



**PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO
PNUD**

**AREA DE DESARROLLO, PAZ Y RECONCILIACIÓN
PROGRAMA ART – REDES**

INDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL ICO

**GUÍA DE APLICACIÓN Y ANÁLISIS DEL INDICE DE CAPACIDAD
ORGANIZACIONAL A LAS AGENCIAS DE DESARROLLO ECONOMICO
LOCAL**

INTRODUCCIÓN

La estrategia territorial de paz, desarrollo y reconciliación ART-REDES impulsada por el PNUD Colombia, contribuye a la construcción social de paz, la transformación no violenta de conflictos, el desarrollo humano sostenible y a la agenda de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Sus esfuerzos se concentran en el fortalecimiento de iniciativas y procesos locales mediante el diálogo entre las administraciones públicas y los actores sociales en los territorios a fin de cualificar sus capacidades para una interlocución activa ante las instituciones nacionales y promover estrategias y políticas públicas de desarrollo territorial.

ART- REDES se propone además aprovechar al máximo las oportunidades internacionales, articulando las contribuciones y la participación de la cooperación internacional, así como los aportes de la cooperación sur-sur con el acompañamiento técnico unificado de las diferentes agencias del Sistema de las Naciones Unidas.

Es por ello que entre las prioridades del Programa ART-REDES se incluye el apoyo a las Agencias de Desarrollo Económico Local en Colombia ya que a partir de ellas se fomenta el desarrollo socio-económico sostenible e incluyente en los ámbitos subregional, departamental y municipal como un modelo incluyente, con enfoque de derechos y orientado principalmente a ampliar las capacidades y oportunidades de las personas y comunidades locales que conviven en contextos de conflicto, exclusión y desigualdad.

Las ADEL son organizaciones territoriales, sin ánimo de lucro, de carácter mixto (es decir, compuestas por socios públicos, privados y sociales) que tienen el propósito de construir consensos en el modelo de desarrollo económico local propuesto y asegurar la sostenibilidad de esos procesos subregionales como vía para mejorar la productividad, la competitividad, el empleo local y disminuir la pobreza. La idea de este modelo alternativo de desarrollo local es poner en marcha un funcionamiento sistemático y coordinado de los distintos actores sociales y de los factores productivos para pasar de una competitividad empresarial débil en las pequeñas empresas, a una competitividad territorial, pues las Agencias de Desarrollo Local consideran al territorio como un nuevo ‘agente competitivo’.

En la actualidad existen legalmente establecidas diez Agencias de Desarrollo Local, ubicadas en los departamentos de Antioquia, Santander, Nariño, Boyacá, Arauca, Cauca y Cesar, las cuales han logrado diseñar y gestionar proyectos concertados localmente. Adicionalmente, se ha constituido la Red ADELCO, como una organización que articula en Colombia las Agencias de Desarrollo Local y demás instrumentos de desarrollo, con el propósito de fortalecer sus acciones en los territorios donde hacen presencia, para apoyar el cumplimiento de sus objetivos.

Varios son los retos que las agencias deben enfrentar, principalmente en lo relacionado con su fortalecimiento y consolidación como organizaciones; por tal razón se han previsto acciones que buscan incentivar, consolidar y promover las capacidades de las ADEL. Una de esas acciones es, precisamente, la implementación de un instrumento metodológico que permita medir, evaluar y hacer seguimiento a la capacidad de gestión de las ADEL, para de esta forma identificar fortalezas y debilidades en su funcionamiento.

El Índice de Capacidades Organizacionales – ICO -, se constituye, entonces, en el instrumento seleccionado para promover el desarrollo de las potencialidades de las ADEL, buscando, así, la superación de las debilidades que obstaculizan su consolidación.

El ICO es un instrumento metodológico diseñado por el Departamento Nacional de Planeación – DNP- con el propósito de establecer la capacidad de gestión de las Organizaciones Comunitarias de los Programas de Paz y Desarrollo; sin embargo, debido a los buenos resultados obtenidos en relación a la facultad que tiene para identificar las debilidades y fortalezas de las organizaciones, ha sido ajustado por varias entidades tanto públicas como privadas para ser aplicado en diferentes tipos de organizaciones.. Para el caso de las Agencias de Desarrollo Económico Local el ICO ha sido ajustado de acuerdo a las características propias de estas organizaciones, es decir a la forma como deben funcionar; sostenerse, organizarse jerárquicamente y, adicionalmente, teniendo en cuenta los servicios que como promotor del desarrollo Económico Local debe prestar a los territorios de influencia.

Para ajustar el ICO a las características propias de las ADEL se incorporaron elementos incluidos en el instrumento metodológico diseñado por ILS LEDA - International Liaison Services for Local Economic Development Agencies – que es el servicio internacional que apoya los programas asociados a la iniciativa ART y las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL) que operan en numerosos países, para potenciar los procesos de desarrollo económico territorial internacionalizado en el ámbito de las respectivas políticas nacionales; y la Asociación Europea de Agencias de Desarrollo Regional (EURADA). Dicho instrumento metodológico tiene como objetivo ayudar a la ADEL a mejorar la calidad de su desempeño, permitiéndoles, además, ser reconocidos por la comunidad local, nacional e internacional como estructuras confiables para la ejecución de acciones destinadas a mejorar el desarrollo sano, sostenible y humano¹.

En este sentido a través de la información obtenida con el formulario para caracterizar y consultar la capacidad organizativa de las Agencias de Desarrollo Económico Local - ADEL – es posible no sólo calcular el Índice de Capacidad Organizacional de las ADEL sino, también, obtener el nivel de calidad de la ADEL de acuerdo a las pautas metodológicas establecidas por ILS LEDA y EURADA, quienes a través de este método asignan un sello de calidad denominado sunflower (girasol). Sin embargo, para efectos del cumplimiento de los objetivos planteados, este documento solo se enfoca en el Índice de Capacidad Organizacional, pues este integra las variables de calidad propuestas por la metodología de LSLEDA.

Objetivo general del ICO

El Índice de Capacidad Organizacional – ICO, tiene por objetivo ofrecer a las Agencias de Desarrollo Local un instrumento que permita establecer su capacidad de gestión, con el fin de identificar con ellas mismas las fortalezas y debilidades en su funcionamiento.

La aplicación de este instrumento permite caracterizar las Agencias de Desarrollo Económico Local, generando, también, un diagnóstico que sirva como insumo para la formulación y puesta en marcha de estrategias de fortalecimiento organizacional en cada una de las áreas evaluadas: servicios, nivel asociativo, estructura organizacional, recursos humanos, recursos físicos, gestión financiera, direccionamiento estratégico, redes alianzas y procesos y beneficiarios. Las estrategias de fortalecimiento buscan alcanzar la consolidación y estabilidad de las ADEL.

Objetivos específicos

- Precisar las variables que rodean el concepto de capacidades organizacionales y de fortalecimiento en las ADEL

¹ En el anexo 2 se presenta la guía metodológica traducida.

- Apoyar a las ADEL en la precisión y explicación de los problemas que obstaculizan su consolidación; identificando las causas, así como la respectiva formulación de soluciones y acciones que se pueden seguir al construir el plan de mejoramiento organizacional.
- Definir conjuntamente con los miembros de las ADEL el contenido del plan de mejoramiento, teniendo en cuenta sus características, prioridades, recursos y proyectos.
- Brindar a las ADEL un instrumento que aporte al diagnóstico y a una metodología de evaluación y seguimiento de capacidad de organización y funcionamiento.

Concepto de fortalecimiento y de capacidades organizacionales en el marco de las Agencias de Desarrollo Local

Los aspectos relacionados con el fortalecimiento de las organizaciones vienen alcanzando una creciente importancia en la agenda de los actores del desarrollo debido, principalmente, a una preocupación por la sostenibilidad de las intervenciones de desarrollo. El fortalecimiento organizacional resulta, entonces, ser un enfoque y una herramienta de gestión para saber cómo proyectar un incremento de la efectividad en la acción de las organizaciones.

Los procesos de fortalecimiento requieren identificar en las organizaciones los diferentes niveles de desarrollo de las capacidades en sus diversas áreas con el fin de tener una comprensión más profunda y amplia a través de la cual se puedan establecer los acuerdos internos necesarios para introducir las medidas de cambio que permitan optimizar el desempeño de las organizaciones

La capacidad organizacional hace referencia a la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades. De esta forma evaluar la capacidad organizacional implica evaluar todos los recursos y procesos que las organizaciones, y en este caso las Agencias de Desarrollo Económico Local, despliegan, para cumplir con el objetivo general planteado o con su mandato misional.

Evaluar la capacidad organizacional de las Agencias de Desarrollo Económico Local, implica evaluar los recursos con los que estas cuentan y los procesos que desarrollan para dar cumplimiento al propósito por el cual se crean, la promoción del desarrollo económico local. Adicionalmente, requiere analizar aquellos servicios que una ADEL, en el cumplimiento de su mandato misional, debe ofrecer.

Nueve son los componentes que se analizan a la hora de evaluar la capacidad organizacional de las ADEL; estos son: Servicios, nivel asociativo, estructura organizacional, recursos humanos, recursos físicos, gestión financiera, direccionamiento estratégico, redes, alianzas y procesos; y, finalmente, el componente sobre beneficiarios. En el formulario se encuentran otras áreas indagadas, como es el tema de las fortalezas y debilidades, participación en procesos sociales y políticos, entre otros, que contribuyen a entender mejor la forma de funcionar de las ADEL y permiten una mayor caracterización de las mismas. Cada uno de estos componentes se encuentran explicados en detalle en la guía de análisis o interpretación.

