

# Elecciones Seccionales Ecuador 2014:

Orientaciones para la  
elaboración de planes  
de trabajo

# Presentación

El 23 de febrero del 2014 se realizarán elecciones seccionales a nivel nacional, para elegir prefectos y prefectas, vice prefectas y vice prefectos, alcaldes y alcaldesas distritales y municipales, concejales y concejalas distritales y municipales, y vocales de las juntas parroquiales rurales.

Para tal efecto, las organizaciones políticas que deseen presentar candidatas y candidatos a elección popular deberán inscribir sus candidaturas ante el Consejo Nacional Electoral o ante la Delegación Provincial Electoral respectiva. Al respecto, el Código de la Democracia en su artículo 97 establece como uno de los requisitos obligatorios para la inscripción de candidaturas, la presentación de un plan de trabajo.

El plan de trabajo, además de ser un requisito obligatorio, es una herramienta de planificación donde el candidato/a define las acciones que piensa emprender, su visión de desarrollo, y las propuestas programáticas para alcanzar sus objetivos en el caso de ser electo. Además, representa el instrumento de rendición de cuentas que vincula al candidato/a con los ciudadanos y electores, ya que sobre la base del contenido de su plan de trabajo la ciudadanía decidirá su voto y ejercerá control social, ya sea exigiendo rendición de cuentas o revocando el mandato.

En este sentido, la presente publicación representa un instructivo clave para todo candidato/a, ya que desarrolla el paso a paso para la elaboración de un plan de trabajo. Este cuaderno comienza definiendo el plan de trabajo y explica su importancia tanto para el candidato/a como para el ciudadano. Posteriormente, se describen los componentes del plan de trabajo, entre los cuales se encuentran: el diagnóstico de la situación actual del territorio; objetivos generales y específicos;

el plan plurianual y su matriz (se explica cómo se formula actividades, estrategias, metas e indicadores); los métodos y técnicas de evaluación de parte del candidato/a a sus proyectos y programas; y los mecanismos de rendición de cuentas.

Cabe mencionar que este cuaderno de capacitación responde al compromiso del Consejo Nacional Electoral y del Instituto de la Democracia, de brindar asesoramiento técnico a organizaciones políticas, a fin de contribuir con la consolidación de la democracia y con el desarrollo del proceso electoral 2014, de manera transparente, efectiva e inclusiva; y bajo los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control social, solidaridad, interculturalidad y equidad de género.

Dr. Domingo Paredes Castillo  
PRESIDENTE

Ing. Paúl Salazar Vargas  
VICEPRESIDENTE

Dr. Juan Pablo Pozo Bahamonde  
CONSEJERO

Dra. Roxana Silva Chicaíza  
CONSEJERA

Lcda. Magdala Villacís Carreño  
CONSEJERA

# Tabla de contenidos

<b>Presentación</b> .....	1
<b>1. Definición e importancia del plan de trabajo</b> .....	5
<b>2. Componentes básicos de un plan de trabajo</b> .....	11
Componente 1: Diagnóstico de la situación actual del territorio .....	11
Componente 2: Visión de desarrollo .....	19
Componente 3: Objetivos generales y específicos. ....	19
Componente 4: Plan plurianual .....	22
1) <i>Indicadores</i> .....	25
2) <i>Metas</i> .....	29
3) <i>Actividades</i> .....	32
4) <i>Estrategias</i> .....	32
5) <i>Métodos y técnicas de evaluación</i> .....	34
6) <i>Rendición de cuentas</i> .....	39
7) <i>Matriz del plan plurianual</i> .....	43
<b>3. Ejercicios prácticos</b> .....	47
<b>4. Anexos</b> .....	51
<b>5. Bibliografía de consulta</b> .....	53



# 1. Definición e importancia del plan de trabajo

## ¿Qué es un plan de trabajo?

Un plan de trabajo, más allá de ser un requisito obligatorio para la inscripción de una candidatura, tal como se estipula en el artículo 97 del Código de la Democracia, representa un pacto colectivo entre los candidatos/as y sus electores; es decir, refleja el compromiso entre representantes y representados con respecto a la construcción colectiva de una mejor calidad de vida de la población, lograda a través del reconocimiento de derechos y el cumplimiento de obligaciones, satisfacción de necesidades y atención a sus problemas más prioritarios.

Un plan de trabajo recoge todos los objetivos, actividades, propuestas, metas y actividades englobadas dentro de un modelo de desarrollo colectivo, enfocado al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos sin discriminación alguna. Todo esto enfocado a propiciar una convivencia armónica entre la población, el territorio, los recursos naturales y las actividades productivas. De ahí la importancia de contar con un plan de trabajo elaborado responsablemente, y sensible con las necesidades de la población a la que representa el candidato/a.

Además, todo plan de trabajo debe elaborarse y desarrollarse en el marco de los derechos garantizados en la Constitución de la República y en los instrumentos internacionales que son inalienables (no se pueden ceder), irrenunciables (no se puede renunciar), indivisibles, interdependientes (depende uno de otro) y de igual jerarquía (todos son de igual valor e importancia). Es decir, deberá prevalecer la no discriminación de ninguna índole.

De igual forma, el plan de trabajo deberá anteponer siempre el interés general al interés particular y considerando las competencias que la Constitución establece

para cada nivel de gobierno en el Art. 261 (gobierno central), Art. 262 (gobiernos regionales), Art. 263 (gobiernos provinciales), Art. 264 (gobiernos municipales), Art. 266 (gobiernos de los distritos metropolitanos), y Art.267 (gobiernos parroquiales rurales).

Por último, un plan de trabajo claro, concreto y acorde con la realidad de la jurisdicción para la que el candidato/a se postula, brinda la oportunidad de promover una gestión efectiva y de real impacto social y económico.

El gráfico 1 resume los ejes que se sugiere considerar para elaborar un plan de trabajo.

**Gráfico 1:**  
Ejes que se sugiere considerar en un plan de trabajo

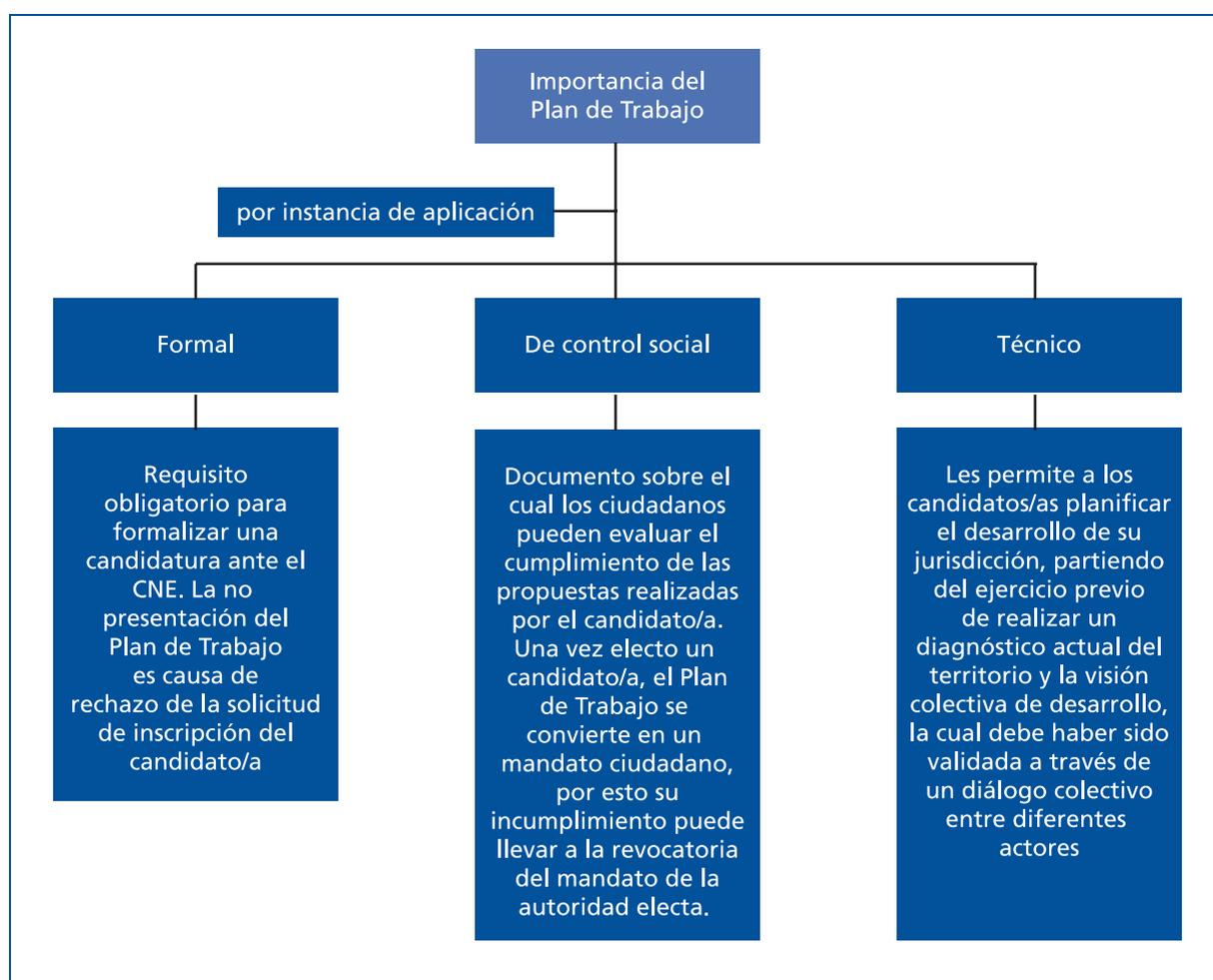


Elaboración: Instituto de la Democracia

## ¿Por qué es importante un plan de trabajo?

Siendo el plan de trabajo el punto de partida de la relación entre las autoridades electas y la ciudadanía, su importancia se deriva de los tres marcos o instancias con las que este documento se vincula. El gráfico 2 describe estas instancias de aplicación:

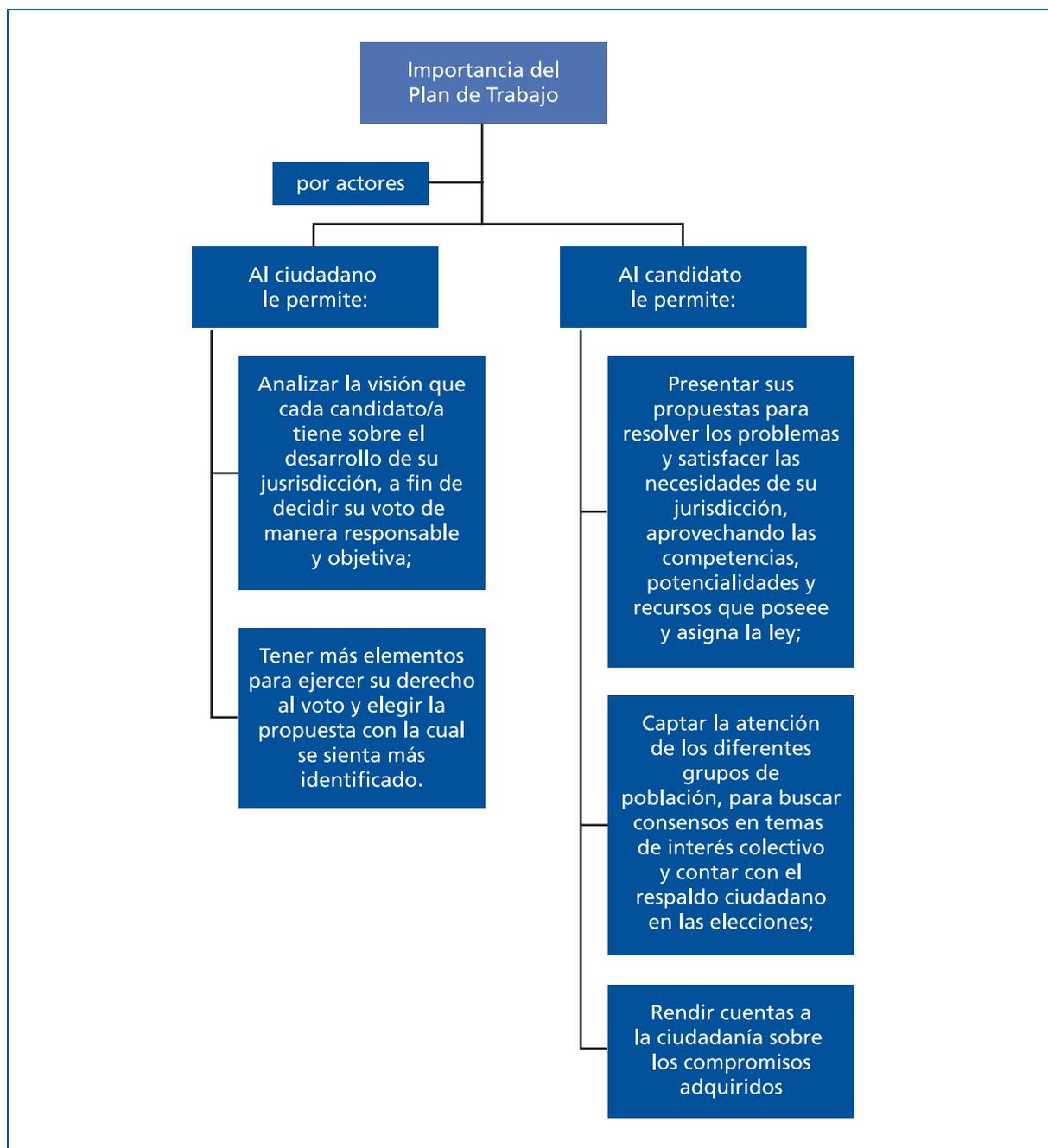
**Gráfico 2**  
**Importancia de un plan de trabajo de acuerdo a la instancia de aplicación**



Elaboración: Instituto de la Democracia

Adicionalmente, el plan de trabajo es importante tanto para el ciudadano como para el candidato/a, dos de los actores del sistema electoral, tal como se observa en el gráfico 3:

Gráfico 3  
Importancia de un plan de trabajo por actores



Elaboración: Instituto de la Democracia

Por otra parte, es importante mencionar que es responsabilidad ciudadana conocer las propuestas de todos los candidatos/as a fin de que los electores escojan la mejor opción de acuerdo con su viabilidad y pertinencia. También es necesario mencionar que a partir del plan de trabajo, los candidatos/as pueden

diseñar y realizar su campaña electoral, ya que es el plan de trabajo el instrumento base para dar a conocer a la ciudadanía las propuestas que plantean poner en marcha en caso de ser electos.

## ¿Cuándo se presenta un plan de trabajo?

El Código de la Democracia establece en el Art. 97 que:

“Art. 97.- Todos los candidatos y candidatas a Presidente o Presidenta, Gobernador o Gobernadora Regional, Prefecto o Prefecta, Alcalde o Alcaldesa, presentarán junto con el formulario de inscripción un plan de trabajo con al menos el siguiente contenido:

1. Diagnóstico de la situación actual;
2. Objetivos generales y específicos;
3. Propuesta de plan plurianual de acuerdo a la dignidad a la que hubieren optado, en el que se establecerán las propuestas y estrategias a ejecutarse de resultar electos; y,
4. Mecanismos periódicos y públicos de rendición de cuentas de su gestión”.

Cabe aclarar que todos los candidatos/as de listas pluripersonales también deben presentar un plan de trabajo, **pero será un solo plan de trabajo por toda la lista**. En otras palabras, los candidatos/as a asambleístas nacionales, provinciales, del exterior, parlamentarios andinos, concejales municipales y distritales, y vocales de las juntas parroquiales rurales deberán presentar un plan de trabajo pero no individual sino para toda la lista.

Siguiendo entonces las exigencias legales e incorporando algunas sugerencias, a continuación se describe el paso a paso para la elaboración de un plan de trabajo.

Cabe resaltar que los cuatro componentes que se describen a continuación y los nombra el Art. 97, son obligatorios, pero la misma ley no determina cómo deben elaborarse. Eso es una decisión interna de cada organización política. Sin embargo, a fin de colaborar con los partidos y movimientos políticos, y sus candidatos/as el presente cuaderno brinda una serie de sugerencias y elementos a considerar cuando elaboran un plan de trabajo.



## 2. Componentes básicos de un plan de trabajo

### Componente 1: Diagnóstico de la situación actual del territorio

Tal como lo estipula el Art. 97 del Código de la Democracia, el diagnóstico es uno de los componentes obligatorios del plan de trabajo, pero la Ley no establece como debe elaborarse ese diagnóstico. Sin embargo, se considera que es necesario que los candidato/as conozcan de cerca el territorio por el que postulan como candidatos/as. Por ejemplo, es importante que un candidato/a a la alcaldía de Guamote esté consciente de la situación actual de su cantón, así como de los cantones aledaños y de la provincia en general. El plan de trabajo debe reflejar este diagnóstico, ya que permite identificar los principales problemas y necesidades de la población y del territorio geográfico.

De ahí que se sugiere considerar a manera interna los siguientes elementos para poder elaborar un diagnóstico que responda a la realidad de la población y la ciudadanía.

Por ejemplo, sería interesante que el diagnóstico de cada organización política incluya un análisis para identificar las características de la población, de su actividad económica y del territorio correspondiente a la jurisdicción del candidato/a, etc., para determinar en qué condición se encuentran sus electores. Adicionalmente, sería importante que el diagnóstico le permita identificar los principales problemas o necesidades de su población o territorio para definir qué problemas son de su competencia según la ley y dependiendo de su impacto cuáles son prioritarios. Sobre este diagnóstico, se sugiere que el candidato/a elabore su plan de trabajo.

Al final, este ejercicio analítico le puede permitir determinar el accionar que los candidatos/as llevarán a cabo en caso de ser electos, y les facultará para dar respuesta a la problemática identificada en este diagnóstico. De igual forma, puede ser útil para priorizar las acciones, los problemas a resolver, y para considerar los recursos disponibles para su ejecución y cumplimiento. Por ello, este cuaderno sugiere que el diagnóstico sea elaborado en dos partes:

### *a) Primera parte: Diagnóstico descriptivo*

Se sugiere que inicialmente se haga una breve descripción del territorio y la ciudadanía de manera general, puesto que es importante que el candidato/a conozca la circunscripción a la que representaría en caso de ser electo. La tabla 1 muestra un ejemplo de los datos mínimos y útiles que se sugiere se tome en cuenta o se considere al momento de elaborar un diagnóstico.

**Tabla 1**  
**Diagnóstico Descriptivo**

Descripción del territorio	
Extensión y límites	Km2, Norte, Sur, Este y Oeste
Población	Número de habitantes
Composición y características de la población	- % pueblos y nacionalidades que habitan en el territorio; - % composición etaria (por edad); - % cantidad de hombres y mujeres.
Lenguas	Un detalle de las lenguas que se hablan en el territorio
Clima	Grados máximos y mínimos de temperatura, principales fenómenos climáticos que afectan a la población, etc.
Principales actividades económicas	¿Cuáles son las características de la producción local? ¿Cuáles son las actividades económicas más importantes del territorio?, etc.
Edad promedio de la población	Este dato es relevante para dar prioridad a ciertos programas o proyectos sociales.
Número de escuelas	Este dato ayuda a identificar el acceso a educación
Número de centros de salud	Este dato ayuda a identificar el acceso a salud
Organizaciones sociales en el territorio	Este dato permite identificar actores claves que pueden convertirse en socios estratégicos.

### *b) Segunda Parte: Determinación de los problemas que el candidato/a propondrá resolver*

En esta parte se sugiere que el candidato considere los **principales problemas y necesidades** de la población y del territorio en general: en el área social, servicios básicos, económicos, ambientales, productivos, vialidad, etc., que propone abordar o resolver en caso de ser electo. El diagnóstico puede justificar la importancia de la gestión del candidato.

Para elaborar este diagnóstico y priorizar los problemas a abordar se sugiere se haga el trabajo previo, a nivel interno de la organización política, de pensar en los siguientes pasos:

### **Paso 1** Identificación de los problemas y/o necesidades de la población y el territorio que el candidato/a aspira representar

Para la identificación de los problemas y/o necesidades se sugieren dos métodos:

- **Usar información pública:** Es la manera más económica, rápida y confiable para identificar la situación actual de ciertas características o situaciones de interés sobre el territorio y sus ciudadanos. Consiste en buscar datos estadísticos proporcionados por instituciones como:

- Ministerio de Salud Pública;
- Ministerio de Educación;
- Ministerio de Inclusión Económica y Social;
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas;
- Ministerio de Turismo;
- Ministerio de Ambiente;
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo;
- Instituto Nacional de Estadística y Censo, etc.

Estas instituciones tienen información actualizada, estudios y datos sistemáticos a escala nacional que identifican cuantitativamente algunos elementos que pueden mostrar la realidad del territorio en materia de salud, educación, vivienda, pobreza, etc. Además, esta información es libre y gratuita, y sobre todo, son datos oficiales, lo que permite que el diagnóstico sea realista.

- **Pagar por información privada:** Probablemente este método es el más costoso en términos económicos y, quizás, demanda más tiempo. Si la organización política y/o el candidato/a cuenta con recursos económicos suficientes para realizar sus propios estudios, censos, encuestas, grupos focales, etc., entonces esto podría ser una fuente de información válida para la elaboración del diagnóstico.

Cabe mencionar que ambas sugerencias pueden combinarse ya que no son excluyentes. Es decir, el diagnóstico se puede apoyar en bases de datos públicos y en privadas, o se puede contratar expertos o profesionales en el tema.

En este punto es importante considerar que el diagnóstico únicamente es una primera aproximación a la realidad del territorio y a sus necesidades.

Adicionalmente es importante mencionar que este es el **primer filtro** para determinar qué problemas puede resolver o abordar el candidato/a y cuáles no. De los problemas identificados, el candidato/a tiene la obligación de revisar las **competencias que le asigna la Ley para el nivel de gobierno al que postula**. Una vez identificados los problemas que son de su competencia, a fin de que no proponga soluciones que una vez electo no pueda cumplir, se puede avanzar con el siguiente paso.

