

**Document Version**

Final published version

**Licence**

CC BY-NC-ND

**Citation (APA)**

Niemann, L. H. H., & Hoppe, T. (2022). Monitoreo local de la sostenibilidad: Iniciativas y aportes de la sociedad civil en ciudades latinoamericanas. In D. P. Petri (Ed.), *Negociación Internacional en América Latina* (pp. 145-167)

**Important note**

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).  
Please check the document version above.

**Copyright**

In case the licence states "Dutch Copyright Act (Article 25fa)", this publication was made available Green Open Access via the TU Delft Institutional Repository pursuant to Dutch Copyright Act (Article 25fa, the Taverne amendment). This provision does not affect copyright ownership.  
Unless copyright is transferred by contract or statute, it remains with the copyright holder.

**Sharing and reuse**

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

**Takedown policy**

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.  
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo de  
**Platform for Social Transformation**

---

303.66

N384n Negociación Internacional en América Latina [recurso electrónico] / Dennis P. Petri, editor. – primera edición – San José, Costa Rica : FLACSO, 2022.  
E-book ; pdf : 3 Mb

ISBN 978-9977-68-333-1

NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL – AMÉRICA LATINA 2. SOLUCIONES  
PACÍFICAS DE CONTROVERSIAS INTERNACIONALES 3. NEGOCIACIONES  
DIPLOMÁTICAS. I. Petri, Dennis P., editor. II. Título.

---

Consejo Editorial de FLACSO Costa Rica: Mauricio Sandoval Cordero y Cathalina García Santamaría

Directora de FLACSO Costa Rica: Ilka Treminio Sánchez

Coordinación editorial: Mauricio Sandoval Cordero

Revisión filológica: Carla Salguero Achí

Diagramación: Elissa Reyes Díaz

Diseño de portada: Diana Castro Brenes

Publicado electrónicamente en el mes de Noviembre de 2022

ISBN 978-9977-68-321-8

La distribución de esta publicación está protegida bajo la licencia  
**Creative Commons BY-NC-ND 4.0 Internacional**  
(Atribución-NoComercial-SinDerivadas)



© 2022

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Costa Rica

De Plaza del Sol, 200 metros Sur y 25 metros Este

Curridabat, San José, Costa Rica

+506 2224 8059 · [www.flacso.ac.cr](http://www.flacso.ac.cr)

Producido en Costa Rica / Made in Costa Rica

# Monitoreo local de la sostenibilidad: iniciativas y aportes de la sociedad civil en ciudades latinoamericanas

Ludger Niemann y Thomas Hoppe

## Introducción

La “batalla mundial por la sostenibilidad se ganará o se perderá en las ciudades”, proclamaron las Naciones Unidas (United Nations, 2012). Según esta metáfora, América Latina es un importante campo de batalla. Es la región más urbanizada del mundo y alrededor del 80% de la población vive en ciudades. ¿Qué puede aportar el monitoreo local de indicadores a esta “batalla” por las ciudades sostenibles?

Para iniciar la reflexión, se recurre a dos afirmaciones provocativas: la sostenibilidad urbana no puede existir y el monitoreo de los caminos hacia esta utopía es una estrategia sobrevalorada. La primera afirmación se basa en el argumento siguiente: el concepto de sostenibilidad implica que una unidad (geográfica) puede ser autosuficiente, pero una ciudad jamás lo puede ser, dado que no funciona de forma aislada, sino siempre depende del consumo e intercambio de materias, energías y personas con su entorno y otras partes del planeta. Por lo tanto, se puede decir que una “ciudad sostenible” es un oxímoron (Rees, 1997) así como la “amargura dulce”. La segunda afirmación acerca del monitoreo se basa en una observación empírica: las iniciativas locales de los indicadores de sostenibilidad tienden a tener una esperanza de vida bastante corta, decepcionan muchas veces a los activistas que las inician con entusiasmo y luego quedan desilusionados cuando sus esfuerzos no muestran los éxitos esperados (Wray *et al.*, 2017).