ANÁLISIS DEL ICO

Una vez recopilada la información de las organizaciones a través del formulario² para caracterizar y consultar la capacidad organizacional de las Agencias de Desarrollo Económico Local - ADEL -, se procede a registrar los resultados y a calcular los indicadores establecidos en el ICO con el aplicativo diseñado para tal caso.

GUIA DE DILIGENCIAMIENTO DEL FORMULARIO

A continuación se presentan orientaciones para responder las preguntas del formulario de capacidad organizacional propuesto. Dicho formulario se encuentra dividido en cuatro partes, identificación de la ADEL, ámbito externo, ámbito interno y otros aspectos.

En la identificación de la organización se incluyen los datos básicos de caracterización y cobertura. En el ámbito interno se pregunta por temas relativos a la organización hacia adentro (servicios de la ADEL, nivel asociativo y estructura organizacional, recursos humanos, capacidad de liderazgo, recursos físicos, gestión financiera, direccionamiento estratégico, proyectos y comunicación), y en la parte de ámbito externo se tienen los temas relacionados con la gestión hacia afuera de la organización (redes, alianzas y procesos; realización de contratos y eventos; y, relación de la ADEL con el Gobierno). Finalmente, en otros aspectos se indaga sobre beneficios generados, fortalezas y debilidades.

Cada una de las partes esta numerados con números romanos (I, II, III,...), y a su vez, cada tema tiene una serie de preguntas enumeradas (1, 2, 3,...). El objetivo es diligenciar un formulario por cada ADEL.

Es preciso que a la hora de realizar el diligenciamiento, previamente se haya informado y sensibilizado a los miembros de la ADEL (Gerente, socios, coordinadores del área técnica, entre otros) sobre la importancia del fortalecimiento y su medición. En el momento de hacer la encuesta es importante entablar un ambiente agradable de diálogo, en donde se aclare que no se trata de una calificación sino de una herramienta útil al fortalecimiento. Es recomendable también que dentro de las dos o tres personas que asisten por parte de la ADEL haya una que siga el guión de la encuesta, pero que las demás ambienten la charla con temas distintos para relajar el ejercicio. La meta es que las mismas ADEL lo apliquen autónomamente, pero para esto es necesaria una apropiación, un proceso y una evolución, al inicio de la cual es preciso evitar la encuesta fría, sino hacer un conversatorio cálido con la encuesta y contarle a las organizaciones que no importa el número de puntos, sino tener el croquis de lo que esta pasando.

I. IDENTIFICACIÓN

Nombre o razón social. Con esta pregunta se quiere conocer la denominación de la organización. Para su diligenciamiento se debe escribir el nombre completo de la organización en el espacio asignado y sin abreviaturas.

NIT. Con esta pregunta se pretende conocer el Número de Identificación Tributaria que asigna la DIAN

¿Cuál es la fecha de creación de la organización? En este espacio se quiere establecer el momento en el cual se expidió un documento privado de constitución o escritura para la creación formal de la organización. Se debe diligenciar el día, mes y año en las casillas asignadas

² Anexo 1.

En qué fecha comenzó a funcionar? El objetivo es establecer el momento (fecha) en el cual el grupo de asociados decidió unirse y organizarse para cumplir la misión establecida. Se debe diligenciar el día, mes y año en las casillas asignadas.

Escritura Pública. Algunas Agencias de Desarrollo Económico Local se crearon mediante escritura pública. Por ende esta pregunta pretende saber si la ADEL cuenta con ella. La escritura pública es un instrumento notarial que contiene una o más declaraciones de las personas intervinientes en un acto o contrato, en este caso creación de una ADEL, emitidas ante notario con el lleno de los requisitos legales propios y específicos de cada acto, para su incorporación al protocolo.

Personería Jurídica. En el sistema jurídico colombiano, la personería jurídica es la que le permite a las organizaciones adquirir derechos, contraer obligaciones e intervenir en la economía formal. Se debe indicar si la organización la tiene en las casillas asignadas (Sí o No) y en el caso de ser afirmativa la respuesta, anotar la fecha de obtención de la personería.

Dirección Sede. Con la dirección se quiere establecer la ubicación de la organización. Para esto se debe anotar la dirección de la sede o lugar de funcionamiento de la organización a donde se puede enviar correspondencia.

Ciudad y Departamento. Se debe anotar la ciudad o municipio donde está ubicada la ADEL. Debe corresponder a la dirección de la sede.

Teléfono y fax. Con el dato de teléfono y el fax se quiere conocer el número al cual se puede comunicar con la organización. Se debe anotar dicho número en el espacio asignado.

Web Site. Esta pregunta pretende saber si la ADEL cuenta con página Web mediante la cual sea posible acceder a información sobre la Agencia.

Nombre del Representante Legal. Con esta pregunta se quiere saber quién se encuentra habilitado (a) para ejecutar todos los actos y contratos comprendidos dentro del marco social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la ADEL.

Identificación del representante legal. Se debe anotar el número de identificación del representante legal.

Cobertura de la ADEL. Mediante esta pregunta se pretende establecer las entidades territoriales que hacen parte del área de influencia de la ADEL y, además, determinar el nivel de cobertura (Municipal, subregional, regional, departamental)

Cobertura poblacional y el área de la ADEL. Con el fin de complementar la pregunta anterior se desea establecer cuantitativamente el área y la población de influencia de la ADEL.

Porcentaje de las actividades de la ADEL que se desarrollan en el área urbana y rural. Se intenta establecer los porcentajes de las actividades que desarrolla la ADEL en el área rural y urbana.

Objeto social de la ADEL y objetivos principales de la ADEL. Se quiere establecer cuál es la misión de la ADEL. Par esto se solicita describir el objeto social en las líneas establecidas.

¿Durante el tiempo de funcionamiento de la ADEL ha sido necesario hacer cambios estructurales en relación al objeto social, los servicios ofrecidos, a la naturaleza jurídica y/o a la manera de obtener ingresos? Con esta pregunta se quiere conocer si la ADEL ha tenido cambios estructurales que influyan en

su forma de funcionar y en la manera de alcanzar los logros establecidos. Así mismo conocer las razones por las cuáles dichos cambios se dieron.

III. ÁMBITO INTERNO

SERVICIOS

Las Agencias de Desarrollo Económico Local deben prestar los siguientes servicios a la población y a las instituciones: Servicios de animación territorial e inclusión social, servicios a la producción, servicios de apoyo a la planificación y servicios de promoción territorial. Así mismo, las ADEL deben promover y apoyar la equidad de género en sus actividades. En razón a ello, al interior de este componente se indaga si la ADEL ha implementado cada uno de estos servicios, ofreciendo para cada uno de ellos opciones sobre la forma como los están proveyendo. La forma de diligenciar consiste en marcar si o no sobre aquellas opciones dadas para cada servicio; lo ideal es que las ADEL respondan afirmativamente a todos aquellos señalados en el formulario.

NIVEL ASOCIATIVO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. Número de socios con los que inició la ADEL. Se establece el número de socios con que se inicio la ADEL (referidos en las actas de constitución); adicionalmente se hace una descripción del tipo de socios, es decir si son entidades públicas, privadas, ONG's, Instituciones académicas o de investigación y organizaciones sociales, tratando de conocer, también el tipo de organización social según la tipología establecida.

2. Número de socios con los que cuenta actualmente la ADEL. Se quiere saber el número de socios activos con que cuenta la ADEL en el momento de diligenciar el presente formulario. Se debe diligenciar el número de socios que son entidades públicas, privadas, ONG's, Instituciones académicas o de investigación y organizaciones sociales; y, también el número de organizaciones sociales según la tipología establecida.

3. ¿Existen criterios de adhesión de nuevos socios? Esta pregunta está orientada a conocer si la ADEL tiene establecidos criterios para la entrada de nuevos socios y en caso de ser así establecer cuáles son los aspectos que se evalúan y los requisitos que se demandan a la hora de incluir un nuevo actor como socio de la Agencia.

4. ¿Cuál es la estructura organizacional de la ADEL? Por lo general una ADEL debe contar con las estructuras jerárquicas señaladas en el formulario; por ende esta pregunta tiene como objetivo conocer si la Agencia cuenta con la estructura que a nivel general está estipulada. Para diligenciarla es necesario marcar si la estructura existe o no y señalar el número de hombres y mujeres que hacen parte de cada nivel jerárquico. En el caso de socios y de la junta o consejo directivo se tiene que tener claro que los miembros son entidades, organizaciones o instituciones; sin embargo por conocimiento se debe solicitar información sobre si el representante de dichas entidades, instituciones u organizaciones son hombres o mujeres.

5. ¿Todos los miembros (sectores) de la Asamblea (gobierno local, asociaciones, ONGs, etc.) se encuentran representados en la Junta o consejo directivo? Esta pregunta pretende saber si la representación de cada uno de los sectores que hacen parte de la Asamblea es equitativa, y de ser así conocer mediante estatutos cómo se garantiza dicha representatividad.

6. ¿Cuándo se llevaron a cabo las 3 últimas Asambleas y cuántos socios asistieron? Con esta pregunta se quiere inferir la participación de los socios en la ADEL, analizando su asistencia a las asambleas donde se discuten los temas de la organización.