### **Paso 2** Identificación de las causas y efectos de cada uno de los problemas y/o necesidades que son competencia del nivel de gobierno según la Ley

Una vez identificados los problemas y/o necesidades del territorio, y cuáles son de su competencia, es necesario saber cuáles son las causas o qué los originó y sus efectos sobre el territorio y la ciudadanía, o cómo afecta el estilo de vida de la población. Para ello, es necesario identificar las causas y efectos de cada problema y/o necesidad insatisfecha por separado. Cuando las causas y efectos se han establecido se puede proponer acciones que aborden la raíz de los problemas, a fin de que el impacto de la gestión del gobierno sea de largo plazo y genere cambios sustanciales en la calidad de vida de la población.

De igual forma, la naturaleza del problema puede identificarse a través de estudios realizados por académicos o instituciones gubernamentales, internacionales u organismos sin fines de lucro, entre otras entidades.

### **Paso 3** Identificación de los afectados por cada uno de los problemas y/o necesidades identificadas que son competencia del nivel de gobierno según la Ley

Una vez que se ha identificado los problemas y/o necesidades de la población, se han determinado cuáles son de su competencia, se han evaluado sus causas y orígenes, y los efectos que estos tienen sobre la población, es necesario saber quiénes son los afectados por este problema o necesidad insatisfecha. Al identificar la magnitud de la afección, el candidato/a, puede determinar prioritariamente cuáles son los problemas que va a abordar en caso de ser electo y sobre este análisis determinará sus objetivos y metas a alcanzar. Esto es necesario porque, si bien es cierto que

se debería abordar y solucionar todos los problemas y necesidades de la población, el tiempo y el presupuesto de cada nivel de gobierno son limitados, por lo que se debe establecer prioridades para poder cumplir con todo lo prometido en campaña.

En resumen, las prioridades se pueden definir a través de la identificación del impacto que tiene un problema y/o necesidad, y de la cantidad de afectados o necesitados. Este es el **segundo filtro**. Con este filtro se puede hacer una lista de los problemas y dividirlos por ámbito de acción (salud, educación, medio ambiente, vialidad, etc.), para organizar su plan de trabajo.

### Ejemplo:

Competencia	Problemas que el candidato/a propone resolver	Ámbito de acción

### **Paso 4** Análisis de los interesados en resolver los problemas y/o necesidades que el candidato/a ha identificado como prioritarios

Una vez identificadas las causas del problema es importante identificar personas o instituciones a las que les interese o trabajen por y para resolver este problema o necesidad. Esto permite que el candidato/a en caso de ser electo establezca relaciones con colaboradores externos que pueden ayudar o contribuir en el cumplimiento de las metas y propuestas presentadas a la ciudadanía en campaña. Por ejemplo, si se desea disminuir la anemia en infantes de 0 a 11 meses se puede hacer un convenio con la ONU para la provisión de ampollas de hierro; con el Ministerio de Salud Pública para realizar exámenes médicos que permitan identificar anemia en los infantes de la comunidad; o con la Fundación Nestlé para dar alimentos multivitamínicos para la madre y el infante.

En resumen, los interesados son las diferentes personas e instituciones que actúan e inciden en un determinado campo de acción y en el espacio o instancia en la que se desenvolverá el candidato/a. Estos pueden influir tanto en el logro de transformaciones o cambios en el nivel de vida de la población como en la permanencia de la situación actual. El análisis e identificación de estos actores le permitirá al candidato/a planificar su gestión, optimizar los recursos y plantearse metas reales.

Algunos tipos de actores sociales son: instituciones y empresas públicas, empresas privadas, comunidad, contratistas, personas naturales, entre otros.

### **Paso 5** Investigación de estrategias empleadas antes o en casos similares

Adicionalmente se sugiere investigar qué tipo de estrategias se han utilizado en casos similares dentro o fuera del país. Sin embargo, cabe aclarar que esto no significa que el candidato/a replique estas acciones en su gobierno. Puesto que cada territorio tiene sus especificidades, y su realidad responde a una cosmovisión muy propia, por lo tanto el hecho de que un plan de trabajo haya sido exitoso en un territorio no significa que será exitoso en otro. A pesar de ello, el conocer de qué manera se ha abordado un tema específico en otros contextos puede ampliar el panorama de opciones y dar ideas que pueden implementarse o servir de base para la construcción de nuevas y mejores estrategias acorde al territorio del candidato/a y su nivel de gobierno.

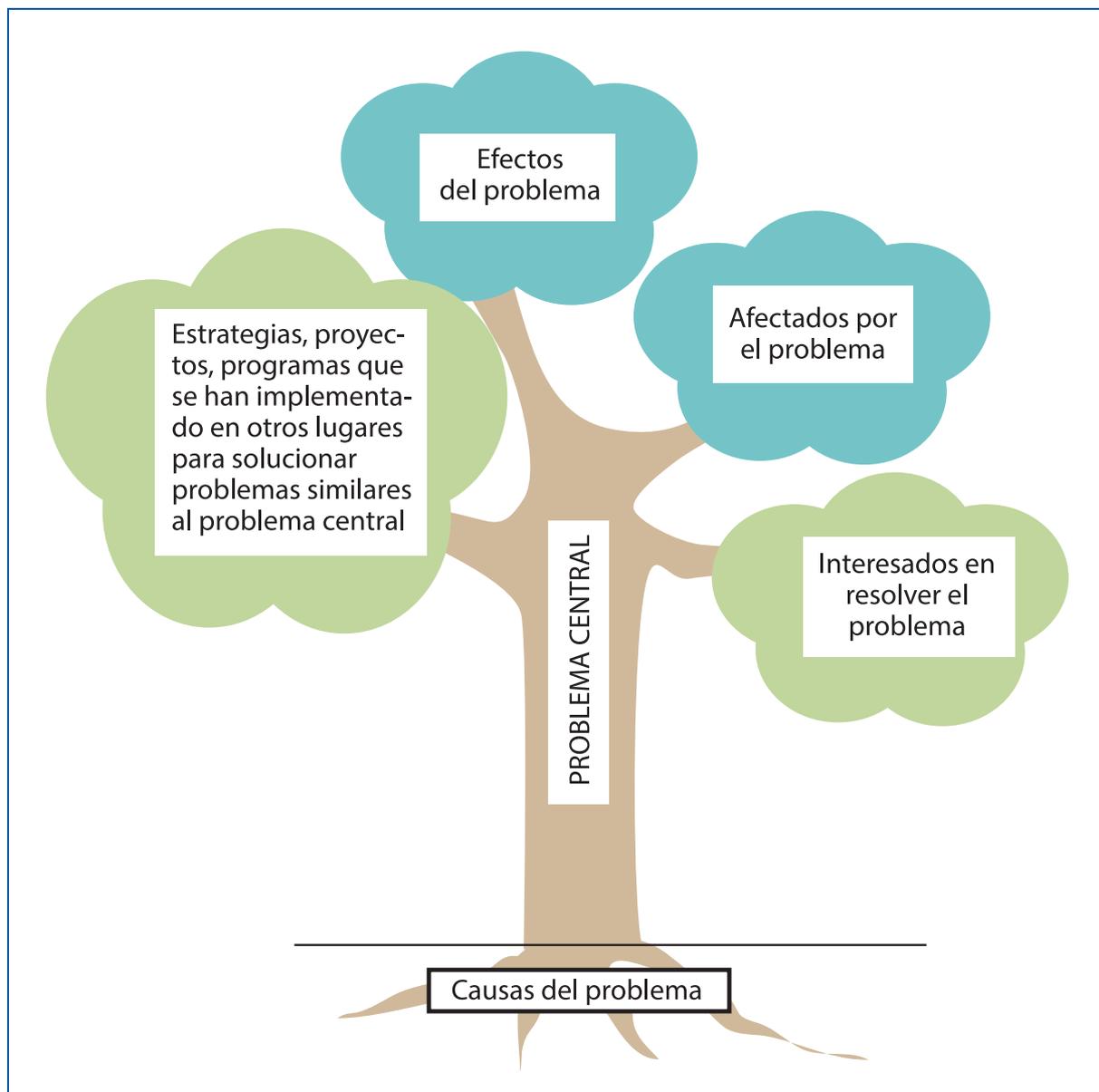
#### *c) Sistematización gráfica*

Una manera sencilla de elaborar estos contenidos es hacerlo a través de una técnica llamada "árbol de problema". En este árbol se resumen todos los pasos mencionados anteriormente. Cabe aclarar que este árbol debe elaborarse por cada problema que el candidato/a plantea resolver en caso de ser electo. El árbol que se observa en el gráfico 3, se completa de la siguiente manera:

- Problema central: en el tronco;
- Causas del problema: en las raíces;
- Efectos del problema: en la rama central superior;
- Afectados por el problema: en la rama derecha superior;
- Interesados en resolver el problema: en la rama derecha inferior;
- Estrategias/proyectos/programas que se han implementado en otros lugares para solucionar problemas similares al problema central: en la rama izquierda.

Este árbol de problema permite ver de manera sencilla todo aquello que debe considerarse para resolver un problema o satisfacer una necesidad específica.

Gráfico 4  
Ejemplo de un árbol de problema



Elaboración: Instituto de la Democracia

Cabe aclarar que este procedimiento se sugiere se haga a manera interna de la organización política. Es claro, que ya sea con base a este análisis o al que cada organización política crea pertinente, cada partido o movimiento político definirá cómo le presentará el diagnóstico (requisito obligatorio) a la ciudadanía, dentro de su plan de trabajo.

### Resumen:

**Tabla 2:**  
Componentes sugeridos para la elaboración del diagnóstico

PRIMER COMPONENTE DEL PLAN DE TRABAJO		
<p><b>Diagnóstico de la situación actual del territorio de su jurisdicción (provincia, parroquia, cantón)</b></p>	<p>Para conocer el territorio y la población a la que representaría en caso de ser electo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descripción del territorio:</li> <li>- Extensión</li> <li>- Población</li> <li>- Composición y características de la población</li> <li>- Lenguas</li> <li>- Clima</li> <li>- Principales actividades económicas</li> <li>- Edad promedio de la población</li> <li>- Número de escuelas</li> <li>- Número de centros de salud</li> <li>- Organizaciones sociales</li> </ul>
	<p>Definir los problemas o necesidades de la población, que son competencia del nivel de gobierno para el que se postula y son prioritarios por el impacto que tienen sobre la población y el territorio. Se establece los problemas que el candidato/a propondrá resolver.</p>	<p>1. Identificación de los problemas y/o necesidades que afectan a sus electores. <b>PRIMER FILTRO:</b> según competencias.</p>
		<p>2. Causas y efectos de cada uno de los problemas y/o necesidades identificadas que son de su competencia según la Ley</p>
		<p>3. Afectados por cada uno de los problemas y/o necesidades identificadas que son de su competencia según la Ley. <b>SEGUNDO FILTRO:</b> según número de afectados e impacto social, político y económico.</p>
		<p>4. Análisis de los interesados en resolver los problemas y/o necesidades que el candidato/a ha identificado como prioritarios</p>
<p>5. Estrategias empleadas antes o en casos similares.</p>		

Elaboración: Instituto de la Democracia

Como se observa, el diagnóstico es relevante ya que permite priorizar los problemas y que las propuestas de los candidatos/as respondan a necesidades reales, a fin de que los esfuerzos así como los recursos sean utilizados de la manera más eficiente. De esta forma, la gestión del gobierno electo tendrá impacto social y económico en las áreas que más demanda la ciudadanía.