A pesar de estas dos advertencias, esta reflexión tiene un propósito positivo: responder a la pregunta inicial sobre los aportes del monitoreo al relatar, justamente, bajo qué condiciones las iniciativas locales pueden alcanzar permanencia organizativa e incidir positivamente en sus respectivas ciudades. Para tal fin, este artículo se estructura de la siguiente manera. La primera sección introduce el concepto de monitoreo

local enfocando el objeto de medición ¿Qué se mide? Como respuesta a esta pregunta introduce la herramienta de los indicadores y los enfoques de selección "desde arriba" y "desde abajo". Se sigue con una sección dedicada al propósito de los sistemas de monitoreo. ¿Para qué medir? Como respuesta a esta pregunta se introduce una tipología de los usos de la información (se distingue la incidencia en la toma de las decisiones del aporte a conocimientos y otras influencias) y se hace la recomendación de escoger entre los niveles de los indicadores para sintonizar con las competencias de los gobiernos locales. La siguiente sección se dedica a la pregunta ¿quién mide? Como respuesta se muestra que existen muchas maneras de organizar las iniciativas locales. Contrario a lo que han asumido otros investigadores, el involucramiento de los gobiernos locales no es una necesidad, sino una opción a "negociar". La última sección va más allá de una reseña bibliográfica para presentar un caso de estudio pertinente: el desarrollo de las iniciativas de monitoreo (que integraron la Red Latinoamericana por Ciudades y Territorios Justos, Democráticas y Sustentables) en 10 países latinoamericanos, con una muestra de 49 ciudades diferentes estudiadas longitudinalmente.

### **¿Qué medir? La negociación de los indicadores**

En los últimos años, la sostenibilidad se ha convertido en una palabra clave en muchos discursos políticos. El término tiene connotaciones diferentes en distintos idiomas (por ejemplo, en francés se traduce como *durabilité*), pero tiene un núcleo común. ¿De dónde viene el concepto? Se considera que su historia escrita comenzó en 1712 cuando Hans Carl von Carlowitz, un minero de Sajonia, acuñó el término alemán de *Nachhaltigkeit* en su libro *Sylvicultura Oeconomica* donde analiza cómo se pueden gestionar los bosques a largo plazo (Turcu, 2013). Con el paso del tiempo, el concepto adquirió un significado más amplio. Se aplica actualmente no solo al manejo forestal, sino a cuestiones de durabilidad en todos los ámbitos de la vida en el planeta tierra. Probablemente por el uso concurrente de términos asociados como la "capacidad de carga" (planetaria) que sugieren un análisis estático, a veces se piensa en la sostenibilidad como un ideal o, por lo menos, un estado. Sin embargo, dada la evolución continua en todos los espacios vitales, es más acertado conceptualizar la sostenibilidad como un proceso (Bell y Morse, 2008).

La noción de proceso es evidente en el concepto asociado de *desarrollo sostenible* que las Naciones Unidas definieron como "aquel desa-

rollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de satisfacción de las necesidades de las futuras generaciones”. (Brundtland, 1987, 15).<sup>25</sup> Hablar de la satisfacción de necesidades alude a una cuestión de progreso social y a un aumento en la calidad de vida en todo el mundo. Estos conceptos naturalmente abren la puerta a la posibilidad de observar intereses divergentes y negociaciones entre actores diferentes. Como tal, se puede argumentar que las negociaciones sociales son inherentes al concepto de sostenibilidad. Este elemento se puede observar en muchas discusiones políticas —tarde o temprano—, cualquier conversación sobre sostenibilidad toca objetivos o estrategias que se contraponen; un ejemplo clásico es el dilema (inglés: *trade-off*) entre beneficios económicos y costes ambientales o viceversa.

Aludir a la economía y al medio ambiente no es un ejemplo cualquiera, ya que estos dos ámbitos representan “pilares” o dimensiones principales en muchos marcos de análisis sobre la sostenibilidad. Uno de los marcos analíticos más conocidos internacionalmente se basa en tres dimensiones: planeta, personas, finanzas; por las siglas en inglés, este “triple balance” también se conoce como las 3 P’s (*planet, people, profit*) y se utiliza con frecuencia en la gestión empresarial. En la gestión pública, un marco alternativo es el “prisma de la sostenibilidad” que contiene los mismos tres pilares más un cuarto de “gobernanza” o “sostenibilidad institucional” (Spangenberg, 2002).