7. ¿Qué tipo de información se presenta a la Asamblea cuando se llevan a cabo reuniones? Se solicita saber que información es presentada en la Asamblea. Las opciones no son excluyentes, por el contrario se espera que el tipo de información reseñado en cada recuadro sea presentado en las Asambleas.

8. ¿Qué criterios, aprobados por la Asamblea General, se tienen para la elección del organismo a cargo de la dirección estratégica de la ADEL (junta o consejo directivo)? Se quiere conocer la forma como se lleva a cabo la elección de los miembros de la junta o consejo directivo, los cuales hacen parte de la asamblea y deben representar los sectores (gobierno local, asociaciones, ONGs, etc.) que hacen parte de la ADEL.

9. ¿Cuándo se llevaron a cabo las 3 últimas Juntas o Consejos Directivos y cuántos integrantes asistieron? Con esta pregunta se quiere inferir la participación de los socios en la ADEL, analizando la asistencia a las juntas o consejos directivos de aquellos que fueron designados para los cargos allí previstos. .

10. ¿Qué tipo de información se presenta a la Junta o Consejo Directivo cuando se llevan a cabo reuniones? Se solicita saber que información es presentada en las juntas o consejos directivos. Las opciones no son excluyentes, por el contrario se espera que el tipo de información reseñado en cada recuadro sea presentado en dichas reuniones.

11. ¿Existen acciones de recopilación de las decisiones llevadas a cabo en las distintas reuniones de los niveles organizacionales? Esta pregunta quiere conocer si las reuniones realizadas cuentan con un respaldo de realización mediante los cuales sea posible consultar los temas abordados y las decisiones tomadas.

12. ¿Cómo se lleva a cabo la recopilación de de las decisiones llevadas a cabo en los distintas reuniones de los niveles organizacionales? Esta pregunta complementa la anterior, ya que de responderse afirmativamente la anterior es necesario especificar de qué forma llevan a cabo dicha recopilación.

RECURSOS HUMANOS

Características de los cargos de la junta o consejo directivo. En los espacios asignados se debe diligenciar la información solicitada si el cargo en mención existe dentro de la Junta o Consejo Directivo En el caso de existir más cargos anotarlos con la respectiva información solicitada.

2. Características de Contratación. En este modulo se pretende establecer los aspectos esenciales de contratación del personal administrativo y técnico que hace parte de la ADEL. Es importante señalar que aunque el cargo de gerente hace parte del área administrativa este se caracteriza por aparte debido al papel esencial que juega en la ADEL. Por esta razón se solicita información específica para dicho cargo en las preguntas 2.2 y 2.3.

Los ítems 2.4 y 2.5 solicitan información acerca de los cargos del área administrativa y técnica con el fin de conocer quién o quiénes son los encargados de seleccionar dicho personal y el tipo de contratación. Así mismo se pretende determinar la representación por género en cada área y el número total de personas que trabajan en la ADEL.

3. Procesos de Formación y / o Capacitación Interna/ Externa. En este ítem, específicamente en las preguntas 3.1, 3.2 y 3.3 se averigua si los socios, personal interno y/o o beneficiarios han sido capacitados gracias a las gestiones o directamente parte la ADEL. La pregunta 3.4 pretende conocer las características de la formación que se provee por o a través de la ADEL; en este sentido se indaga sobre el porcentaje de recursos propios y externos que por lo general se utilizan para este tipo de procesos. También se pregunta por las entidades o instituciones que repetidamente contribuyen en los procesos de formación y, finalmente, el tipo de formación que se provee a cada grupo reseñado (socios, miembros del equipo técnico y beneficiarios de las acciones de la ADEL)

Por último, en la pregunta 3.5, se solicita información acerca de tres procesos de capacitación ya realizados.

CAPACIDAD DE LIDERAZGO

1. ¿Cuáles son los principales servicios con los que es identificada la ADEL por los socios? Se quiere saber cuál es la opinión de los encuestados sobre la percepción de los socios hacia la ADEL. Para esto es necesario anotar el tipo de servicio, actividad o característica por la que los socios identifican la ADEL.

2. ¿Cuáles son las principales diferencias que se presenta al interior de la Asamblea o entre los socios? Se solicita averiguar por puntos de desacuerdo entre los socios y las actividades que implementa la ADEL.

RECURSOS FISICOS

1. ¿Se lleva un inventario de los recursos físicos? Se quiere saber si la organización hace seguimiento al número de bienes que posee con salidas, entradas y stock.

2. Recursos físicos con los que cuenta la ADEL. Con este cuadro se quiere saber si la ADEL tiene recursos como sede, vehículos, terrenos, maquinaria y equipos de oficina. Adicionalmente se averigua si los necesita, en qué estado se encuentran, a quién pertenecen, para qué se usan y si su cantidad es suficiente para el funcionamiento de la organización.

GESTIÓN FINANCIERA

1. ¿La ADEL cuenta con prácticas contables? Se pregunta si la ADEL lleva un registro y control de sus bienes, recursos, ingresos y gastos. En el caso de responder Si, marcar la casilla, contestar hace cuánto y pasar a la siguientes, en el caso de No, marcar la respuesta y pasar a la pregunta 14.

2. ¿La agencia cuenta con un sistema contable o manual? ¿Y genera los siguientes libros contables? Se quiere saber si la contabilidad y sus registros se llevan en computador o manualmente. Adicionalmente, en el cuadro anexo se requiere saber si la ADEL lleva un registro constante en libros obligatorios y cuáles y si lleva libros auxiliares y cuáles.

3. ¿Qué estados financieros se generan? Se pregunta qué tipo de estados financieros genera la ADEL. Se deben señalar todos los estados manejados según sea el caso. Si no se maneja ninguno entonces anotarlo también en el espacio determinado.

4. ¿Se realizan informes financieros? En el caso de llevar cuentas, se quiere saber si la organización hace proyecciones de sus estados, si analiza los montos y las variaciones en el tiempo de sus activos, pasivos,

ingresos y egresos, si analiza sus utilidades, etc. (p.e. si sabe en qué cuentas están concentrados los activos o los pasivos)

5. ¿Se utiliza la contabilidad para la toma de decisiones? Se quiere saber si la ADEL analiza sus cuentas de gastos, ingresos, recursos y obligaciones para tomar decisiones con respecto a su funcionamiento. (p.e. si la ADEL analiza que unos rubros de gastos son muy altos podría decidir alguna estrategia para reducirlos). Se debe marcar afirmativa o negativamente según la respuesta.

6. ¿Se elaboran presupuestos? Se requiere saber si la ADEL lleva a cabo un cálculo anticipado de los ingresos y gastos de su actividad económica.

7. A continuación señale el intervalo donde se encuentra el valor del presupuesto del año anterior. Esta pregunta tiene como objeto conocer la cantidad presupuestada en el último informe anual con el fin de determinar si la ADEL tiene una capacidad financiera coherente.

8. Porcentaje de recursos ejecutados. Se solicita establecer el monto de recursos realmente ejecutados. Teniendo en cuenta que se haya hecho un ejercicio de presupuesto.

9. Cuál ha sido la tendencia del presupuesto en los últimos 3 años. Esta pregunta pretende analizar el porcentaje de cambio en el presupuestote la ADEL durante los últimos tres años. A partir de los informes anuales..

10. Teniendo en cuenta la siguiente clasificación ¿La ADEL recibe o genera recursos por los siguientes conceptos? Se requiere conocer el tipo de ingresos de la ADEL con el fin de determinar si la Agencia cuenta con diferentes fuentes de ingresos, para no depender de unos pocos.

11. ¿Cómo se realiza el pago de las cuotas de los socios? Se quiere establecer si la ADEL tiene establecida una cuota o aporte financiero por parte de los socios y de ser así de que manera llevan ellos a cabo dicho aporte.

12. ¿La ADEL cuenta con un Plan de Negocio? Estas preguntas está orientada a saber si la ADEL cuenta con un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de la agencia.

13. ¿Qué mecanismos se han previsto para asegurar la sostenibilidad de la ADEL? Se indaga acerca de cómo la ADEL está planeando ser sostenible.

14. ¿Cuáles son los criterios que determinan las prioridades de acción de la ADEL? Esta pregunta pretende saber cuales son las motivaciones que guían las acciones de la ADEL.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

1. ¿La ADEL ha realizado algún ejercicio de planificación estratégica organizacional donde identifiquen los siguientes elementos? Se quiere verificar que la ADEL tenga establecido un horizonte con metas y/o objetivos, en donde se establezcan tareas, actividades y planes de acción para cumplir con el objeto de la organización. Este plan va más allá de la ejecución de proyectos.

2. ¿La ADEL cuenta con un plan estratégico organizacional? 3. ¿Quiénes participaron en la elaboración del plan estratégico organizacional? Se quiere conocer quiénes se involucran en la definición de los planes de la organización, ya sean socios, miembros de la junta, ambos u otras personas.

4. ¿La ADEL cuenta con un Plan de Acción Anual? Se pregunta si la ADEL cuenta con un plan donde se enumeren los objetivos y directrices a corto plazo.

5. ¿Se hace seguimiento y evaluación para saber qué se está cumpliendo? Se averigua si la ADEL conoce los resultados de las actividades y de la gestión. Y si conoce el nivel de avance sobre el cumplimiento de objetivos.