## Componente 2: Visión de desarrollo

Cuando el candidato/a ha definido los problemas prioritarios que propondrá resolver en caso de ser electo, debe determinar cuáles serán sus propuestas y a dónde quiere llegar o qué quiere lograr. Pero antes de determinar esto es necesario que establezca cuál es su visión de desarrollo. Es decir, considerando el plan de gobierno y los lineamientos ideológicos de su organización política, el candidato/a debe plasmar en su trabajo cómo cree que se puede lograr el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de la población y a través de qué mecanismos. Por ejemplo, dependiendo de la ideología del partido, la visión de desarrollo puede ser ambientalista, extractivista, de mercado, etc. Ampliando el ejemplo, si la visión del desarrollo es liberal y enfocada al mercado y a la producción, el desarrollo se está entendiendo como aumento de capital, mayor inversión extranjera, innovación tecnológica y acumulación de la riqueza.

Además se debe plasmar cómo ve el candidato a su población y territorio, a futuro, luego de su gestión de gobierno.

Tome en cuenta que parte de la visión de desarrollo generalmente está planteada en el documento sobre principios ideológicos que la organización política a la que pertenece el candidato/a presentó ante el Consejo Nacional Electoral para su inscripción.

## Componente 3: Objetivos generales y específicos

Una vez que el candidato/a ha identificado los problemas prioritarios de sus electores y los que le competen según la Ley; y teniendo clara su visión de desarrollo y la de su organización política, es importante plantearse objetivos. Es decir, hacia dónde quiere que sus electores lleguen, qué busca lograr y cuál es su motivación principal para postular como candidato/a. Esto se conoce como objetivo general, y

las acciones específicas para lograr el objetivo general se llaman objetivos específicos. En resumen:

*a) Objetivo General:* es uno de los elementos más importantes de un plan de trabajo, porque es lo que guía la gestión del candidato/a, delimita el punto al que quiere llegar. El objetivo general debe poder responder:

- ¿Cuál es el objetivo último de proponer acciones y soluciones a los problemas y necesidades de mi territorio?

El objetivo general debe ser cuidadosamente elaborado ya que tiene que expresar de manera clara y directa cuál será el resultado final que se espera alcanzar con el trabajo realizado.

Es importante mencionar que el objetivo siempre debe empezar con un verbo en infinitivo (terminado en ar, er, ir) y responder a la pregunta ¿Para qué? Cabe decir que el objetivo general no tiene que ser algo que se pueda medir con cálculos numéricos (cuantificable) sino que se pueda evaluar según la calidad de los resultados o cambios positivos que se buscan alcanzar (cualificable).

Ejemplos:

- *Correcto:* Mejorar el nivel de vida de la población del cantón Atacames.  
- *Reflexión:* No es cuantificable sino cualificable y el campo de acción es amplio porque no se refiere a una actividad específica; se pueden hacer muchas cosas para alcanzarlo.
- *Incorrecto:* Mejorar el nivel de vida de la población de Atacames, a través de la provisión de agua al 70% de las viviendas rurales de la zona.  
*Reflexión:* Es cuantificable, el campo de acción es limitado porque se refiere a una actividad determinada. Por lo tanto, es un objetivo específico.
- *Correcto:* Desarrollar la economía campesina en la parroquia de Nono.  
*Reflexión:* No es cuantificable sino cualificable y el campo de acción es amplio porque no se refiere a una actividad específica; se pueden hacer muchas cosas para alcanzarlo.
- *Incorrecto:* Desarrollar diez capacitaciones sobre contabilidad del hogar campesino a fin de mejorar aspectos de la producción, dirigidas a los padres de familia de la escuela Simón Bolívar.

*Reflexión:* Es cuantificable, el campo de acción es limitado porque se refiere a una actividad específica. Por lo tanto, se acerca más a un objetivo específico.

*b) Objetivos específicos:* Estos objetivos describen aquellas acciones que en suma permitirán alcanzar el objetivo general. La clave para elaborar objetivos específicos es establecer una lista de problemas y necesidades que el candidato/a propone resolver durante su periodo de gobierno (en caso de ser electo) y elaborar un objetivo específico para cada uno de los problemas y necesidades. De esta manera se garantiza que todo lo que el candidato/a identificó como prioritario sea abordado, resuelto y atendido.

Tome en cuenta que todo lo que se proponga como candidato/a sea realizable, generará un cambio positivo en la sociedad, esté de acuerdo a la visión de desarrollo de su organización política, a las competencias que la Ley le asigna a cada dignidad, los recursos, el personal y el periodo de tiempo.

Cabe mencionar que todo objetivo específico debe ser cuantificable, es decir medible en el tiempo. Al igual que el objetivo general, los objetivos específicos deben empezar con un verbo en infinitivo. Para saber si un objetivo específico está bien redactado debe responder seis preguntas:

**Gráfico 5**  
**Preguntas que se tiene que responder para elaborar correctamente un objetivo específico**



Elaboración: Instituto de la Democracia

Las respuestas a estas preguntas son sumamente importantes, puesto que más adelante se podrá observar de qué manera sirven para identificar de manera precisa y sencilla: indicadores, estrategias y metas.

### Ejemplo:

- Construir un centro de salud en la ciudad de Otavalo, en coordinación con el Ministerio de Salud, el Gobierno Provincial de Imbabura y fondos propios, para disminuir en un 50% las enfermedades infantiles prevenibles de los niños/as entre 0 y 10 años, terminado y funcionando al 100% para el final del segundo año de gestión.

¿Qué?	• Construir un centro de salud
¿Dónde?	• En la localidad de Otavalo.
¿Cómo?	• En coordinación con el Ministerio de Salud, el Gobierno Provincial y fondos propios.
¿Para qué?	• Disminuir en un 50% las enfermedades infantiles prevenibles de los niños/as entre 0 y 10 años.
¿Cuánto?	• Terminado y funcionando en un 100%.
¿Cuándo?	• Para final del segundo año de gestión.

### Componente 4: Plan plurianual

#### a) ¿Qué es un plan plurianual?

El plan plurianual hace referencia a todas las actividades que el candidato/a plantea hacer para resolver los problemas o satisfacer las necesidades de una población específica. Se llama plurianual, porque es una planificación que abarca más de un año (Pluri=varios, anual=años). Es importante que todas las propuestas expresadas en el plan estén enfocadas a dar respuesta a los problemas identificados.

Así, las decisiones de dónde y en qué invertir responderán a las necesidades reales de cada lugar, a fin de reducir brechas territoriales e impulsar la equidad terri-

torial en la diversidad, de tal forma que se maximicen los impactos positivos y se optimicen los recursos públicos.

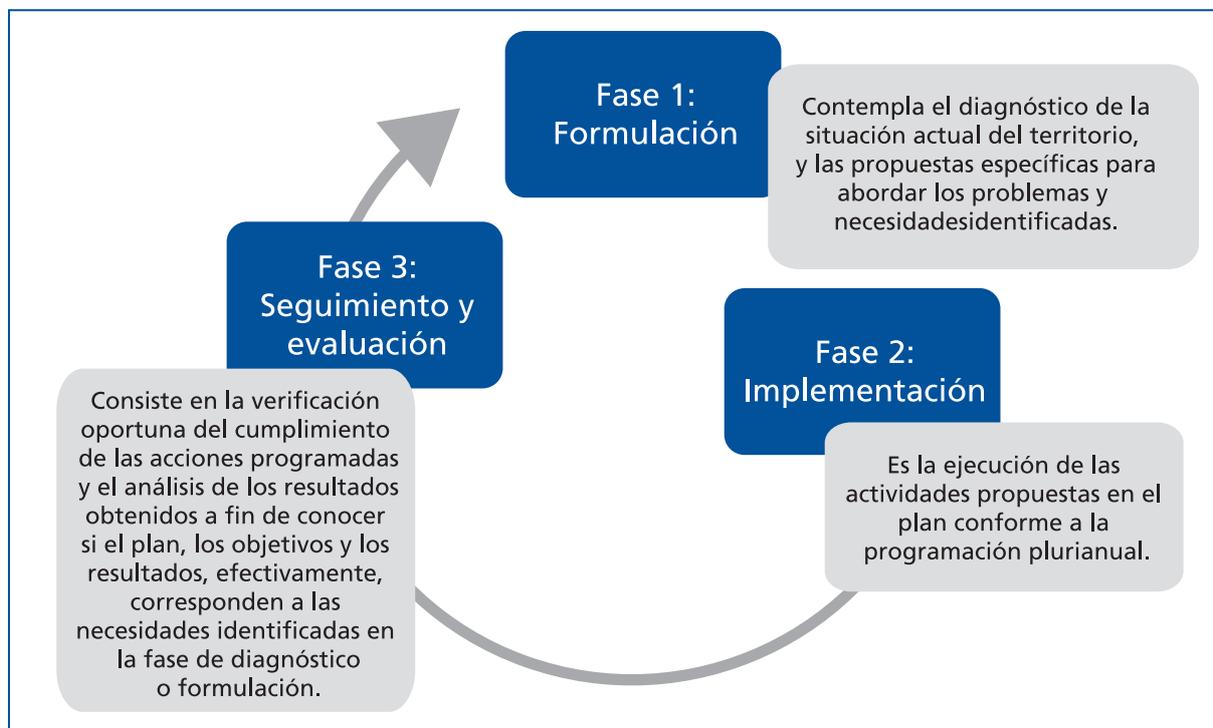
Si se analizan algunas definiciones de plan, hay dos, que para cumplir con el objetivo de este cuaderno se analizan como complementarias, y resumen lo explicado anteriormente: a) el plan plurianual puede entenderse como la gestión materializada en un documento, en el que se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. Esta definición se complementa con la elaborada por la Universidad Autónoma de México, b) el plan plurianual se entiende como un parámetro técnico-político en el que se enmarcan los programas y proyectos, es decir, se convierte en el marco de referencia direccional de la entidad o dependencia. Si bien un plan agrupa programas y proyectos, su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma de los programas y proyectos (UNAM, 2008: 5).

### *b) ¿Cuál es el ciclo de planificación?*

Dado que el plan plurianual es una herramienta de planificación es necesario entender que la planificación es un “método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de los eventos. Por ello, cuando se aplica a la conducción de la sociedad, está influida por las ideas que orientan tal sociedad y está limitada por las condiciones en que esta sociedad se desarrolla” (Lira, 2006: 1) y que tiene por objeto cumplir metas colectivas concretas dentro de un plazo especificado (Downes, 2001: 9).

La planificación, entonces, debe entenderse como un ciclo dividido en tres fases:

Gráfico 6  
Ciclo de planificación



Fuente: Escuela superior politécnica de Chimborazo, Comisión de planificación y evaluación Institucional. Unidad técnica de planificación. "Guía de Monitoreo y evaluación" 2007.