Estos modelos con sus dimensiones pueden influir en cómo muchas personas conceptualizan y piensan sobre sostenibilidad; la inclusión de un pilar llamado *profit* (lucro) le confiere cierta legitimidad. Sin embargo, definir los pilares es un ejercicio de alta abstracción. Lo que en muchos casos le da un significado concreto es la operacionalización por los indicadores. ¿Qué es un indicador? En términos generales, es una métrica que permite analizar una condición económica, social o ambiental. Por ejemplo, la tasa de desempleo, la mortalidad infantil y la calidad del aire, según ciertos parámetros de contaminación, pueden ser interpretados como información útil sobre economía, salud humana y ambiente. Como una función importante de los indicadores es captar cambios en las condiciones que interesan, Martínez Puon (2010) los llamó acertadamente el “epicentro del cambio”. En algunos casos, la medición y

---

25 Desde los años 80, el concepto de *Desarrollo Sostenible* fue utilizado por organizaciones ambientalistas; en 1987 las Naciones Unidas le dieron publicidad internacional mediante el informe *Nuestro Futuro Común*, también conocido como Informe Brundtland (Moldan *et al.*, 2012).

el vínculo causal son relativamente evidentes (por ejemplo, la tasa de homicidios como indicador de seguridad) mientras que, en otros casos, las relaciones son más complejas. Por ejemplo, para la pobreza no existe un indicador estándar, sino un debate continuo sobre las definiciones y mediciones adecuadas. Hay enfoques unidimensionales (definen pobreza en función de ingresos financieros) y multidimensionales (los cuales incluyen el acceso a los servicios públicos), con normas absolutas (por ejemplo, un dólar por día como referencia internacional) y relativas (es decir, incorporan la inequidad social). Para la mayoría de las cuestiones de sostenibilidad, mayormente en el ámbito socioeconómico, los objetivos y las normas son relativas y controvertidas, o los mecanismos causales muy enredados. La definición de la esencia de la sostenibilidad y, por tanto, la elección de indicadores, conlleva a una simplificación de cuestiones muy complejas (Turnhout *et al.*, 2007) y a un alto nivel de "negociaciones".

Como producto de negociaciones internacionales formales, las Naciones Unidas lanzaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el 2015. Primero, se acordaron 17 objetivos a ser alcanzados en el 2030, y después una gama de indicadores por objetivo. Las Naciones Unidas publicaron, inicialmente, más de 1000 indicadores potenciales y acordaron en el 2017 un marco técnico con 231 indicadores. Realizaron más revisiones y ajustes en años posteriores. El proceso entero tuvo elementos participativos: en la definición de objetivos y luego de indicadores. Las Naciones Unidas sometieron varios borradores a consulta abierta, e invitaron a expertos y a organizaciones de la sociedad civil a comentar y hacer propuestas antes de la aprobación de cada documento por los Estados miembros.<sup>26</sup>

Para introducir la temática de este capítulo —el rol de la sociedad civil en el monitoreo de la sostenibilidad local— el siguiente paso puede ser el análisis de cómo los ODS y sus indicadores son utilizados en diversas ciudades del mundo. De hecho, bajo el lema de la "localización" hay muchas iniciativas actuales que ayudan a los gobiernos locales y a otras asociaciones (por ejemplo, organizaciones no gubernamentales) a establecer sistemas de monitoreo alineadas a los ODS.<sup>27</sup> Las asociacio-

26 En este sentido, el sistema de los ODS es diferente a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) que las Naciones Unidas implementaron entre 2000-2015 en un proceso mucho menos consultivo (Biermann *et al.*, 2017).

27 Cabe mencionar que el lema de "localización" también se encuentra en auge en otros contextos, por ejemplo, la redistribución del poder en proyectos de cooperación para el desarrollo (Green, 2020).

nes de municipios en diversos países, sus cúpulas internacionales y las redes asociadas a la Naciones Unidas como SDSN publicaron manuales y proyectos de consultoría para este fin (por ejemplo, Andersen *et al.*, 2020; United Cities and Local Governments, 2014). Los ODS contienen un objetivo específico (#11) sobre las “ciudades inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles” que se toma como punto de partida en muchas iniciativas para luego seleccionar otros indicadores (de la gama de más de 200) considerados pertinentes en cada localidad. Aparte de los proyectos diseñados para promover estas prácticas, también hay proyectos de investigación que las analizan. Algunos ejemplos relevantes para América Latina incluyen estudios de la implementación en Quito y Medellín (Horn y Grugel, 2018; Mejía-Dugand y Pizano-Castillo, 2020).

Tomar algunos marcos internacionales, desarrollados por gobiernos y expertos como punto de partida para luego adaptarlos a nivel local, tiene legitimidad y es una práctica muy común. Sin embargo, existen alternativas a este enfoque “de arriba hacia abajo”. Concretamente, hace décadas también existen iniciativas de monitoreo “de abajo hacia arriba”. Estos enfoques se basan en una “filosofía participativa” y promueven el involucramiento de las comunidades locales en la definición de los objetivos de sostenibilidad (o conceptos asociados, como el bienestar holístico) y también en la selección de indicadores. A nivel de marcos políticos, es interesante observar que el enfoque de “abajo hacia arriba” ha tenido precedencia: tras la conferencia de Río (1992), las Naciones Unidas lanzaron el Programa 21 (en inglés denominado *Local Agenda 21*) que optó por sistemas de monitoreo local y facilitó listas de indicadores, los cuales enfatizaron la importancia de la participación local.