6. ¿Qué hace la ADEL con los informes de seguimiento y evaluación? Se quiere saber si cuando la ADEL realiza un proceso de seguimiento utiliza esos insumos como un medio para planificar, tomar decisiones o rendir cuentas, etc.

PROYECTOS

1. Durante los últimos 3 años de funcionamiento y de acuerdo a los intervalos relacionados a continuación, cuál ha sido el número de proyectos implementados por la ADEL. Esta pregunta pretende conocer el número de proyectos implementados en los últimos 3 años por la ADEL con el propósito de determinar si la ADEL tiene una capacidad o experiencia consolidada en la administración de proyectos (elaboración, financiamiento, ejecución).

2. Según los intervalos relacionados, ¿cuál ha sido el valor de los proyectos? Pretende indagar acerca del monto financiero de los proyectos ejecutados en los últimos 3 años con el fin de analizar si la ADEL cuenta con capacidad para gestionar proyectos de tamaño mediano-grande

3. ¿Cuál es el origen de los proyectos implementados por la ADEL? Esta pregunta quiere conocer si la ADEL implementa proyectos, de acuerdo con su estrategia y la estrategia de desarrollo territorial, a las necesidades de los socios locales, y poco a causa de las ofertas unilaterales de terceros

4. Mencione los principales proyectos formulados, en ejecución o ejecutados el año anterior y responda las siguientes preguntas Se quiere que se mencionen los tres principales proyectos en los que se involucró la organización en los últimos 2 años. Adicionalmente se busca saber su duración en tiempo, su monto total (cantidad de recursos), fuentes de financiación y el estado actual (formulación, ejecución, etc.)

COMUNICACIÓN

1. ¿La organización utiliza algún medio de comunicación? Se consulta si la ADEL emplea algún instrumento o medio para transferir información a la comunidad sobre la ADEL (p.e. volantes, cartas, vallas, radio, eventos, altavoces, etc.) Con el cuadro se quiere saber los temas que manejan, el cubrimiento (cantidad de personas a que se llega), el origen del medio (propio o alquilado) y la frecuencia de uso.

III. ÁMBITO EXTERNO

REDES, ALIANZAS Y PROCESOS

1. ¿Con qué y cuántos tipos de redes se encuentra conectada la ADEL? Se indaga sobre el número de redes a nivel nacional e internacional en las cuales se encuentra conectada la ADEL.

1. ¿La ADEL forma parte de otra (s) entidad (es), organización (es) y/o Asociación (es)? Aquí se quiere saber si la ADEL está inscrita en otra organización. En el caso de ser afirmativa indicarlo en la casilla respectiva y pasar a diligenciar el cuadro donde se debe especificar a el nombre de la asociación, organización,

etc., a la que pertenece y los objetivos de dicha sociedad. En el caso de ser negativa y no pertenecer a ninguna otra organización, indicarlo en la casilla respectiva y pasar a la pregunta 2.

2. ¿La ADEL ha participado o participa en procesos sociales, políticos o económicos en el territorio de influencia? Se requiere establecer si la ADEL participa o ha participado en procesos sociales, políticos o económicos en el territorio de influencia, especialmente de aquellos que están orientados al Desarrollo Local. De ser así se deben relacionar los principales procesos en los que ha participado o participa, los actores que participan o participaron, el objetivo de dicho proceso y el papel de la ADEL.

3. Relación de la ADEL con el Gobierno. Se quiere establecer el tipo de relación que tiene la ADEL con los diferentes niveles del gobierno (Nacional, Departamental y Municipal) teniendo en cuenta que la ADEL debe ser una referencia para el gobierno local a la hora de implementar sus estrategias y planes locales.

IV. OTROS ASPECTOS

Con el propósito de complementar la caracterización de la ADEL se solicita información en relación a los beneficiarios de la Agencia. Así mismo se solicita información acerca de lo que los encuestados consideran son las fortalezas y debilidades de la ADEL.

1. ¿Quiénes se benefician de la implementación de los servicios de la ADEL? Pretende conocer el tipo de beneficiarios de la ADEL, pues las Agencias deben prestar servicios, en primer lugar, a personas desfavorecidas y a micro, pequeñas y medianas empresas; también, a los gobiernos locales y organizaciones no gubernamentales locales.

GUÍA DE CÁLCULO DE LOS INDICADORES ICO

La guía a continuación busca de manera sencilla clarificar y estandarizar el proceso de cálculo de los indicadores ICO. Se aporta el método de cálculo y la sección del formulario donde se consulta.

DISTRIBUCIÓN DE INDICADORES PARA MEDIR EL INDICE DE CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO ECONOMICO LOCAL							
AREA	CATEGORIA	VARIABLE	PUNTAJE POR VARIABLE	ASIGNACIÓN DEL INDICADOR DEL INDICADOR	REFERENCIA EN EL FORMULARIO	PUNTAJE ESPERADO	
SERVICIOS	Servicios de animación territorial e inclusión social	La ADEL implementa menos del 40% de las actividades reseñadas	1	El indicador se mide con el número de servicios de animación territorial e inclusión social que la ADEL ha implementado, sobre el número total de servicios que en teoría debería implementar.	Modulo Servicios de la ADEL, pregunta 1	3	
		La ADEL implementa entre el 40% y el 60% de las actividades reseñadas	2				
		La ADEL implementa más del 60% de las actividades reseñadas	3				
	Participación de la ADEL en procesos de planificación estratégica económica territorial	La ADEL no ha participado en procesos de planificación estratégica económica territorial	1	El indicador mide si la ADEL ha participado en procesos de planificación estratégica económica territorial, en caso de ser así obtiene el puntaje máximo (3)	Modulo Servicios de la ADEL, pregunta 2	3	
		La ADEL ha participado en procesos de planificación estratégica económica territorial	3				
	Promoción de la equidad de Género	La ADEL implementa menos del 50% de las actividades reseñadas	1	El indicador se mide con el número de actividades reseñadas que son implementadas por la ADEL, sobre el número total de actividades de promoción de equidad de género reseñadas.	Modulo Servicios de la ADEL, pregunta 3	3	
		La ADEL implementa entre el 40% y el 75% de las actividades reseñadas	2				
		La ADEL implementa más del 75% de las actividades reseñadas	3				
	Servicios a la Producción	La ADEL implementa menos del 50% de las actividades reseñadas	1	El indicador se mide con el número de servicios a la producción que la ADEL ha implementado, sobre el número total de servicios que en teoría debería implementar.	Modulo Servicios de la ADEL, pregunta 4	3	
		La ADEL implementa entre el 40% y el 75% de las actividades reseñadas	2				
		La ADEL implementa más del 75% de las actividades reseñadas	3				
	Servicios de apoyo a la planificación y promoción territorial	La ADEL lleva a cabo menos del 50% de los servicios reseñados	1	El indicador se mide con el número de servicios de apoyo a la planificación y promoción territorial que la ADEL ha implementado, sobre el número total de servicios que en teoría debería implementar.	Modulo Servicios de la ADEL, pregunta 5	3	
		La ADEL lleva a cabo entre el 50% y el 70% de los servicios reseñados	2				
		La ADEL lleva a cabo más del 70% de los servicios reseñados	3				
	Objetivos de la ADEL	Principalmente de desarrollo empresarial	1	El indicador se asigna teniendo en cuenta el objeto de la ADEL, estipulado en los estatutos, y las acciones que hasta la fecha ha implementado la agencia en pro de alcanzar dicho objetivo, según la información suministrada por el Gerente de la ADEL	Modulo Identificación, Mandato misional	3	
		Desarrollo Territorial General	2				
		Desarrollo Territorial con el objetivo de generar un desarrollo humano	3				
	SUBTOTAL						18
	NIVEL ASOCIATIVO	Número de socios	Disminuyó el número de socios	1	El indicador se mide mediante la relación entre los asociados registrados actualmente y los registrados al inicio de funciones de la organización. Para el análisis de este indicador debe tenerse en cuenta las causas de salida así como, en el caso de ingreso de nuevos socios, la existencia de criterios de adhesión	Modulo Nivel Asociativo y Estructura Organizacional, preguntas 1 y 2	3
			Igual número de socios	2			
			Subió el número de socios	3			