### c) ¿Cuáles son las características del plan plurianual?

El plan plurianual debe ser:

- *Realista*, ya que debe recopilar las necesidades de la ciudadanía y tomar en cuenta los recursos disponibles y las competencias que la Ley le asigna, a partir de los cuales se definen metas;
- *Práctico*, ya que debe orientarse a la acción y a la transformación de la realidad en un futuro más o menos inmediato;
- *Incluyente*, ya que a partir de una visión sobre la base de derechos, incorpora los enfoques territoriales y de igualdad (de género, étnico-cultural, generacional, de discapacidad y movilidad), así como el enfoque ambiental;
- *Medible*: los objetivos y metas deben poder medirse y monitorearse para saber si se está cumpliendo o no.

#### d) *¿Cuáles son los contenidos del plan plurianual?*

Una vez que el candidato/a ha determinado su objetivo general y los objetivos específicos es necesario pensar cómo se va a alcanzar el objetivo general, y qué acciones se necesitan para lograr los objetivos específicos. Tomando en cuenta que cada propuesta genere un cambio positivo en la sociedad y en su bienestar.

Para ello se identifica uno de los problemas que el candidato/a propone resolver, se menciona su ámbito de acción, el objetivo específico respecto a ese problema y sobre este se establece: indicadores (más línea base), meta a alcanzar, actividades, estrategias, y mecanismos de evaluación. Este proceso se realiza por cada problema que el candidato/a busca resolver.

### 1) Indicadores

Recuerde que cuando se explicó cómo redactar correctamente un objetivo específico se hicieron seis preguntas. Si el objetivo específico fue bien formulado, el indicador es la respuesta a la pregunta "para qué" (Ver ejemplo de objetivo específico). Este indicador debe permitirle responder ¿Cómo sé que estoy alcanzando el cambio que me propuse?

El propósito de un indicador es poder observar si un proyecto, programa o propuesta ha generado un cambio con respecto al problema que se buscaba resolver, si el cambio ha sido positivo, si es relevante, si se ha logrado lo propuesto y, por lo tanto, si hay que hacer algo diferente para lograr el objetivo o si lo planificado cumple las expectativas.

Siempre que sea posible, los indicadores deben territorializarse (por ejemplo: urbano/rural o por divisiones político-administrativas del país), desagregarse por sexo, pueblos y nacionalidades, edades, etc.<sup>1</sup> Mientras más aterrizado este el análisis del indicador, más reales serán los resultados.

Por lo tanto, los indicadores son los elementos que permiten medir el grado de logro de los objetivos. Esto permite definir el alcance y el impacto de las acciones implementadas para alcanzar un objetivo específico. Tome en cuenta que es necesario definir por lo menos un indicador para cada uno de los objetivos específicos.

<sup>1</sup> Senplades (2011). "Guía metodológica de planificación institucional". Pp.25.

### *Características de los indicadores*

Los indicadores deben ser:

- *Explícitos y válidos*, ya que definen exactamente qué se desea medir; se debe medir un solo elemento por indicador;
- *Confiables e imparciales*, ya que expresan hechos y no suposiciones;
- *Sensibles y comparables*, ya que se puede analizar un antes y un después; se debe mostrar las variaciones de los resultados;
- *Replicables*, ya que se puede aplicar en cualquier momento, y las veces que se requiera;
- *Medibles*: solo aquello que se puede medir puede considerarse en un indicador.

Por ello es necesario que los indicadores cuenten con fuentes periódicas de información.

### **Ejemplos:**

- Número de alumnos por aula, en las escuelas del cantón Pedernales, desagregado por sexo.
- Número de familias beneficiadas con el bono de la vivienda, en la provincia de Los Ríos.
- Número de mujeres con título de propiedad de su vivienda, en la parroquia Canoa.

### *Pasos para desarrollar un indicador*

#### **Paso 1** *Definir qué se quiere medir*

Este paso consiste en:

**I. Identificar el indicador:** Para identificar un indicador se debe reflejar con precisión el objeto que se desea medir: ¿qué es lo que se quiere medir con el indicador? Para esto es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿Cuál es la política, programa o proyecto que desea evaluar?  
Ejemplo: Programa de educación primaria, de salud pública, etc.
- ¿Qué aspecto le interesa evaluar de esa política, programa o proyecto?

La respuesta al “para qué” del objetivo específico simplifica este paso.

### Ejemplo:

- Niños entre 3 y 6 años de edad matriculados que logran terminar la enseñanza preescolar.
- Acceso a agua potable.
- Mortalidad infantil.

### Ejemplos de indicadores:

- Porcentaje de niños entre 3 y 6 años de edad matriculados que logran terminar la enseñanza preescolar en el 2016.
- Porcentaje de viviendas que tienen acceso al agua potable en el 2016.
- Índice de mortalidad infantil al 2016.

**II. Identificar qué atributo se pretende medir:** Generalmente es el verbo en infinitivo con el que empieza una meta, transformado en adjetivo:

### Ejemplo:

- *Meta:* Erradicar la desnutrición infantil en el cantón Puyo.
- *Atributo a medir:* Erradicación.

### Atributos medibles:

- Aumento;
- Disminución;
- Mantenimiento;
- Erradicación.

### **Paso 2** *Identificar qué tipo de indicador se usará*

Existen varios tipos de indicadores según su intervención; es decir, de acuerdo con la relación entre los insumos, los resultados y los impactos. Su objetivo es medir en cuánto, la gestión de un gobierno, se va acercando al cumplimiento de las metas esperadas. Si bien existen varios tipos de indicadores, pensando en que el propósito de un candidato/a es generar cambios positivos en la sociedad y en el nivel de vida de la población, el presente documento solo explicará tres tipos de indicadores: de impacto, de resultado y de producto.

Si el candidato ha planteado un proyecto para generar un *cambio* específico usará un indicador de impacto, si propone la implementación de un programa para *generar* algo en específico será de resultado y si plantea la *construcción* de una obra su indicador será de producto.

**I. Indicadores de impacto:** permite medir los cambios, a mediano y largo plazo, que ha generado uno o más programas para solucionar o atenuar un problema o necesidad.

#### **Ejemplos:**

- Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB);
- Tasa de desempleo;
- Ingreso nacional per cápita;
- Proporción de la población en pobreza extrema.

**II. Indicadores de resultado (outcome):** permite medir los efectos en la sociedad de la acción del gobierno seccional y/o de un programa implementado por este.

#### **Ejemplos:**

- Porcentaje de niños de 0 a 6 años vacunados;
- Porcentaje de niños inscritos en educación primaria;
- Porcentaje de viviendas con conexión a servicio de acueducto;
- Número de habitantes beneficiados con la construcción de un nuevo sistema de agua potable.

**III. Indicadores de producto (outputs):** permite medir la cantidad y calidad de los bienes y servicios que se generan mediante las actividades de un gobierno seccional o de un programa implementado por este.

#### Ejemplos:

- Número de techos construidos en viviendas con relación al total programado;
- Número de tomas de agua potable por cada 1000 habitantes.

### **Paso 3** *Identificar qué información requiere para poder medir*

Una vez escogido el mejor indicador, hay que identificar las fuentes de información necesarias para alimentar ese indicador y los procedimientos más adecuados de recolección y manejo de esa información. Para ello es necesario preguntarse si la información que necesita para alimentar el indicador está disponible.

## 2) Metas

Es necesario volver a recordar que cuando se explicó cómo redactar correctamente un objetivo específico se hicieron seis preguntas. Si el objetivo específico fue bien formulado, la meta sería la suma de dos respuestas, “cuánto” y “cuándo”. Es la afirmación del resultado en términos porcentuales o numéricos que se espera cumplir.

Cabe aclarar que todas las metas deben ser alcanzables, cuantificables, realistas, cronológicamente limitadas y reflejar los compromisos adquiridos por los candidatos/as. Además, se deben desglosar con enfoque territorial y de igualdad, siempre que sea aplicable.

#### Ejemplo:

Si el objetivo específico es:

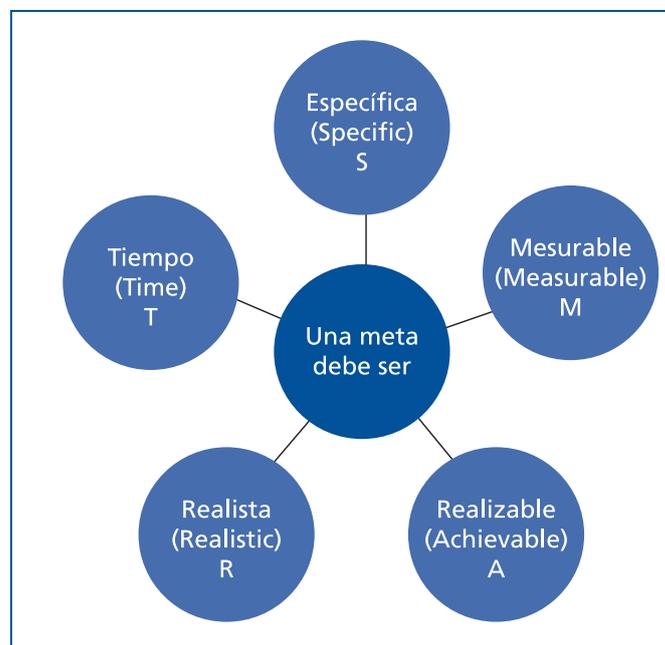
- Disminuir el hacinamiento estudiantil en el cantón Quevedo a 17 alumnos por aula, a través de la construcción de dos nuevas escuelas, hasta diciembre de 2015, para mejorar el nivel de aprendizaje de los alumnos en un 40%.

La meta es:

- Construir dos escuelas nuevas hasta diciembre del 2015.

Toda meta que busque ser alcanzable debe elaborarse siguiendo el modelo SMART, que en español significa INTELIGENTE, tal como se describe a continuación en el gráfico 7.

**Gráfico 7**  
**Modelo SMART para la realización de metas**



Fuente: Universidad del País Vasco-Campus de Excelencia internacional

**S (Specific)= Meta específica:**

Ejemplos:

Meta específica: Contar con dos escuelas nuevas funcionando en el cantón Quevedo.

Meta no específica: Construir escuelas.

**M (Measurable) = Meta medible:**

Ejemplos:

*Meta medible:* En el plazo de un año el índice de deserción escolar en la parroquia Oña habrá disminuido en un 10%.

*Meta no medible:* Tener un menor índice de deserción escolar.

**A (Achievable) = Meta realizable:**

Esto tiene que ver con lo real que sea la meta.

Ejemplos:

*Meta realizable:* Tener un hospital comunitario funcionando al 100% para el final del periodo de gobierno.

Es realizable porque el hospital cuesta \$30.000 usd y el presupuesto con el que cuenta para salud es \$35.000 usd.

*Meta irrealizable:* Construir un metro que atravesase todo el cantón Ibarra funcionando al 100% para el final del periodo de gobierno.

Es irrealizable porque el metro cuesta \$100.000.000 usd y el presupuesto para transporte es sólo de 500.000 usd.

**R (Realistic) = Meta realista:**

Ejemplos:

*Meta realista:* Al final de los tres años de gobierno se disminuirá el número de niños con anemia en un 10% anual.

Es realista porque la anemia es una enfermedad curable y tratable en corto plazo.

*Meta irreal:* Al final de los tres años de gobierno se disminuirá el número de personas que fallecen con cáncer de 500 personas a 50 personas por año.

Es irreal ya que no existe cura efectiva para el cáncer, y aunque puede implementarse acciones para disminuir el índice de mortalidad por esta causa, disminuir de 500 a 50 personas por año es irreal.