Las iniciativas de origen participativo tienden a medir una gama de indicadores suaves o problemas que están vinculados al comportamiento individual, como el “nivel de actividad comunitaria” (Turcu, 2013). En el contexto latinoamericano, se han publicado estudios interesantes sobre la implementación de indicadores comunitarios, por ejemplo, en Brasil y Colombia (Cruz *et al.*, 2020; Magee *et al.*, 2012)

Existe un fuerte debate entre académicos sobre las ventajas y desventajas de los dos enfoques y también sobre las tentativas de integrarlos para reconciliar las tensiones (Reed *et al.*, 2006). En este contexto, los principios de Bellagio STAMP (Bakkes, 2012) representan una iniciativa pertinente. Bajo este nombre, un grupo de expertos formuló ocho principios (por ejemplo, transparencia, comunicación efectiva, participación amplia)

diseñados para ser de utilidad genérica para los sistemas de monitoreo de sostenibilidad de cualquier enfoque o nivel.

En la literatura académica existen reseñas bibliográficas interesantes sobre la historia de diversos procesos de sostenibilidad local (Barrutia *et al.*, 2015; Echebarria *et al.*, 2018). Asimismo, existen estudios sobre la prevalencia empírica de los indicadores locales, sin importar si han sido seleccionados desde "arriba" o "abajo". Según un análisis de 67 iniciativas de medición, la tasa de desempleo de una ciudad y el espacio urbano verde son los indicadores más utilizados internacionalmente (Merino-Saum *et al.*, 2020).<sup>28</sup>

Para estos dos indicadores, las iniciativas de indicadores en los países ricos pueden obtener información relevante de las estadísticas oficiales o simplemente requieren convertir los datos brutos en indicadores más significativos, como "espacios verdes per cápita". En muchos sistemas de indicadores, los procesos políticos solo reciben una atención marginal (Merino-Saum *et al.*, 2020), sin embargo, para el bienestar subjetivo, son otro indicador ampliamente utilizado entre las iniciativas comunitarias (Barrington-Leigh, 2017; Lora, 2016). Todos los datos deben recopilarse mediante encuestas, lo cual requiere de inversiones muy costosas. En este contexto, cabe mencionar que la disponibilidad de datos —o bien su ausencia— sigue constituyendo una limitación muy importante para los sistemas de monitoreo, sobre todo en países pobres (Lyytimäki y Rosenström, 2008). Para muchos temas u objetivos pertinentes (como, por ejemplo, la calidad del medio ambiente) no existen datos confiables y recientes a nivel local.

### **¿Para qué medir? Negociando el propósito de las iniciativas**

Desde su aparición, la agenda internacional de sostenibilidad ha sido también una agenda enfocada en temas locales y en el monitoreo. Los marcos políticos de las Naciones Unidas (tal como el Programa 21, los Objetivos del Milenio y los Objetivos de Desarrollo Sostenible) enfatizan la importancia de las ciudades y del seguimiento de los indicadores. Un factor que explica la atención dedicada a las ciudades es la urbanización creciente en todos los continentes, mientras que los avances tecnológicos (colección de datos automatizados, análisis de *big data*, portales

---

28 También es posible combinar un conjunto de indicadores en un índice. Sin embargo, la mayoría de las iniciativas renuncian a esta opción, ya que agregarlos oscurece su significado y transparencia (Barrington-Leigh y Escande, 2016).

de datos abiertos) han aumentado la disponibilidad de información. En el ámbito del monitoreo de las ciudades, existe una “explosión de indicadores” (Tanguay *et al.*, 2010).