NIVEL ASOCIATIVO	Criterios de Adhesión	No se tienen criterios de adhesión	1	Las ADEL deben contar con criterios para la adhesión de socios, teniendo en cuenta que estos deben contar con objetos sociales que vayan acorde al objeto social de la Agencia.	Modulo Nivel Asociativo y Estructura Organizacional, pregunta 3	3	
		Se cuenta con criterios de adhesión	3				
SUBTOTAL						6	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Niveles organizacionales	La ADEL cuenta con menos del 40% de los niveles organizacionales reseñados	1	El indicador se mide con el número de niveles organizacionales con que cuenta la ADEL, sobre el número total de niveles organizacionales con los que debería contar la ADEL.	Modulo Nivel Asociativo y Estructura Organizacional, pregunta 4	3	
		La ADEL presenta entre el 40% y el 60% de los niveles organizacionales reseñados	2				
		La ADEL cuenta con más del 60% de los niveles organizacionales reseñados	3				
	Estructura o área técnica	< 3 personas	1	El indicador se asigna teniendo en cuenta el número de personas que trabajan en el área técnica	Modulo Nivel Asociativo y Estructura Organizacional, pregunta 4	3	
		Entre 3 y 10 personas	2				
		> 10 personas	3				
	Administración	< 2 personas	1	El indicador se obtiene con el número de personas que trabajan en el área administrativa	Modulo Nivel Asociativo y Estructura Organizacional, pregunta 4	3	
		1 administrador	2				
		Ningún administrador	3				
	Representación de los sectores en la Junta o Consejo Directivo	No todos los sectores socios se encuentran representados en el Consejo Directivo	1	El indicador se mide teniendo en cuenta la representación equitativa de los sectores socios (gobierno local, asociaciones, ONGs, etc.) de la Agencia en la Junta o Consejo Directivo	Modulo Nivel Asociación y Estructura Organizacional, pregunta 5	3	
		Todos los sectores socios se encuentran representados en el Consejo Directivo	3				
	Asambleas	No se realizan Asambleas Generales	1	El indicador mide la realización de Asambleas Generales. Por lo general debe llevarse una Asamblea General por año.	Modulo Nivel Asociativo y Estructura Organizacional, pregunta 6	3	
		Se realizan Asambleas Generales por lo menos una vez al año	3				
	Participación en las Asambleas Generales	Menos del 30% de los socios asistió a las últimas tres asambleas	1	El indicador se calcula partiendo del promedio de asistencia de socios a las últimas tres asambleas con relación al total de socios con que cuenta actualmente la organización (Por ejemplo, si a las últimas 3 reuniones asistieron 30 socios en total, se divide eso entre 3 (10) y se divide por el número total de socios vinculados actualmente).	Modulo Nivel Asociativo y Estructura Organizacional, pregunta 6	3	
		Entre el 30% y el 60% de los socios asistió a las últimas tres asambleas	2				
		Más del 60% de los socios asistió a las últimas tres asambleas	3				
	Junta o Consejo Directivo	No se realizan reuniones de la Junta o Consejo Directivo	1	El indicador mide la realización de reuniones de la Junta o Consejo Directivo.	Modulo Nivel Asociativo y Estructura Organizacional, pregunta 6	3	
		Se realizan reuniones de la Junta o Consejo Directivo Generales por lo menos una vez al año	3				
	Participación en la Junta o Consejo Directivo	Menos del 30% de los socios asistió a las últimas tres asambleas	1	El indicador se calcula partiendo del promedio de asistencia de los integrantes de la Junta o Consejo Directivo a las últimas tres reuniones con relación al total de integrantes que actualmente tiene de la Junta o Consejo Directivo	Modulo Nivel Asociativo y Estructura Organizacional, pregunta 9	3	
		Entre el 30% y el 60% de los socios asistió a las últimas tres asambleas	2				
		Más del 60% de los socios asistió a las últimas tres asambleas	3				
	SUBTOTAL						24

RECURSOS HUMANOS	Experiencia Organizacional	Menos del 30% de los directivos cuentan con experiencia previa en la dirección de otras organizaciones	1	El indicador se mide con el número de personas en cargos directivos que cuenta con experiencia previa en la dirección de otras organizaciones, sobre el número total de directivos en la organización (cargos directivos se refiere a los miembros de la Junta o Consejo Directivo y al Gerente)	Modulo Recursos Humanos, preguntas 1 y 2	3
		Entre el 30% y el 60% de los directivos cuentan con experiencia previa en la dirección de otras organizaciones	2			
		Más del 60% de los directivos cuentan con experiencia previa en la dirección de otras organizaciones	3			
	Grado de capacitación de los socios	Menos del 30% de los socios han sido capacitados por medio de la organización	1	El indicador se mide de la relación de los socios que han sido capacitados por medio de la ADEL con respecto al número total de socios registrados actualmente.	Modulo Recursos Humanos, pregunta 3	3
		Entre el 30% y 60% de los socios han sido capacitados por medio de la organización	2			
		Más del 60% de los socios han sido capacitados por la organización	3			
	Grado de capacitación del personal interno socios	Menos del 30% del personal interno ha sido capacitados por la organización	1	El indicador se mide de la relación del personal interno que confirma el área técnica y administrativa que han sido capacitado por medio de la ADEL con respecto al número total de personal interno que conforma el área técnica y administrativa	Modulo Recursos Humanos, pregunta 3	3
		Entre el 30% y el 60% del personal interno ha sido capacitados por la organización	2			
		Más del 60% del personal interno ha sido capacitados por la organización	3			
SUBTOTAL					9	
RECURSOS FISICOS	Capacidad Logistica	La ADEL cuenta con menos del 30% de los recursos físicos que requiere para su funcionamiento	1	La medición del indicador es una relación de los recursos disponibles en la organización sobre los recursos considerados necesarios por la organización para su buen funcionamiento logístico.	Modulo Recursos Fisicos pregunta 1	3
		La ADEL cuenta con entre el 30% y 60% de los recursos físicos que requiere para su funcionamiento	2			
		La ADEL cuenta con más del 60% de los recursos físicos que requiere para su funcionamiento	3			
	Propiedad del Recurso Físico	La ADEL es propietaria de menos del 30% de los recursos físicos con los que cuenta para su funcionamiento	1	El indicador se mide con base en la relación existente entre los recursos de propiedad de la organización y los recursos considerados necesarios por la organización para su buen funcionamiento.	Modulo Recursos Fisicos pregunta 1	3
		La ADEL es propietaria de entre el 30% y el 60% de los recursos físicos con los que cuenta para su funcionamiento	2			
		La ADEL es propietaria de más del 60% de los recursos físicos con los que cuenta para su funcionamiento	3			
SUBTOTAL					6	
GESTION FINANCIERA	Cumplimiento de los requisitos contables	La ADEL despliega menos del 30% de las prácticas contables mínimas	1	El indicador se mide con base al número de libros contables llevados por la organización y el número de libros establecidos en el formulario. (obligatorios y auxiliares)	Modulo Gestión Financiera, pregunta 2	3
		La ADEL despliega entre el 30% y el 60% de las prácticas contables mínimas	2			
		La ADEL más del 60% de las prácticas contables mínimas	3			
	Fuentes de ingresos	Contribución de los miembros entre 3% y 7%	1	El calculo del indicador se obtiene a partir de la sumatoria de aquellas fuentes de recursos seleccionadas. Teniendo en cuenta que algunas se excluyen entre sí dependiendo el porcentaje de ingresos que representa.	Modulo Gestión Financiera, pregunta 10	9
		Contribución de los miembros >7%	1,5			
		Subsidio público entre 10 y 30%	1			
		Subsidio público entre 31% y 50%	0,5			
		Venta de servicios	1			
		Gestión de proyectos <30%	1			
		Gestión de proyectos >30%	2			
Gestión de créditos	2					

GESTION FINANCIERA	Aporte de Socios	Los socios no han pagado el aporte o cuota financiera o no hay ningún tipo de cuota o aporte financiero por parte de los socios	1	La medición del indicador parte de la relación entre el número de socios que ha efectuado el aporte o cuota financiera, frente al número total de socios	Modulo Gestión Financiera, pregunta 11	3
		Existe una cuota o aporte financiero por parte de los socios, pero esta aún no ha sido cancelada por la mayoría	2			
		Existe una cuota o aporte financiero por parte de los socios, y esta ha sido cancelada por la mayoría	3			
	Presupuesto	Presupuesto anual <50.000 USD	1	El puntaje se asigna de acuerdo al presupuesto anual que presente la ADEL, teniendo en cuenta que entre mayor sea este mayor será el puntaje, pues se espera que la ADEL tenga una capacidad financiera alta	Modulo Gestión Financiera, pregunta 7	4
		Presupuesto anual entre USD 50.001 y 100.000	2			
		Presupuesto anual entre USD 100.001 y 300.000	3			
		Presupuesto anual >300.000 USD	4			
	Tendencia del presupuesto	Estable, aumentó <10%	1	El puntaje se asigna teniendo en cuenta la tendencia del presupuesto de la ADEL en los últimos 3 años, esperando que dicha tendencia sea evolutiva, en términos positivos.	Modulo Gestión Financiera, pregunta 9	3
		Aumento entre 10 y 30%	2			
		Aumento >30%	3			
		Disminuyó <10%	0			
		Disminuyó entre 10 y 30%	-1			
	Disminuyó >30%	-2				
	Nivel ejecución de recursos	Ejecutó menos del 30% de los recursos presupuestados	1	El indicador se mide con base a la relación entre el monto de recursos ejecutados y el monto de recursos presupuestados	Modulo Gestión Financiera, pregunta 8	3
		Ejecutó entre el 30% y el 60 % de los recursos presupuestados	2			
		Ejecutó más del 60 % de los recursos presupuestados	3			
	Plan de Negocios	La ADEL NO cuenta con un Plan de Negocios	1	El indicador observa si la ADEL cuenta con un documento que contribuya a analizar el mercado y planificar la estrategia de sus proyectos o negocios	Modulo Gestión Financiera, pregunta 12	3
		La ADEL cuenta con un Plan de Negocios	3			
	Prioridades de Acción	Las prioridades de Acción de la ADEL están guiadas en general por la búsqueda del sostenimiento financiero	1	El indicador analiza si la ADEL guía sus acciones siendo consecuente con el plan estratégico económico territorial o el plan estratégico organizacional, o si simplemente lo hace por razones de sostenimiento financiero	Modulo Gestión Financiera, pregunta 14	3
		Las prioridades de Acción de la ADEL están guiadas en general por el cumplimiento del plan estratégico organizacional o el plan estratégico económico territorial	3			
	Servicio de Gestión	Servicios con recursos propios	1	El indicador se obtiene de acuerdo al puntaje de la pregunta seleccionada, teniendo en cuenta que el ideal es que una ADEL sea capaz de proporcionar los servicios con recursos propios y los recursos de los actores locales	Modulo Gestión Financiera, pregunta 15,	3
		Servicios con recursos propios + servicios a través de otras entidades (no miembros de la ADEL)	2			
		Servicios con recursos propios + servicios con recursos de actores locales o miembros de la ADEL	3			
Implementación de proyectos	< 3 proyectos implementados	1	El indicador se asigna de acuerdo al número de proyectos implementados por la ADEL en los últimos 3 años	Modulo Direccinamiento estratégico, pregunta 1	3	
	Entre 4 y 8 proyectos implementados	2				
	> 8 proyectos implementados	3				
Valor de los proyectos	< 10.000USD	1	El indicador se asigna de acuerdo al número de proyectos implementados por la ADEL en los últimos 3 años	Modulo Direccinamiento estratégico, pregunta 2	4	
	Entre 10.001USD y 100.000USD	2				
	Entre 100.001USD y 300.000USD	3				
	> 300.000USD	4				
SUBTOTAL						41
DIRECCIONAMIENTO O ESTRATEGICO	Proceso de planificación	La ADEL lleva a cabo menos del 30% de los ejercicios de planificación reseñados	1	El indicador parte del porcentaje de ejercicios elaborados con base a los instrumentos de planificación enunciados en el formulario.	Modulo Direccinamiento Estratégico, pregunta 2	3
		La ADEL lleva a cabo entre el 30% y el 60% de los ejercicios de planificación reseñados	2			
		La ADEL lleva a cabo más del 60% de los ejercicios de planificación reseñados	3			

