banco Interamericano de Desarrollo.

- García Moreno, Mauricio, Jorge Kaufmann, Juan Martínez Guzman, y Mario Sanginés. 2016. *Base de datos de Indicadores de GpRD. Cuestionario*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- García Moreno, Mauricio, y Roberto García López. 2011. *Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos sub nacionales. Módulo 1, gestión para resultados en el ámbito público*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo. 2019. *Ordenanza reformatoria a la ordenanza que regula el desarrollo institucional municipal del cantón Portoviejo e incorpora el título innumerado denominado “modelo integral de planificación y gestión (MIPG)*. Portoviejo.
- Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo. *SIG Corporativo*. s/f. <http://sig.portoviejo.gob.ec:8080/SIGCorporativo/Visores/PantallaInicio/inicio.html> (último acceso: 14 de enero de 2021).
- Olivarria Gambi, Mauricio. 2007. *Conceptos básicos en el análisis de políticas públicas*. Vol. 11. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Reglamento General del Código Orgánico de planificación y Finanzas Públicas. 2017. Quito: República del Ecuador.
- Secretaría Técnica del Comité de Reconstrucción y Reactivación Productiva. 2018. *Agenda de reactivación económica y productiva*. Portoviejo.
- Secretaría Técnica Planifica Ecuador. 2019. *Evaluación operativa del Plan de Reconstrucción Terremoto 2016*. Quito.
- Sistema Nacional de información. *Sistema Nacional de información*. s.f. <https://sni.gob.ec/acerca-del-sni> (último acceso: 11 de noviembre de 2020).
- Subirats Humet, Joan. 2005. «Catorce puntos esenciales sobre la evaluación de las políticas públicas con especial referencia al caso de las políticas sociales.» *Revista vasca de economía (Ekonomiaz)* I, nº 60: 18-37.
- Urbana. 2016. *Estudios de factibilidad y diseño del nuevo sistema de comercialización de mercados del cantón Portoviejo*. Portoviejo: Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo.
- Urbana. 2017. *Planos arquitectónicos del proyecto Mercado de Abdón Calderón*. Portoviejo: GAD Portoviejo - Portomercados EP.