Curiosamente, muchas iniciativas de indicadores no se conforman con proveer información —como una oficina de estadísticas convencional—, sino que tienen el propósito de informar sobre las políticas gubernamentales y la toma de decisiones. Sin embargo, según una reseña de Wray, Stevens y Holden (2017):

... los esfuerzos en materia de indicadores comunitarios se han visto afectados por la corta duración de muchas iniciativas. Con demasiada frecuencia, el ciclo consiste en inversión, entusiasmo, dedicación, habilidades y recursos, un duro trabajo para establecer una reputación inicial y un sistema de información, algunos pequeños triunfos en los medios, la comunidad e incluso la atención política, seguidos de una serie de decepciones en los esfuerzos por repetir, acelerar o institucionalizar el trabajo y, finalmente, el declive o la desaparición de la iniciativa. (Wray, Stevens y Holden, 2017, 10)

¿A qué se debe esta frecuente desilusión? Tal como se mencionó en la sección anterior, muchos países siguen teniendo limitaciones en la disponibilidad de datos. Para tener utilidad local, se necesitan datos desagregados y recientes, sin desfases temporales. Mientras estos factores pueden considerarse como parte de la oferta de los indicadores —la cual el avance tecnológico sigue mejorando— la demanda de los mismos suele ser el reto subestimado.

Para entender las principales dinámicas de la demanda de los indicadores hay que tomar en cuenta que la mayoría de los sistemas de monitoreo local (derivados de marcos internacionales o impulsados localmente) se basan en indicadores de alto nivel. En la jerga de la gestión por resultados, se habla de indicadores de impacto, es decir, de gran alcance, tal como la calidad del medio ambiente, la seguridad pública o el grado de equidad social. Tales indicadores desempeñan un papel importante en cualquier evaluación de la sostenibilidad, ya que permiten estudiar la evolución de las principales preocupaciones sociales y medioambientales a lo largo del tiempo. Los indicadores de impacto, o de resultado, se prestan además para comparaciones entre ciudades (Joss, 2012). Finalmente, la estandarización de los indicadores también tiene ventajas claras (Moreno Pires *et al.*, 2014).

Sin embargo ¿es correcta la presuposición implícita que los indicadores de impacto ayudan a los gobiernos a tomar decisiones, por ejemplo, en temas ambientales, agentes de policía y actividades para desem-

pleados? En muchos ámbitos, la ambición de utilizar los indicadores de resultados para dirigir una ciudad hacia el desarrollo sostenible se ve obstaculizada por una atribución causal poco clara y un desajuste entre las escalas geográficas (Mori y Yamashita, 2015). No hay que perder de vista que, en la mayoría de los países, hay una división de competencias gubernamentales bastante compleja, con ciertos servicios (por ejemplo, educación, salud) bajo responsabilidad de gobiernos locales, otros a cargo de gobiernos regionales, cuyos ámbitos, en su mayoría, están influenciados por todos los niveles de gobierno. Por lo tanto, hay una diferencia importante entre los sistemas de monitoreo a diferentes escalas. A nivel nacional, los indicadores de impacto siempre acreditan la responsabilidad final al gobierno nacional y llaman la atención del mismo y de la población. En cambio, a nivel local, los indicadores de impacto pueden ser poco lucrativos en la "economía de la atención" de los tomadores de decisión, los cuales naturalmente se enfocan más en lo que pueden influenciar directamente.

En el sector público en general, el "mantra del impacto" ha sido criticado como contraproducente, ya que desvía valiosos recursos de los servicios y pone un énfasis indebido en resultados cuyos vínculos causales no están claros (Ebrahim, 2005). Al reconocer el reto de relacionar los indicadores de resultados con la gestión diaria, las orientaciones sobre los ODS incluyen el consejo poco específico de procurar que:

... la distinción entre resultados, productos e insumos debería manejarse de forma pragmática, y el diseño de objetivos, metas e indicadores debería guiarse por los enfoques más adecuados para movilizar la acción y garantizar la rendición de cuentas. (Sustainable Development Solutions Network, 2015, 147)

Muchas publicaciones académicas sobre los indicadores de la sostenibilidad local (por ejemplo Ness *et al.*, 2007; Tanguay *et al.*, 2010) guardan un notable silencio sobre el nivel de los indicadores. Una excepción es la reseña de Dahl sobre los "logros y lagunas" de los indicadores de la sostenibilidad, en el cual asegura que

los estados ambientales, económicos y sociales son el resultado de complejos procesos de desarrollo. Las intervenciones políticas y de gestión serán más eficaces si se dirigen al proceso más que al resultado, pero los indicadores de proceso han sido más difíciles de definir". (Dahl, 2012, 16)

Una forma de evaluar genéricamente los aspectos del proceso es a través de indicadores que determinan si los gobiernos tienen un cierto tipo de política, plan, presupuesto, proyecto o programa favorito. En el

campo de los derechos humanos, los marcos de monitoreo, comúnmente, rastrean la ratificación de los tratados internacionales o la adopción de ciertas leyes (OHCHR, 2015).