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Nivel del proceso de seguimiento y evaluación	No hacen ejercicios de seguimiento y evaluación	0	El indicador parte del porcentaje de instrumentos que son diseñados con base en los informes de seguimiento y evaluación.	Modulo Direccionamiento Estratégico, preguntas 5 y 6	3
		Menos del 30% de los ejercicios de direccionamiento estratégico de la organización son diseñados con base en informes de seguimiento y evaluación	1			
		Entre el 30% y el 60% de los ejercicios de direccionamiento estratégico de la organización son diseñados con base en informes de seguimiento y evaluación	2			
		Más del 60% de los ejercicios de direccionamiento estratégico de la organización son diseñados con base en informes de seguimiento y evaluación	3			
	Plan Estratégico Organizacional	La ADEL no cuenta con un Plan Estratégico Organizacional	1	El indicador observa si la ADEL cuenta con un Plan Estratégico Organizacional que guie su accionar	Modulo Direccionamiento Estratégico, pregunta 2	3
		La ADEL cuenta con un Plan Estratégico Organizacional	3			
	Plan Operativo Anual	La ADEL no cuenta con un Plan Operativo Anual	1	El indicador observa si la ADEL cuenta con un Plan Operativo Anual en el que se especifiquen los objetivos o actividades a realizar por parte de la Agencia durante un periodo anual	Modulo Direccionamiento Estratégico, pregunta 2	3
		La ADEL cuenta con un Plan Operativo Anual	3			
	Origen de los proyectos	Otras ofertas no correspondiente a las prioridades actuales	1	El indicador se asigna teniendo en cuenta de donde (intereses, actores, etc.) provienen los proyectos. Las Agencias deben implementar proyectos de acuerdo con su estrategia de desarrollo territorial, las necesidades de los socios locales y poco a causa de ofertas unilaterales de terceros	Modulo Proyectos, pregunta 3	5
		Oferta de un tercero	2			
		Respuesta a las convocatoria de propuestas	3			
		Ejecución de los proyectos asignados por el gobierno local o nacional	4			
		Los proyectos responden a las estrategias y prioridades de la ADEL	5			
	Estrategia	El análisis y la investigación-acción sobre los recursos locales	2	El indicador se obtiene de la sumatoria de los puntajes de aquellas respuestas señaladas como afirmativas	Modulo servicios	10
		Promoción y apoyo a las cadenas de valor locales	1			
		Promoción y difusión de innovación en las cadenas de valor priorizadas	1			
		Apoyo a pequeñas y medianas empresas	1			
		Promoción y difusión de una cultura salvaguarda del medio ambiente	2			
		Promoción y apoyo a la igualdad de género	2			
		Inclusión social	1			
SUBTOTAL						27
REDES Y PROCESOS	Redes	La ADEL está conectada en red con menos de 5 estructuras nacionales	1	El cálculo del indicador es el número de afiliaciones formales y de relaciones que la organización ha realizado frente a otras organizaciones. Documentar esta información de lo contrario el puntaje será 1.	Modulo Redes y procesos, pregunta 1	5
		La ADEL está conectada en red con más de 4 estructuras nacionales	2			
		La ADEL está conectada en red con estructuras regionales	1			
		La ADEL está conectada en red con estructuras continentales	1			
		La ADEL está conectada en red con estructuras extracontinentales	1			

REDES Y PROCESOS	Participación en procesos sociales políticos o económicos en el territorio de influencia	Ha participado en menos de 2 procesos sociales políticos o económicos en el territorio de influencia	1	El calculo del Indicador parte del número de procesos sociales políticos o económicos en el territorio de influencia en los que la ADEL ha participado durante los tres últimos años o desde el funcionamiento de la organización si su tiempo es menor a dos años	Modulo Redes y alianzas, pregunta 2	3	
		Ha participado entre 2 y 5 procesos sociales políticos o económicos en el territorio de influencia	2				
		Ha participado en más de 5 procesos sociales políticos o económicos en el territorio de influencia	3				
	Relaciones con el gobierno	Acuerdo con el gobierno local para apoyarlos en sus iniciativas (planes, servicios, formación, etc.)	4		El puntaje se asigna de acuerdo al tipo de relación establecida entre la ADEL y el Gobierno, según las opciones reseñadas; teniendo en cuenta que el mejor tipo de relación es la generación de un acuerdo local	Modulo Redes y alianzas, pregunta 3	4
		Intercambio periodico de información	3				
		Contrato con el gobierno local para la prestación de servicios	2				
		Relaciones informales no periódicas	1				
SUBTOTAL					12		
BENEFICIARIOS	Beneficiarios de los servicios prestados por la ADEL.	Sector privado	0	El indicador se obtiene mediante la sumatoria de los puntajes asignados a cada una de las opciones marcadas afirmativamente por el encuestado.	Modulo Otros aspectos (Beneficiarios) pregunta 1	10	
		Población en desventaja	3,5				
		Micro, pequeñas y medianas empresas y cooperativas	3				
		Grandes empresas	0				
		ONG y asociaciones o instituciones	1				
		Sector público	0				
		Gobierno Nacional	1				
		Gobierno local	1				
Otras Instituciones públicas	0,5						
SUBTOTAL					10		
TOTAL					153		

Una vez asignados los valores a cada uno de los indicadores se calcula el valor de cada componente y, posteriormente, sumando el resultado de cada componente se estima el total que representa, finalmente, el Índice de Capacidad Organizacional de la ADEL. El puntaje ideal para que se asuma que la capacidad organizacional de una ADEL es excelente es de 153, cualquier puntaje que este por debajo de este valor indica que la Agencia tiene aspectos por mejorar. Sin embargo, teniendo en cuenta que existen niveles mejores y peores de capacidad organizacional se lleva a cabo la siguiente clasificación de los resultados.

Aquellas ADEL que obtengan un resultado entre 1 y 51 estarán catalogadas con un desempeño organizacional y de calidad deficiente. Las que alcancen un resultado contenido en el intervalo de valores de 52 a 102 presentan un desempeño aceptable. Finalmente, los resultados por encima de 102, pero debajo de 153, señalan un desempeño sobresaliente.

Luego de obtener el Índice de Capacidad Organizacional, el cual asigna un nivel de desempeño general, es necesario analizar el resultado para cada uno de los componentes, observando que tan alejada está la Agencia del resultado estándar o ideal. De esta forma será posible identificar las debilidades y fortalezas de la ADEL y de establecer, en el plan de mejoramiento, los aspectos en los que la Agencia debe enfocarse para consolidarse y constituirse en una organización de calidad, que promueva el Desarrollo Económico Local.

A continuación, en el cuadro de interpretación de los componentes e indicadores que hacen parte del ICO, se relaciona información que permite entender y analizar cada uno de los indicadores y componentes; para de esa forma identificar la situación actual de la ADEL en cada uno de ellos. Es decir la interpretación del indicador

señala el estado ideal del componente o indicador, para de esa forma a partir de la aplicación del ICO determinar que tan alejada o cercana está la ADEL de dicha situación.