### T (Time) = **Meta de tiempo:**

Debe tener un límite de tiempo, si no se establece la temporalidad se corre el riesgo de no cumplir con la meta. El límite de tiempo es un llamado a la acción.

Ejemplos:

*Meta con temporalidad:* Tener un centro de cómputo con 10 computadoras funcionando al 100% en la biblioteca de la parroquia Huaquillas para el mes de julio.

*Meta sin temporalidad:* Tener un centro de cómputo con 10 computadoras funcionando al 100% en la biblioteca de la parroquia Huaquillas.

### 3) **Actividades**

Las actividades son una o varias acciones específicas que se realizan en un tiempo determinado para cumplir un objetivo específico. Es decir, cada objetivo específico debe contener sus propias acciones. De preferencia es mejor que las actividades sean cuantificables, para que se pueda medir su nivel de cumplimiento y avance, y se definan tiempos máximos de ejecución, ya que así será más fácil evaluar la gestión.

#### **Ejemplo:**

- Realizar 5 talleres (1 por mes) sobre nutrición infantil dirigida a madres de niños entre 0 y 6 años, de enero a mayo, en cooperación con la municipalidad.
- Vacunar a 1000 niños entre 3 y 6 años contra la hepatitis entre enero y marzo, con la ayuda de la Fundación Nestlé.

### 4) **Estrategias**

A partir de la elaboración de los objetivos específicos de cada candidato/a, indicadores, metas, y las actividades para dar cumplimiento a cada uno, se debe pensar en cuáles son las estrategias y las medidas que las entidades deben implementar para llegar a los objetivos formulados.

Recuerde que cuando se explicó como redactar correctamente un objetivo específico se hicieron seis preguntas. Si el objetivo específico fue bien formulado, la estrategia sería la respuesta al “¿cómo?”.

Para formular las estrategias se sugiere plantear las siguientes interrogantes:

- ¿De los interesados en la resolución de un problema (identificados en el árbol de problema), cuál podría convertirse en un socio estratégico para cumplir los objetivos planteados, optimizar recursos y tiempo?

**Ejemplo:** Establecer un convenio de cooperación con el Ministerio de Salud Pública para la adquisición de termo cunas, camillas y ambulancias para el hospital del cantón Santa Elena.

- ¿De qué manera puedo obtener financiamiento adicional para cumplir los objetivos planteados?

**Ejemplo:** Establecer un convenio de cooperación con la Cooperación Técnica Belga (CTB) que apoya a temas de desarrollo rural para cofinanciar actividades productivas comunitarias en la parroquia El Quinche.

- ¿Cómo puedo articular mi trabajo con el de los otros niveles de gobierno? 2

**Ejemplo:** Establecer contacto con el gobierno provincial de Morona Santiago para mejorar y mantener los caminos vecinales, y así colaborar articuladamente en la mejora de la vialidad parroquial rural del territorio.

---

2 Senplades (2011). “Guía metodológica de planificación institucional”. Pp. 27.

### Resumen:

Diferencia entre objetivos, metas y actividades		
Elementos	Características	
Objetivo General - Fin	a) Cualitativo b) Integral c) Terminal	SE ALCANZA
Objetivos específicos	a) Cuantitativo b) Indica una conducta a seguir c) Específico	SE LOGRAN
Metas	a) Cuantitativas b) Explícita c) Tiempo	SE CUMPLEN
Actividades	a) Cuantitativas b) Conjunto de tareas o acciones repetitivas c) Precisan el tiempo para desarrollarse	SE DESARROLLAN

Fuente: "Formulación de objetivos específicos" en [www.monitorsociocultural.com](http://www.monitorsociocultural.com)

Una vez identificados los indicadores y las metas de cada objetivo específico es necesario determinar la manera de evaluar el efecto/impacto/resultado obtenido después de cada acción/programa/proyecto específico del gobierno seccional.

### 5) Métodos y técnicas de evaluación

La evaluación es la comparación de los resultados obtenidos con las metas establecidas. Puede realizarse durante el periodo de ejecución y es conocida como *evaluación contingente*, o al finalizar dicho periodo y se denomina *evaluación ex post*.

Para la evaluación se utiliza una serie de métodos y técnicas para obtener información que permita determinar si se cumplieron los objetivos y metas que se perseguían con la gestión del gobierno. Esto permitirá saber si:

- El diagnóstico de la situación real estuvo bien elaborado y si los problemas o necesidades identificadas fueron correctas;
- La prioridad dada a cada tema fue acertada;
- Los objetivos planteados respondían al objetivo general;
- Las metas eran alcanzables;

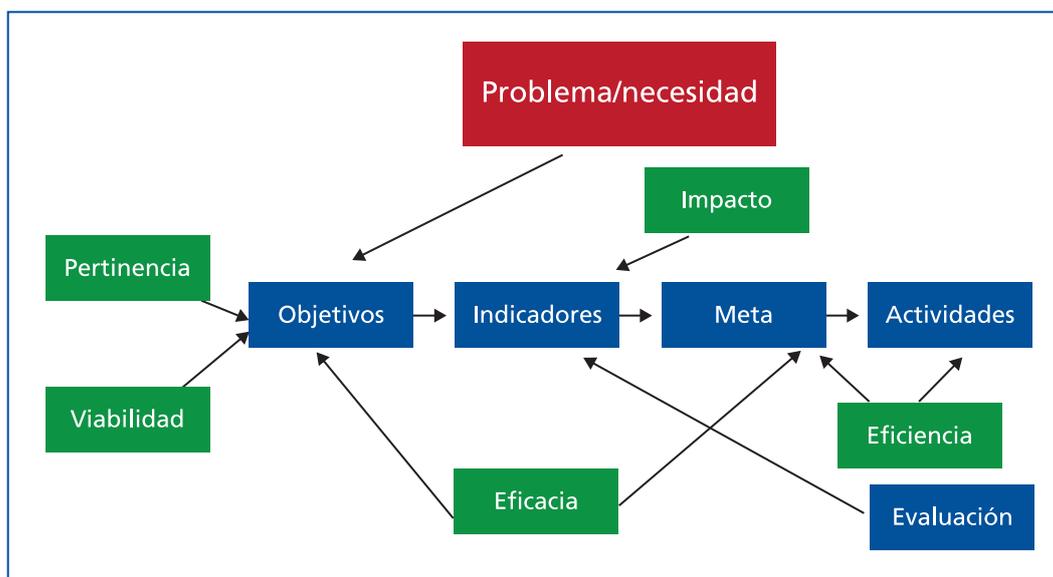
- La gestión fue exitosa;
- Se cumplió con lo planificado;
- Hay acciones que modificar, implementar, mejorar o erradicar;
- Lo implementado generó el efecto deseado sobre el problema o necesidad que se esperaba resolver.

### *Criterios para la evaluación*

Cuando se evalúa un proyecto/programa o la gestión en general de un candidato se debe considerar que este tenga las siguientes características (en lo posible):

- Eficacia: comprobación del cumplimiento de los objetivos.
- Eficiencia: relación entre el cumplimiento de los objetivos y los recursos utilizados.
- Pertinencia: adecuación con la realidad y los objetivos planteados a largo plazo.
- Impacto: el grado de cambio logrado con respecto al problema o necesidad identificada y priorizada.
- Viabilidad: posibilidad de continuación y desarrollo futuro del proyecto/programa.

**Gráfico 8**  
Relación entre problema, objetivos, actividades, metas e indicadores



Elaboración: Instituto de la Democracia

El gráfico 7 muestra que a partir de la identificación del problema o necesidad se elaboran los objetivos que deben ser pertinentes y viables. De cada objetivo se identifica indicadores que permitirán medir el impacto de esa acción y la eficacia de la gestión (la capacidad para lograr los objetivos planteados), y sobre eso se establecen metas a cumplir siendo eficientes (usando los recursos de la manera más adecuada); para posteriormente definir actividades específicas que permitan cumplir los objetivos, para finalmente establecer mecanismos de evaluación.

### *Metodología de evaluación*

La evaluación consta de los siguientes pasos:

**Paso 1** Definir hasta qué punto el proyecto/actividad/programa/acción puede ser evaluado. Para ello se debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Por qué se quiere hacer?
- ¿Qué se quiere conseguir?
- ¿Cómo se quiere conseguir?
- ¿A quién se dirige?
- ¿Dónde se realizará?
- ¿Cuándo se realizará?
- ¿Quién lo realizará?
- ¿Con qué recursos se hará?

**Paso 2** Identificar quién lo va a hacer:

- Equipos responsables y técnicos de proyecto;
- Promotores del proyecto (dirigentes, donantes, financiadores);
- Destinatarios: clientes, usuarios, participantes.

**Paso 3** Establecer el tipo de evaluación. Las más frecuentes son:

- *Evaluación de resultados*: consiste en la comprobación del nivel de cumplimiento de los objetivos planteados; se verifica cómo lo programado ha sido ejecutado, identifica la opinión de los beneficiarios, y determina las causas que han permitido o no su cumplimiento. Esto se refiere a procedimientos administrativos de carácter más técnico. Cabe aclarar que este tipo de evaluaciones se pueden realizar durante y después del proyecto, programa o acción.

**Ejemplos:**

- Informes periódicos de avance: Si el programa consiste en la construcción de una carretera, se puede solicitar a la constructora un informe escrito a los 5, 10, 15, y 25 kilómetros de construcción para ver si se está cumpliendo el cronograma y las actividades planteadas.
- Visitas continuas a la obra: el alcalde responsable de la construcción de la carretera puede ir una vez al mes a la obra para verificar que la construcción avance según lo acordado.

*Evaluación de impacto:* mide los efectos a largo plazo, verifica los cambios en el contexto general y observa los cambios en el contexto específico.

Los gobiernos seccionales, continuamente, deberían evaluar el impacto de su gestión, puesto que siendo el tiempo de gestión del gobierno seccional limitado, se espera que las actividades o programas que realice o implemente generen un cambio en el nivel de vida de la población a la que representa. La forma más frecuente y sencilla de hacerlo es realizar esta evaluación sobre la base de los resultados que arroje un indicador, ya que esto permitirá evaluar el cambio realizado con una acción específica en un tiempo determinado. Para ello se necesita tener una línea base; es decir, conocer el valor de ese indicador actualmente (antes de la ejecución del proyecto) para poder compararlo con los resultados que arroje una evaluación posterior a la aplicación del programa o proyecto. La forma de medirlos es con una división matemática entre un después y un antes.

**Ejemplo:**

a) Niños con desnutrición en el 2013/ niños con desnutrición en el 2012

Esto permitirá saber si la cantidad de niños con desnutrición aumento, disminuyó, se mantuvo o se erradicó de un año a otro, como respuesta a la implementación de un proyecto o programa.

Esta división dará los siguientes resultados, y dependiendo del atributo que se quiera medir esta es su interpretación:

- a) Para medir aumento, si la división da como resultado:
- Mayor a 0 y menor a 1= el impacto es negativo.
  - Igual a 1= no hubo impacto.
  - Mayor a 1= el impacto es positivo.
- b) Para medir disminución, si la división da como resultado:
- Mayor a 0 y menor a 1= el impacto es positivo.
  - Igual a 1= no hubo impacto
  - Mayor a 1= el impacto es negativo.