Para aumentar su valor informativo, los procesos se pueden dividir, por ejemplo, en la formulación de un plan, la aprobación y la implementación, o describir mediante más requerimientos (por ejemplo, la consideración de ciertas normas ambientales). Otra opción es involucrar a expertos para calificar las políticas públicas (como "muy fuerte", "fuerte", "débil", etc., y producir así escalas cardinales o de Likert). Como parte del Índice de Ciudades Verdes de Siemens, un jurado califica las políticas de cambio climático de una ciudad (Meijering *et al.*, 2014). Otro caso interesante es la autoevaluación pública de las políticas públicas que, durante muchos años, cientos de municipios neerlandeses realizaron voluntariamente, la cual estaba relacionada con un premio de sostenibilidad (Niemann *et al.*, 2017). Por otro lado, entre más detallados los requisitos, más altos son los costos de transacción de cada indicador, y menos accesibles son los datos para el público en general. Este dilema alude a lo que Tsoukas (1997) llamó la "tiranía de la luz" —según esta hipótesis— (difícil de estudiar empíricamente), el anhelo de incrementar la transparencia mediante estadísticas tiene la tendencia implícita de llevar finalmente a una pérdida de confianza, ya que produce procesos siempre más complejos y difíciles de entender.

Aludir a la (des)confianza de la población, como un posible efecto, es interesante, ya que esta corta reseña sobre las finalidades de la medición inició a partir de la observación que muchas iniciativas de monitoreo local tuvieron el anhelo declarado de incidir en la toma de decisiones. Entonces ¿cuáles son los efectos —deseados y reales— de estas iniciativas? Los investigadores han considerado la posibilidad de efectos negativos, por ejemplo, campañas de desinformación, pero han concluido que la ausencia de uso y, por ende, desperdicio de energía colectiva, es el riesgo más frecuente (Lyytimäki *et al.*, 2013). En cambio, se recomienda considerar e investigar los diferentes tipos de uso de los indicadores. Un marco conceptual aplicado por muchos investigadores distingue los tres usos principales de las informaciones: "Se presume que el uso instrumental produce decisiones de un tipo u otro. El uso conceptual produce ideas y comprensión. El uso político genera apoyo y justificación para la acción o no acción" (Weiss *et al.*, 2005, 14). En esta conceptualización, el anhelo declarado de muchas iniciativas de incidir en "las políticas públicas" es

clasificado como de uso o influencia “instrumental”, y la comprensión por la población como de uso “conceptual”.

La introducción anterior muestra que los sistemas de monitoreo no tienen ni un diseño ni efectos simples; al contrario, la selección de indicadores requiere “negociar” y reconciliar varios dilemas, y pocas iniciativas llegan a tener el “impacto” deseado de contribuir directamente a una mejor gestión pública. Sin embargo, ¿qué es lo que logran aquellas iniciativas de monitoreo que, en la “explosión de los indicadores”, no son una estrella fugaz, sino un cuerpo celeste con cierta permanencia? Una investigación estadounidense sobre los “sistemas de indicadores clave” concluyó que alcanzar operatividad lleva tiempo, además de una amplia participación de la sociedad y de asignaciones sustanciales de recursos. En este caso, los beneficios pueden incluir 1. políticas más informadas; 2. una ciudadanía mejor educada y 3. un mayor compromiso cívico (United States Government Accountability Office, 2011). Cabe mencionar que la mayoría de estos efectos son intangibles y muy difíciles de atribuir a una sola iniciativa. Después de todo, raras veces funcionan de forma aislada; cada vez funcionan más dentro de una red compleja de innumerables actores que colaboran como productores, amplificadores y consumidores de información.

### **¿Quién mide? La negociación de los actores y los modelos organizativos**

Los indicadores locales no son un fenómeno reciente, sino que surgieron hace más de 100 años. En 1910, una fundación estadounidense encargó más de 2000 estudios sobre educación, salud, seguridad, y otras cuestiones para determinar las condiciones sociales de Pittsburgh (Phillips, 2003). En la actualidad, Norteamérica ha sido la región con más actividades en este ámbito y cuenta con asociaciones que promocionan el intercambio y el aprendizaje. Concretamente, el Consorcio de Indicadores Comunitarios<sup>29</sup> vincula a más de 100 iniciativas norteamericanas. Hace 20 años, también hubo tentativas de registrar iniciativas locales en todo el mundo (hecho que alcanzó más de 1000 en cierto momento). Sin embargo, tales registros se descontinuaron, y esta decisión no sorprende si se considera la dificultad de clasificar y de monitorear una gran variedad de iniciativas que continúan surgiendo, cambiando y desapareciendo.