GUÍA DE ANÁLISIS O INTERPRETACIÓN

INTERPRETACIÓN DE LOS COMPONENTE E INDICADORES QUE HACEN PARTE DEL ICO			
AREA	INDICADOR	INTERPRETACIÓN	REFERENCIA EN EL FORMULARIO
SERVICIOS	Servicios de animación territorial e inclusión social	A través de las ADEL se planean y activan iniciativas para el desarrollo económico territorial, se identifican los instrumentos más convenientes para su realización y se establece un sistema adecuado de servicios técnicos y financieros para la población y a las instituciones. En razón a ello, se espera que las ADEL implementen servicios de promoción y desarrollo económico, créditos, asistencia técnica, capacitación empresarial y gestión de proyectos, al mismo tiempo que fomenten la transformación de las zonas donde actúan creando oportunidades de empleo y generando ingresos para sus habitantes. Estos indicadores están orientados a medir si efectivamente las ADEL están implementando dichos servicios pues de ser así estarían, por decirlo así, dando cumplimiento o por lo menos tratando realmente de alcanzar los objetivos que como Agencias del desarrollo deben alcanzar.	Modulo Servicios de la ADEL, pregunta 1
	Participación de la ADEL en procesos de planificación estratégica económica territorial		Modulo Servicios de la ADEL, pregunta 2
	Promoción de la equidad de Género		Modulo Servicios de la ADEL, pregunta 3
	Servicios a la Producción		Modulo Servicios de la ADEL, pregunta 4
	Servicios de apoyo a la planificación y promoción territorial		Modulo Servicios de la ADEL, pregunta 5
	Objetivo de la ADEL		La ADEL debe trabajar en pro de mejorar o contribuir al desarrollo territorial, de acuerdo con un enfoque de desarrollo humano
NIVEL ASOCIATIVO	Número de socios	En una ADEL deben participar los actores locales que tienen un rol activo en el desarrollo económico del territorio: instituciones públicas, organizaciones locales, gobiernos locales, asociaciones gremiales y comunitarias, organismos no gubernamentales (ONGs), universidades y centros de investigación técnica, y otras instituciones privadas dispuestas a apoyar el desarrollo económico en el ámbito local. este indicador evalúa por un lado que la ADEL incremente sus socios pues de esta forma el nivel participativo se incrementaría, pero también evalúa que la inclusión de los socios se rija por criterios establecidos en los que se incluya la relación proporcional entre lo que busca la agencia y el objeto social del actor.	Modulo Nivel Asociativo y Estructura Organizacional, preguntas 1 y 2
	Criterios de Adhesión		Modulo Nivel Asociativo y Estructura Organizacional, pregunta 3
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Niveles organizacionales	Por lo general las ADEL debe contar con una estructura organizacional mediante la cual se garantiza, a través de la división de trabajo, su buen funcionamiento y especialmente el cumplimiento de sus servicios. . Por dicha razón en este indicador se mide que efectivamente la ADEL cuente con todos los niveles jerarquicos establecidos (Asamblea, Junta Directiva, Gerente, Area Adiministrativa, Area Técnica)	Modulo Nivel Asociativo y Estructura Organizacional, pregunta 4
	Representación de los sectores en la Junta o Consejo Directivo	Teniendo en cuenta que una ADEL promociiona el Desarrollo Económico Local de un territorio es necesario que la representatividad de los sectores que la conforman a nivel de socios sea equitativa para de esa manera garantizar procesos de inclusión y equidad, especialmente en lo que se refiere a la toma de decisiones y la implementación de las mismas.	Modulo Nivel Asociativo y Estructura Organizacional, pregunta 5
	Estructura o área técnica	La ADEL debe contar con los recursos humanos suficientes para implementar sus actividades	Modulo Nivel Asociativo y Estructura Organizacional, pregunta 4

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Area adminsitrativa	La ADEL debe contar con recursos constantes para administrar sus actividades y proyectos, alcanzando una capacidad relevante en este tema	Modulo Nivel Asociativo y Estructura Organizacional, pregunta 4
	Participación en las Asambleas Generales Junta o Consejo Directivo	La asistencia de los socios implica compromiso, interés y apoyo por parte de los mismos a su ADEL Si el nivel es bajo hay que encontrar las razones y buscar soluciones en términos de metas y actividades para incrementar la motivación o superar las barreras	Modulo Nivel Asociativo y Estructura Organizacional, preguntas 6 y 9
RECURSOS HUMANOS	Experiencia Organizacional	Que las directivas de la ADEL ya tengan una experiencia previa en dirección, brinda experiencia y sustento a la toma de decisiones. Si se ha identificado como debilidad o como punto para mejorar, es preciso definir la meta en ese sentido de manera específica ¿a qué queremos llegar en este tema-indicador?	Modulo Recursos Humanos, preguntas 1 y 2
	Grado de capacitación de los socios, del personal interno	La capacitación es un insumo clave para potenciar el recurso humano y los procesos que desarrolla se desarrolla en la ADEL y en el territorio de influencia. Si se ha identificado como debilidad o como punto para mejorar es preciso definir la meta en ese sentido de manera específica ¿cuántas capacitaciones? ¿a quiénes? ¿en qué temas?	Modulo Recursos Humanos, pregunta 3
RECURSOS FISICOS	Capacidad Logística	En este tema se identifica la disponibilidad de infraestructura básica para el desarrollo de las funciones y su estado de propiedad que indica desarrollar una estrategia pertinente de sostenibilidad Al analizar los recursos existentes frente a los necesitados para el desarrollo de las actividades por parte de la OU, se analiza en parte su capacidad para cumplir obligaciones y tareas de manera autónoma. En este sentido si hay faltantes hay que encontrar la manera de adquirir recursos directamente, de alquilarlos o de acceder a ellos mediante alianzas, etc. Estas alternativas deben fijarse como metas en el plan.	Modulo Recursos Fisicos pregunta 1
	Propiedad del Recurso Físico	La propiedad del recurso físico existente es un indicador de capacidad, al demostrar que la misma ADEL tiene sus propios activos, los ha adquirido por su capacidad de pago o endeudamiento y tiene la disposición o autonomía sobre estos. Si hay recursos que se quisieran apropiar ello debe constituirse en una meta.	Modulo Recursos Fisicos pregunta 1
GESTION FINANCIERA	Cumplimiento de los requisitos contables	Si se ha identificado como debilidad el manejo contable o como punto para mejorar, es preciso definir la meta en ese sentido de manera específica ¿a qué queremos llegar en este tema-indicador? ¿qué apoyo se necesita? ¿hay que capacitarse o contratar un contador?, ¿esta información contable se está usando para la toma de decisiones o no? etc.	Modulo Gestión Financiera, pregunta 2
	Fuentes de ingresos	La ADEL debe contar con diferentes fuentes de ingresos, para no depender de unos pocos	Modulo Gestión Financiera, pregunta 10

GESTION FINANCIERA	Aporte de Socios	Los socios no solo juegan un papel en el direccionamiento de la ADEL y en la toma de decisiones, su involucramiento también debe pasar por un compromiso financiero que le facilite a la ADEL, especialmente en su etapa inicial, sostenerse.	Modulo Gestión Financiera, pregunta 11
	Presupuesto	Para tener una capacidad financiera coherente	Modulo Gestión Financiera, pregunta 7
	Tendencia del presupuesto	La ADEL debe tener una tendencia evolutiva positiva en el presupuesto	Modulo Gestión Financiera, pregunta 9
	Nivel ejecución de recursos	La ejecución de recursos es un claro indicador de capacidad organizacional, de empeño, compromiso y confiabilidad. Si el nivel de ejecución de recursos (ejecutados vs. presupuestados) es bajo. Hay que establecer metas de ejecución y las actividades, recursos y responsables para ello de manera específica.	Modulo Gestión Financiera, pregunta 8
	Plan de Negocios	Contar con un plan de negocios es evidencia de que la ADEL tiene claro los aspectos operacionales y financieros que debe ejecutar para dar cumplimiento a los objetivos propuestos. De esta forma es posible también inducir si la ADEL lleva a cabo procesos de planificación.	Modulo Gestión Financiera, pregunta 12
	Prioridades de Acción	Las acciones de las ADEL deben guiarse teniendo en cuenta, de manera interna, su plan estratégico organizacional, y, de manera externa, el plan estratégico económico territorial. No obstante es posible, especialmente en la etapa de creación y consolidación que las prioridades están guiadas por el sostenimiento financiero. La idea es que a medida que se consolide sus prioridades no estén guiadas por esta razón.	Modulo Gestión Financiera, pregunta 14
	Servicio de Gestión	La ADEL debe ser capaz de proporcionar los servicios con sus propios recursos y los recursos de los actores locales	Modulo Gestión Financiera, pregunta 15
	Implementación de proyectos	La ADEL debe tener una capacidad o experiencia consolidada en la administración de proyectos (elaboración, financiamiento, ejecución)	Modulo Direccionamiento estratégico, pregunta 1
	Valor de los proyectos	La ADEL debe tener la capacidad para gestionar proyectos de tamaño mediano-grande	Modulo Direccionamiento estratégico, pregunta 2
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Proceso de planificación	La planeación es clave para orientar los esfuerzos, las acciones y los resultados de la ADEL. En este sentido es importante que en esa planeación se establezcan metas, objetivos, proyectos, presupuestos, etc., que componen el futuro de la agencia. Si se ha identificado a la planeación como una debilidad, es necesario definir la meta en ese sentido de manera específica ¿a qué queremos llegar en este tema-indicador? ¿que capacitaciones se necesitan? ¿qué ejercicios se requieren? etc.	Modulo Direccionamiento Estratégico, pregunta 2
	Nivel del proceso de seguimiento y evaluación	Si el proceso de seguimiento a la planeación se ha identificado como una debilidad, es necesario definir la meta en ese sentido de manera específica ¿a qué queremos llegar en este tema-indicador? ¿que capacitaciones se necesitan? ¿qué ejercicios o instrumentos se requieren? etc.	Modulo Direccionamiento Estratégico, preguntas 5 y 6