Como se observa, una división simple puede dar un resultado objetivo sobre el impacto real de una acción o programa implementado por el gobierno seccional con respecto al problema o necesidad que se planteó abordar con estas iniciativas.

### *Técnicas e instrumentos para la recolección de datos*

- Técnicas cualitativas:
  - Asambleas;
  - Observación directa y/o material visual;
  - Opiniones de expertos;
  - Análisis de documentación;
  - Grupos focales.
- Técnicas de seguimiento o monitoreo:
  - Periodicidad de entrega de informes de resultados;
  - Verificación de los resultados;
  - Comparación con lo programado.

La evaluación debe arrojar los resultados principales (cumplimiento de objetivos, resultados no esperados), conclusiones, recomendaciones, propuestas, lecciones aprendidas, fortalezas y debilidades (Pedregosa & Pfenniger, s/p).

## Resumen

Evaluación		
Permite saber si:	El diagnóstico de la situación real estuvo bien elaborado y los problemas o necesidades identificadas eran correctas	
	La prioridad dada a cada tema fue acertada	
	Los objetivos planteados respondían al objetivo general	
	La gestión fue exitosa	
	Se cumplió con lo planificado	
	Las metas eran alcanzables	
	Hay acciones que modificar, implementar, mejorar o erradicar	
	Lo implementado generó el efecto deseado sobre el problema o necesidad que se esperaba abordar.	
Criterios para la evaluación	Eficacia.	
	Eficiencia	
	Pertinencia	
	Impacto	
	Viabilidad	
Metodología	Definir la evaluabilidad del proyecto/actividad/programa/acción:	
	- Identificar quién lo va a hacer	
	- Establecer el tipo de evaluación	De resultados De impacto
Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	Cualitativas:	Entrevistas Observación directa y/o material visual Opiniones de expertos Análisis de documentación Estudio de casos Grupos focales
	De seguimiento o monitoreo:	Periodicidad de entrega de informes de resultados; Verificación de los resultados; Comparación con lo programado.

**Fuente:** Fernández, Néstor. (2002) Manual de proyectos. Junta de Andalucía. Consejería de Gobernación. Coria Gráfica. Disponible en: <http://www.famp.es/racs/observatorio/DOC%20INTERES/MANUALPROY.pdf>

**Elaboración:** Instituto de la Democracia.

## 6) Rendición de cuentas

El Código de la Democracia, en el artículo 2, numeral 8, establece que los ecuatorianos y ecuatorianas gozan del derecho de exigir rendición de cuentas y la transpa-

rencia de la información que los sujetos políticos proporcionan a la ciudadanía. Por lo que es obligación de los candidatos/as de elección popular prever mecanismos para rendir cuentas de su gestión a los electores.

### *Mecanismos de rendición de cuentas*

Es importante mencionar que los gobernantes deben implementar espacios de participación que se conviertan en escenarios de interrelación permanente entre la ciudadanía y los distintos niveles de gobierno y sus representantes, para el monitoreo/seguimiento y evaluación de la gestión realizada. Sólo así se cumplirá con una rendición de cuentas participativa, dinámica y permanente. Los distintos mecanismos y herramientas son:

Mecanismos	Herramientas
<i>De estructura institucional:</i> Espacios responsables de facilitar acceso a información pública	Centros de atención al público.
	Ventanas ciudadanas.
	Espacios permanentes de procesamiento de peticiones de información pública.
<i>De contacto directo con la ciudadanía:</i> información que se socializa con la sociedad civil. <i>Límite:</i> tiempo e información oral <i>Tipo de información:</i> puntual y de acuerdo con la demanda.	Reuniones, asambleas.
	Otras instancias de participación.
	Espacios de control social (observatorios, veedurías, mesas de trabajo, etc.).
<i>De democracia electrónica:</i> todos los gobiernos (nacional, regional, provincial, parroquial y cantonal) deben subir la información de su gestión en la web, en cumplimiento de la norma.	Páginas web.
	Informes anuales de rendición de cuentas.
	En escenarios de difícil accesibilidad (Juntas Parroquiales Rurales, jurisdicciones especiales de pueblos y nacionalidades), la alternativa es crear un espacio de cómputo sin necesidad de conectividad, alimentado periódicamente con los datos.
Publicación periódica (semestral y anual) resumen/informe de los principales indicadores de la gestión de la institución, en medios de comunicación	Medios de comunicación masiva (prensa)
	Medios de comunicación alternativa (internet, redes sociales)
	Boletines informativos difundidos en espacios públicos

**Fuente:** Consejo de Participación ciudadana y control social. Disponible en: <http://www.cpccs.gob.ec/modulos/rendicion/modelordc.pdf>

### *Obligatoriedad de rendición de cuentas para las Autoridades electas*

De acuerdo al artículo 92 de la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, las autoridades elegidas por votación popular deben rendir cuentas principalmente sobre:

1. Propuesta o plan de trabajo planteados formalmente antes de la campaña electoral.
2. Plan estratégico, programas, proyectos y planes operativos anuales.
3. Presupuesto General y presupuesto participativo.
4. Propuestas, acciones de legislación, fiscalización y políticas públicas; o,
5. Propuestas y acciones sobre las delegaciones realizadas a nivel local, nacional e internacional.

### *Periodicidad de rendición de cuentas*

“La rendición de cuentas se realizará una vez al año y al final de la gestión, teniendo en consideración las solicitudes que realice la ciudadanía, de manera individual o colectiva, de acuerdo con la Constitución y la Ley” Art. 95, Ley Orgánica de Participación Ciudadana. La rendición de cuentas es un proceso de cumplimiento obligatorio, que debe contener información completa y específica según lo dispone la Ley para ser puesta a consideración de la evaluación y la retroalimentación ciudadana.

### *Beneficios de la rendición de cuentas*

#### *I. En el ámbito de la política sectorial:*

- Genera nexos entre las políticas públicas y las aspiraciones de la ciudadanía, a través de los espacios permanentes de diálogo y de retroalimentación para mejorar la labor de las instituciones públicas;
- Potencia el involucramiento de los actores ciudadanos frente a lo público, lo que tiende al mejoramiento, seguimiento, y cumplimiento de las políticas públicas, planes, programas y proyectos en el ámbito sectorial;
- Facilita la desconcentración del Estado, al marcar de manera clara las necesidades específicas y las demandas de acuerdo a cada nivel sectorial.

#### *II. Para los gobiernos autónomos descentralizados:*

- Fortalece la gestión de lo público, al procurar eficiencia y eficacia por el ahorro de tiempo y recursos, gracias al conocimiento de las prioridades de la ciudadanía;
- Optimiza la comunicación entre autoridades y la ciudadanía, ya que la rendición de cuentas se convierte en el espacio para que las autoridades sean reconocidas por la ciudadanía y demuestren los avances logrados por su gestión, al mismo

- tiempo, pueden explicar directamente los problemas y limitaciones que no les permitieron cumplir con las metas propuestas;
- Legitima a las autoridades y fortalece su credibilidad, gracias a prácticas de transparencia y de gestión de lo público que genera compromisos entre los representantes y la población;
  - Empodera a la ciudadanía para formar parte activa de la vida política y administrativa en el ámbito de los gobiernos autónomos descentralizados. Las dinámicas de rendición de cuentas en lo local permiten que la ciudadanía se apropie de la consolidación de sus planes locales de desarrollo y del cumplimiento de sus metas de planificación.

### *III. Para los ciudadanos y ciudadanas*

- La población tiene la oportunidad de dialogar con las autoridades sobre los diversos aspectos de la gestión, de hacer consultas directas, plantear sus dudas y observaciones, solicitar información;
- La ciudadanía puede formular iniciativas y propuestas para mejorar el desempeño del gobierno local en la gestión y administración de lo público;
- La población se mantiene informada sobre los resultados y alcances de la gestión del gobierno correspondiente. Esto permite realizar acciones de vigilancia social sobre la marcha de la gestión y fortalece el ejercicio del derecho a la participación ciudadana;
- Fomenta la organización social de conformidad con los intereses ciudadanos y permite que los pueblos, nacionalidades y diversas organizaciones ciudadanas se organicen de acuerdo con intereses específicos.

### *Proceso de rendición de cuentas*

La rendición de cuentas consiste en cuatro etapas:

#### *I. Organización:*

- Organizar la información pública sobre la administración y gestión de la autoridad, a través de un documento de sustento, basado en lo establecido en la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, la Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social y la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP);
- Consolidación de la información pública para socializar con la ciudadanía;
- Preparación de las campañas de comunicación para la difusión previa del informe de rendición de cuentas a la ciudadanía;

- Coordinación con Asambleas Ciudadanas o espacios participativos para el proceso de rendición de cuentas.

Cabe recalcar que la información debe estar elaborada de manera clara y concisa, en lenguaje sencillo para facilitar la comprensión de la ciudadanía. Además es importante que cada gobierno construya una base de datos de las organizaciones de la sociedad civil (asociaciones o comités de usuarios, gremios, veedurías, observatorios, consejos consultivos, universidades, medios de comunicación, asociaciones de profesionales, gremios, etc.), de su jurisdicción para contactarlas e invitarlas a las Asambleas Ciudadanas. Es importante que las organizaciones identificadas sean representativas de los intereses generales de la ciudadanía.

## *II. Difusión y entrega de información sobre la administración y gestión*

- Difundir de manera descentralizada el proceso de rendición de cuentas y la información necesaria para su ejercicio;
- Facilitar el acceso a la información (transparencia) de la administración y gestión de cada gobierno;
- Crear espacios de discusión y análisis sobre la información puesta en conocimiento de la sociedad, usar las lenguas originarias de las regiones, así como sistemas de señalética de colores u otro lenguaje para personas con capacidades especiales, para facilitar el acceso y análisis de la información recibida;
- Efectuar la convocatoria pública del proceso participativo de rendición de cuentas;
- Instalación de asambleas ciudadanas u otros mecanismos de rendición de cuentas;
- Seguimiento y retroalimentación<sup>3</sup>.

## **7) Matriz de plan plurianual**

Una vez elaborado el plan plurianual descrito anteriormente este puede resumirse a través de una matriz, que es una tabla donde se introducen una serie de datos en un orden específico de acuerdo a la relación que hay entre uno y otro elemento.

La matriz del plan plurianual es un instrumento donde se plasman los indicadores, las metas esperadas para cada uno de los objetivos específicos definidos, las actividades para dar cumplimiento a cada meta, las estrategias, y los mecanismos de evaluación y de rendición de cuentas. Todo esto temporizado y considerando que la inversión prevista para el cumplimiento del plan plurianual corresponda al presupuesto asignado para sus funciones. Esta matriz se observa en la Tabla 3.

<sup>3</sup> CPCCS (2011). "Guía Referencial para el ejercicio de rendición de cuentas". Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. Quito-Ecuador.

**Tabla 3**  
**Modelo de la matriz de plan plurianual**

Matriz de plan plurianual	
Organización política:	Nombre del partido o movimiento político.
Nombre del candidato/a o lista:	El nombre del candidato/a para elecciones unipersonales, o el nombre de la lista para elecciones pluripersonales.
Dignidad a la que aspira:	Prefecto/a y vice prefecto/a, alcalde/sa distrital o municipal, concejal/a distrital o municipal, o junta parroquial rural.
Jurisdicción Territorial:	Provincia, cantón o parroquia.
Periodo de Planificación:	5 años según lo establece la Ley
Visión de desarrollo	Principios ideológicos de su organización política y qué entiende por desarrollo. Cómo aspira que su población se vea a futuro.