---

29 Ver: [www.communityindicators.net](http://www.communityindicators.net).

Las investigaciones académicas sobre las iniciativas de indicadores durante años han estado dominadas por estudios que exploran cómo y cuáles indicadores seleccionar. En cuanto a sus efectos, difíciles de medir por ser intangibles, los estudios comparativos suelen recurrir a medidas de éxito superficiales, como la supervivencia organizacional (Barrington-Leigh y Escande, 2016). Sin embargo, una variable que se puede investigar con recursos limitados y que no ha recibido mucha atención es la estructura organizativa de las organizaciones de monitoreo. ¿Quién las maneja? En diversas publicaciones, la acción colectiva de entidades gubernamentales y no gubernamentales se da por sentada (Moreno Pires y Fidélis, 2014) o se presenta incluso como la “mejor práctica” (Davern *et al.*, 2016). Esta noción se puede relacionar con recomendaciones normativas —tal como los principios Bellagio STAMP que recomiendan “la participación más amplia”— y también con ciertos estudios empíricos. Una investigación comparativa sobre la longevidad de 82 iniciativas de indicadores evaluó la participación de gobiernos e instituciones académicas y concluyó que “una amplia alianza transversal de partes interesadas es la más prometedora, porque puede garantizar una mejor demanda continua del producto, una responsabilidad colectiva, [...] y una solidez de financiamiento” (Barrington-Leigh, 2017, 25).

Ciertas investigaciones, sin embargo, han notado diferencias entre los continentes. Por ejemplo, se notó que Norteamérica se caracteriza por la ausencia de indicadores de sostenibilidad nacional o estatal/provincial respaldados por la legislación, y la prevalencia de iniciativas locales que operan a distancia del gobierno (Holden, 2013). En Europa, la Unión Europea, al igual que muchos Estados miembros, juega un rol activo en la definición de marcos legales, y muchos municipios redactan informes sobre la sostenibilidad (Niemann y Hoppe, 2018). En cambio, en diversos países de América Latina existen movimientos de monitoreo que funcionan independientemente de los gobiernos, tal como se relata en la siguiente sección.

¿Por qué vale conocer sobre el funcionamiento en diversos continentes? Se ha investigado poco sobre las diferencias de contexto y sobre las maneras de funcionar con respecto a las iniciativas de indicadores. Esto es un déficit con pertinencia práctica ya que según la literatura sobre transparencia y rendición de cuentas, los factores contextuales desempeñan un papel esencial en el éxito o fracaso de muchos proyectos (Grandvoinet *et al.*, 2015). Tal como se observa, muchas iniciativas no alcanzan las expectativas de las personas que las iniciaron y se desva-

necen prematuramente. Por lo tanto, aprender sobre el funcionamiento de los sistemas de los indicadores en diversos contextos (geográficos, políticos, de disponibilidad de datos, de madurez de la sociedad civil, etc.) ofrece lecciones útiles.

### **Iniciativas de la Red Latinoamericana por Ciudades y Territorios Justos, Democráticas y Sustentables<sup>30</sup>**

En toda América Latina, los “indicadores comunitarios” proliferaron a partir de los años 90, y recibieron importantes inversiones de tiempo y dinero por parte de voluntarios de la sociedad civil, fundaciones privadas, universidades, periodistas y empresarios. Como iniciativa ejemplar, en Bogotá, Colombia, la Cámara de Comercio, una reputada fundación, medios de comunicación y una universidad, crearon conjuntamente Bogotá Cómo Vamos en el año 1998. El mandato principal de esta organización era informar públicamente sobre la calidad de vida y sobre la sostenibilidad de la ciudad a partir de datos relevantes obtenidos de fuentes oficiales y complementados con encuestas propias de percepción ciudadana.

Inspirado en este modelo colombiano, posteriormente aparecieron decenas de iniciativas similares en toda América Latina (Hernández Quiñones y Flórez Herrera, 2013; Hevia, 2016; Warigoda y Pozzebon, 2009). Muchas eligieron nombres equivalentes (Lima Cómo Vamos, Río Cómo Vamos, etc.) o variantes que a menudo combinaban nombres de ciudades y pronombres de primera persona en plural. En Brasil, Nossa São Paulo fue creada en 2007 y fue emulada por iniciativas homónimas en Argentina como Nuestra Córdoba. Cabe mencionar que donantes internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) también jugaron un rol impulsor ya que cofinanciaron la creación de un “sistema de seguimiento de la sociedad civil” en varias ciudades (Inter-American Development Bank, 2013).