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Plan Estratégico Organizacional	El planeamiento estratégico es un proceso que se realiza con el fin de determinar qué posición tendrá la organización en el futuro y cuáles serán los medios (estrategias y planes de acción) que permitirán a la organización alcanzar dicha posición futura. Es una herramienta esencial para el manejo eficiente y efectivo de procesos y recursos (en términos de tiempo, talentos y dinero), que permite a la Agencia, entre otros: tener de base un marco objetivo de análisis para tomar decisiones clave; establecer los factores necesarios para construir una ADEL de éxito; identificar claramente las oportunidades y las amenazas futuras y evaluar su impacto en las operaciones clave de la ADEL; y, establecer objetivos específicos que deben ser alcanzados (orientar la visión futura deseada a resultados concretos, sujetos a medición).	Modulo Direccionamiento Estratégico, pregunta 2
	Plan Operativo Anual	El Plan Operativo Anual (POA) es una herramienta de gestión que permite: Planificar las actividades para el año; verificar el avance de la ejecución de lo proyectado en relación a lo presupuestado	Modulo Direccionamiento Estratégico, pregunta 2
	Origen de los proyectos	La ADEL debe implementa proyectos, de acuerdo con su estrategia y la estrategia de desarrollo territorial, a las necesidades de los socios locales, y poco a causa de las ofertas unilaterales de terceros	Modulo Proyectos, pregunta 3
	Estrategia	La ADEL debe operar de acuerdo a una estrategia que valora las potencialidades locales, a través de una continua investigación-acción de los recursos locales	Modulo servicios
REDES Y PROCESOS	Redes	La ADEL está conectado en red a nivel nacional e internacional, con estructuras similares	Modulo Redes y alianzas, pregunta 1
	Relación con el gobierno	La ADEL debe ser una referencia para el gobierno local a la hora de implementar sus estrategias y planes locales	Modulo Redes y alianzas, pregunta 3
	Participación en procesos sociales políticos o económicos en el territorio de influencia	Las ADEL como promotoras del Desarrollo Económico Local deben participar en procesos sociales, políticos y económicos que se lleven a cabo en los territorios de influencia, para de esa forma incidir y propender por la inclusión, la equidad, la participación y, en últimas, por la generación y/o implementación de un proyecto de desarrollo común que beneficie a toda la población e influencia.	Modulo Redes y alianzas, pregunta 2
BENEFICIARIOS	Beneficiarios de los servicios prestados por la ADEL	La ADEL debe prestar servicios, en primer lugar, a personas desfavorecidas y a micro, pequeñas y medianas empresas; también, a los gobiernos locales y organizaciones no gubernamentales locales	Modulo Otros aspectos (Beneficiarios) pregunta 1

PLAN DE FORTALECIMIENTO

El fortalecimiento de la capacidad es un esfuerzo explícito para mejorar o robustecer el desempeño de la ADEL en relación con su propósito, contexto, recursos y viabilidad. La aspiración es desarrollar Agencias de Desarrollo Económico Local más eficientes, viables, autónomas y legítimas, creando las condiciones para que el cambio sea generado por la misma ADEL.

La propuesta de fortalecimiento consiste en un proceso auto manejado de cambio organizacional por medio del cual los socios y trabajadores de las ADEL parten de diagnosticar las fortalezas y las debilidades claves identificadas en el ICO para después idear, aplicar y determinar las acciones necesarias.

Una vez aplicado el ICO, se cuenta con un documento que recoge los resultados de los temas e indicadores y el registro cualitativo de su desempeño. A partir de estos insumos de capacidad, se propone la siguiente metodología para llegar a un plan de fortalecimiento con metas específicas para cada tema e indicador identificado como prioritario.

1. Definición del plan

Se debe partir de definir la misión y la visión de la ADEL.

La misión se obtiene de responder 4 preguntas participativamente: ¿Qué hacemos? (objeto de la ADEL); ¿Cómo lo hacemos? (principios de la ADEL p.e. con transparencia, compromiso, etc.); ¿Para quién lo hacemos? (actores internos o externos de la ADEL p.e. sus socios, actores del territorio, etc.); ¿Para qué lo hacemos? (p.e. para percibir ingresos, generar bienestar, promover el desarrollo económico local, etc.)

La visión se obtiene de establecer a dónde se quiere llegar en el futuro

2. Revisión de los resultados del ICO.

Posterior a la definición de la misión y visión, y una vez aplicado el instrumento ICO, es preciso que la ADEL revise la información obtenida de los indicadores y la complemente en un espacio definido para tal efecto.

La ADEL debe identificar los temas e indicadores de bajo desempeño en el ICO con carácter prioritario. Se debe presentar cuáles fueron los temas más débiles, desarrollando un taller donde se expongan los diagnósticos por temas y su situación. Adicionalmente se pueden incluir temas o puntos que no se hayan incluido en el ICO como prioritarios para fortalecer.

3. Formulación del Plan de Fortalecimiento

Luego de la aprobación del diagnóstico de capacidad ICO, y con el listado de temas a fortalecer, se debe desarrollar la formulación del plan de fortalecimiento.

La formulación del plan de fortalecimiento para la organización debe tener como resultado la definición de metas, actividades, recursos, plazos y responsables de manera específica

Las estrategias de fortalecimiento están compuestas por la definición conjunta de metas, actividades, tareas, plazos, recursos y responsables. Para esto puede emplearse el **Formato 1. Plan de fortalecimiento**.

Formato 1. Plan de fortalecimiento

Tema	Indicador	Linea de base 2005		Plan de fortalecimiento					
		(%)	¿En qué estamos?	Metas ¿Qué puntaje (%) queremos alcanzar?	Metas ¿A qué queremos llegar?	Actividades ¿Qué vamos a hacer para mejorar?	Plazo ¿En cuánto tiempo lo vamos a lograr?	Recursos (Humanos, técnicos, financieros)	Responsable (Nombre y cargo)
Incluya el tema a abordar	Incluya el indicador respectivo		Describa puntualmente la situación en la que se encuentra la organización en cada indicador-tema, dificultades, logros, factores externos-internos	Indique el porcentaje al que se quiere llegar, teniendo en cuenta la forma como se calcula el indicador. No siempre debe ser 100%	Describa la situación a la que se quiere llegar en cada indicador-tema, dificultades, logros, factores externos-internos	Enumere las actividades para mejorar el desempeño en el indicador	Tiempo en meses para lograr la meta	Enumere y cuantifique: Recursos financieros, personal, equipos, capacitaciones, eventos, pasantías, consultorías, etc.	Nombre y cargo de la persona (una) responsable por la ejecución de los recursos, el desarrollo de las actividades y el logro de las metas del indicador o tema
	EJEMPLO 4. Manejo de aspectos jurídicos	x%	Para 2006 a 14 de diciembre no hubo demandas o querrelas de ningún tipo. Ni demandas de la FRDPMa hacia fuera. Se sigue trabajando con los mismos manuales de procedimientos del año pasado, con 3 macroprocesos jurídicos: contratación B&S, contratos laborales y cuando la FRDPMa es la contratista. Hay una idea de implementar un manual de contratación que sería más explícito en términos de conceptos jurídicos y de plazos. A 2006 se registraron 145+ contratos de todo tipo (laborales, prestación de servicios, suministro, compra venta, arrendamiento, convenios interinstitucionales-alianzas, ejecución de subproyectos, etc.) A 2006 sólo se cuenta con una persona en el área	100%	Diseñar e implementar el manual de contratación. Para 2007 con el LP y el rol de evaluación que va a tener la FRDPMa, no se precisan necesidades en el tema de contratación pero si se requieren capacidades precontractuales en el proceso de convocatoria. Se pueden hacer esfuerzos en la FRDPMa para una toma de decisiones mas oportuna que le permita al área jurídica adelantar los procesos de manera mas oportuna y eficaz porque a veces llegan las órdenes de contratos muy encima. Se precisa también una mayor capacitación en temas de conciliación y otros mecanismos alternativos de resolución de conflictos. Hacer más intercambios con áreas jurídicas de otros PDPs y establecer medios institucionales para ello como las pasantías.	100%	Diseñar manual de contratación	1 de abril	Número de horas del profesional jurídico destinadas Total: \$xxx Maria Teresa
						Gestionar y recibir capacitación en temas precontractuales LP, y de mecanismos alternativos de resolución de conflictos	1 de marzo	Honorarios capacitador Curso en la Universidad de Cartagena Acercamiento a consultorio jurídico Total: \$xxx P. Rafael Castillo	
						Gestionar el establecimiento de un canal o un espacio de intercambio entre las áreas jurídicas de los PDP	1 de abril	Teléfono, tiquetes desplazamiento profesional jurídico, viáticos Total: \$xxx Maria Teresa	

El diligenciamiento de este formato se debe basar en una estrategia participativa para la cual se debe establecer con los asistentes las estrategias, actividades, recursos, metas y responsables, que conforman el plan de fortalecimiento.

4. Elaboración de un documento de Plan de Fortalecimiento”

Una vez elaborado el plan, se deben recoger los acuerdos y redactar un documento con el plan para registrar las estrategias, metas y compromisos.

5. Seguimiento al plan

La ADEL debe hacer seguimiento al avance en el plan, según el cronograma y fechas establecidas. Para esto debe velar por que se lleven a cabo los eventos y las presentaciones de seguimiento, en las fechas acordadas con los asistentes establecidos y los responsables.