Planificación 2014-2019						
Objetivo General						
Objetivos Específicos						
Ámbito de acción o Eje de Desarrollo 1		salud, educación, medio ambiente, vialidad, etc.				
Problema a resolver (en relación al ámbito de acción)	Objetivo específico 1	Indicador y línea base	Meta	Actividades	Estrategias	Mecanismos de Evaluación
Ámbito de acción o Eje de Desarrollo 2		salud, educación, medio ambiente, vialidad, etc.				
Problema a resolver (en relación al ámbito de acción)	Objetivo específico 1	Indicador y línea base	Meta	Actividades	Estrategias	Mecanismos de Evaluación

Ámbito de acción o Eje de Desarrollo 3		salud, educación, medio ambiente, vialidad, etc.				
Problema a resolver (en relación al ámbito de acción)	Objetivo específico 1	Indicador y línea base	Meta	Actividades	Estrategias	Mecanismos de Evaluación
<b>Mecanismos de Rendición de Cuentas:</b>		A través de qué mecanismos el candidato/a informará a la ciudadanía lo que está haciendo y el avance o cumplimiento de las propuestas hechas en campaña				

Fuente: Instituto de la Democracia



# 3

## Ejercicios prácticos

Elija uno de los siguientes problemas y construya un árbol del problema:

- a. Tráfico en Quito
- b. Contaminación ambiental
- c. Anemia en niños menores de 6 años



# ELECCIONES SECCIONALES ECUADOR 2014:

## ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE TRABAJO

2. De acuerdo al problema seleccionado para la elaboración del árbol del problema, elabore un objetivo general y dos objetivos específicos que respondan a las preguntas:

- a) ¿Qué?
- b) ¿Dónde?
- c) ¿Cómo?
- d) ¿Para qué?
- e) ¿Cuánto?
- f) ¿Cuándo?

<b>Objetivo General:</b>		
<b>Objetivo específico 1:</b>		
	¿Qué?	
	¿Dónde?	
	¿Cómo?	
	¿Para qué?	
	¿Cuánto?	
	¿Cuándo?	
<b>Objetivo específico 2:</b>		
	¿Qué?	
	¿Dónde?	
	¿Cómo?	
	¿Para qué?	
	¿Cuánto?	
	¿Cuándo?	

3. Defina un indicador para el objetivo específico 1, y otro para el objetivo específico 2, defina metas, calcule los valores y analice el resultado.

Objetivo específico	Indicador seleccionado	Tipo de indicador	Meta a cumplir	Cálculo (después/antes)
<p><i>Ejemplo:</i> Construir un parque en la localidad de ABC, terminado al 100% para el final del segundo trimestre de gestión, a través de un proyecto de rehabilitación de espacios verdes en convenio con la municipalidad y mediante mingas comunitarias, para aumentar la práctica del deporte en los jóvenes de 12 a 17 años en un 50%.</p>	<p>Porcentaje de jóvenes entre 12 y 17 años que practican deportes en la localidad ABC</p>	<p>De impacto <i>Nota:</i> del mismo objetivo específico se puede definir más de un indicador.</p>	<p>80% de los jóvenes entre 12 y 17 años, de la localidad ABC, practican deportes, para el 2016.</p>	<p><i>Línea Base al 2013:</i> 30% de los jóvenes entre 12 y 17 años, de la localidad ABC practican deportes. <i>Resultados 2016 (posterior a la construcción del parque):</i> 65% de los jóvenes entre 12 y 17 años, de la localidad ABC practican deportes.</p> <p>Impacto: <math>65/30=2,1</math> <math>R=2,1</math> Aumento porcentual: <math>((65-30)/30)*100</math> 116%</p>
<p>Análisis</p>	<p>Dado que el resultado es mayor a 1 el impacto del proyecto fue positivo, porcentualmente se incrementó en un 116% el porcentaje de jóvenes entre 12 y 17 años que practican deportes en la localidad ABC. Sin embargo, nuestra meta era que el 80% de jóvenes entre 12 y 17 años practiquen deportes luego de la construcción del parque, y sólo se logró el 65%. Es necesario evaluar el proyecto para identificar qué se puede hacer mejor o diferente para alcanzar la meta.</p>			
Objetivo específico	Indicador seleccionado	Tipo de indicador	Meta a cumplir	Cálculo (después/antes)
<p>Análisis</p>				

# ELECCIONES SECCIONALES ECUADOR 2014:

ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE TRABAJO

Objetivo específico	Indicador seleccionado	Tipo de indicador	Meta a cumplir	Cálculo (después/antes)
Análisis				

# 4

## Anexos

### Anexo 1: Lista de componentes básicos de un plan de trabajo

#### Diagnóstico de la situación actual del territorio

- Diagnóstico descriptivo
- Principales problemas o necesidades de la comunidad (causas, efectos, interesados, afectados)

#### Visión de desarrollo

#### Objetivos generales y específicos

#### Plan plurianual

- Problemas a resolver
- Ámbito de acción
- Indicadores
- Metas
- Actividades
- Estrategias
- Métodos y técnicas de evaluación
- Rendición de cuentas
- Matriz de plan plurianual

### Anexo 2: Matriz de plan plurianual

MATRIZ DE PLAN PLURIANUAL	
Organización política:	
Nombre del candidato/a o lista:	
Dignidad a la que aspira:	
Jurisdicción Territorial:	
Periodo de Planificación:	
Visión de desarrollo:	

PLANIFICACIÓN 2014-2019						
Objetivo General						
Objetivos Específicos						
Ámbito de acción o Eje de Desarrollo 1						
Problema a resolver (en relación al ámbito de acción)	Objetivo específico 1	Indicador y línea base	Meta	Actividades	Estrategias	Mecanismos de Evaluación
Ámbito de acción o Eje de Desarrollo 2						
Problema a resolver (en relación al ámbito de acción)	Objetivo específico 1	Indicador y línea base	Meta	Actividades	Estrategias	Mecanismos de Evaluación
Ámbito de acción o Eje de Desarrollo 3						
Problema a resolver (en relación al ámbito de acción)	Objetivo específico 1	Indicador y línea base	Meta	Actividades	Estrategias	Mecanismos de Evaluación
Mecanismos de rendición de cuentas:						

# Bibliografía

## Fuentes de Consulta

- Biblioteca de Economía y Enciclopedia Multimedia Interactiva de Economía (2006). Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2006b/voz/ia.htm> (visitada el 14 de octubre del 2010).
- CPCCS (2011). "Guía Referencial para el ejercicio de Rendición de Cuentas". Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. Quito-Ecuador.
- CPCCS (2012). "Modelo de Rendición de Cuentas". Consejo de Participación Ciudadana y Control Social. Quito-Ecuador.
- Downes, Andrew (2001). La planificación a Largo Plazo: acción y reestructuración institucionales en el Caribe. Santiago de Chile: ILPES. Disponible en: <http://www.eclac.org/ilpes/publicaciones/xml/5/6325/lcl1438e.pdf>
- Departamento Nacional de Planeación de Colombia, Orientaciones para construir y elegir el Plan de Trabajo, disponible en [www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co), junio de 2012.
- Fernández, Nestor (2002) "Manual de Proyectos". Junta de Andalucía. Consejería de Gobernación. Coria Gráfica. Andalucía
- "Formato de Resumen del plan de gobierno". Jurado Nacional de Elecciones. Perú. 2010
- "Guía de evaluación de políticas públicas del Gobierno Vasco". Plan de Innovación Pública. Gobierno Vasco.
- "Guía de Monitoreo y evaluación" (2007). Escuela superior politécnica de Chimborazo, Comisión de planificación y evaluación Institucional. Unidad técnica de planificación. Disponible en: [http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/rectoradopub/6af2ed\\_Guia\\_Evaluacion\\_y\\_Monitoreo\\_\\_ESPOCH.pdf](http://www.esPOCH.edu.ec/Descargas/rectoradopub/6af2ed_Guia_Evaluacion_y_Monitoreo__ESPOCH.pdf)
- "Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores". *Herramientas estadísticas para una gestión territorial más efectiva*. Departamento Administra-

- tivo Nacional de Estadística (DANE). Colombia
- “Guía para elaboración de indicadores”. Departamento Nacional de Planeación. Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública GAPI. Colombia.
- “Indicadores estratégicos en entidades territoriales. Criterios para su conceptualización, diseño, análisis e interpretación”. (2001) Departamento Administrativo de Estadística (DANE). Colombia
- Lira, Luis (2006). Revalorización de la Planificación del Desarrollo. Santiago de Chile: ILPES. Disponible en: [http://www.propuestaciudadana.org.pe/apc-aa/archivos-aa/068d5099c088d67686280321657b29ee/Revalorizaci\\_n\\_de\\_la\\_planificaci\\_n\\_2.pdf](http://www.propuestaciudadana.org.pe/apc-aa/archivos-aa/068d5099c088d67686280321657b29ee/Revalorizaci_n_de_la_planificaci_n_2.pdf)
- Pedregosa, Juan y Mariana, Pfenninger. “Análisis y elaboración de indicadores de evaluación”. Curso sobre evaluación aplicada a la gestión de proyectos culturales. Disponible en: <http://www.slideshare.net/jpedregosa/indicadores-evaluacin-transit>
- Plan Nacional de Desarrollo, 2013-2017. Construyendo un Estado plurinacional e intercultural, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES, Quito, 2013.
- Reglamento General del Parlamento Andino, Aprobado mediante la Decisión 1152 del 29 de Agosto de 2006, Bogotá, 2006.
- Senplades (2011). “Guía metodológica de planificación institucional”. Quito-Ecuador. Disponible en: <http://www.pnud.org.ec/art/frontEnd/images/objetos/GUIA%20MPI%20pantalla.pdf>
- “Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública”. (2003). Sinergia. Colombia. Disponible en: [http://www.dnp.gov.co/01\\_CONT/EVALUACION/Pag\\_nueva\\_de\\_SINERG.HTM](http://www.dnp.gov.co/01_CONT/EVALUACION/Pag_nueva_de_SINERG.HTM).
- SORIA, Natally, Insumo para guía: Cómo elaborar un Plan de Gobierno, Instituto de Investigación, Capacitación y Análisis Político Electoral-Instituto de la Democracia, Consejo Nacional Electoral, 21 de junio de 2012.
- UNAM (2008). Guía Mínima para la Elaboración de Planes de Desarrollo Institucional. México: UNAM. Disponible en: [http://www.planeacion.unam.mx/Planeacion/Apoyo/guia\\_minima.pdf](http://www.planeacion.unam.mx/Planeacion/Apoyo/guia_minima.pdf)
- UNDP (2003). “Handbook on monitoring and evaluation for results”. Glossary. United Nations Development Project. Disponible en: <http://stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/docstore3/yellowbook/glossary/glossary1.html>
- World Bank (1996). “Performance monitoring Indicators. A handbook for task managers. Operations Policy Department”. Washington D.C.