En el 2011, la Red Latinoamericana por Ciudades y Territorios Justos, Democráticas y Sustentables (REDLA) fue creada por las iniciativas de monitoreo comunitarias de toda la región. En su apogeo, contenía unas 60 iniciativas afines de 10 países. Algunas, como Bogotá Cómo Vamos, llevaban años trabajando con personal asalariado. En otros países, por ejemplo, Ecuador, todas las iniciativas fueron dirigidas por voluntarios,

---

30 Esta sección resume un artículo publicado en inglés (Niemann y Hoppe, 2021) que también contiene más detalles sobre la metodología de investigación aplicada.

no contaban con financiamiento ni con personería jurídica, tan solo contaban con una página de Facebook para empezar. Tras conferencias y debates, la REDLA acordó una carta de principios, la cual estipuló cinco líneas comunes de acción:

- Monitorear el estado de las ciudades en lo que respecta a la calidad de vida, la justicia social, la democracia y la sustentabilidad;
- Promover la participación ciudadana y la ciudadanía activa;
- Dar seguimiento e incidir en las políticas públicas;
- Promover espacios para el diálogo entre la sociedad civil, los actores privados y la interlocución permanente con los poderes del Estado;
- Difundir la información y el conocimiento para promover una participación informada de la ciudadanía en los procesos de toma de decisión.

En términos de actividades conjuntas a nivel de la red, se dio prioridad a la comunicación (sitios web, boletines, etc.) y al desarrollo de una base de datos de indicadores para la evaluación comparativa. A falta de recursos financieros propios, subvenciones de fundaciones filantrópicas (en particular, AVINA) permitieron el financiamiento de un oficial de comunicación en Lima, una secretaria en México y consultores en Brasil encargados de desarrollar una base de datos de indicadores comunes. Para la comunicación conjunta, la red tenía un sitio web (<http://www.redciudades.net>) que fue suspendido en el 2016 al acabar el financiamiento.

En una investigación longitudinal, se analizó una muestra de 49 iniciativas de la REDLA proveniente de 10 países (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay). Las preguntas clave de este estudio (Niemann y Hoppe, 2021) estuvieron relacionadas al modelo organizativo, a las actividades principales, a las percepciones de alcances y dificultades según los activistas, y al grado de continuidad entre el 2014 y el 2021. A continuación, se presentan las respuestas y los resultados acerca de estas preguntas.

Las iniciativas estudiadas provienen de un área grande de 49 ciudades ubicadas en 10 países. Brasil (15) y Colombia (10) han tenido el mayor número de iniciativas. Algunas surgieron en pequeños municipios de tan solo 20 000 habitantes, pero la mayoría en ciudades grandes. El tamaño promedio de la población de los municipios es cercano a los

2 millones. Entre las 10 ciudades latinoamericanas más grandes, todas excepto Caracas, en algún momento estuvieron representadas en la Red Latinoamericana por Ciudades y Territorios Justos, Democráticas y Sustentables. En términos de configuración organizativa, una gran mayoría de iniciativas fueron propuestas por organizaciones de la sociedad civil. Las iniciativas en las cuales la totalidad del trabajo fue ejecutado por voluntarios y por asociaciones público-privadas dirigidas por un gobierno local eran la excepción. De hecho, los gobiernos locales solo se incluyen como partes interesadas en un 6% de todas las iniciativas. Significativamente, las empresas de medios de comunicación son las más predominantes (50% de todas las iniciativas), instituciones académicas e instituciones del sector privado, por ejemplo, cámaras de comercio (63%), y fundaciones privadas (69%).

En cuanto a la organización interna, se observaron dos patrones principales. Por un lado, el modelo *Cómo vamos* con una estructura limitada de pocos socios clave (por ejemplo, una universidad, una fundación y un periódico) y por el otro, el modelo *Nuestra ciudad/Nossa cidade* que se autodefine como una red que, en principio, se abre a gran cantidad de socios (en su sitio web, la *Rede Nossa São Paulo* identifica a más de 700 organizaciones). Como indicador del grado de profesionalización, el número de personal asalariado varió de 0 (en iniciativas recién formadas u organizadas intencionalmente definidas como "colectivo ciudadano") a 13; la media fue de 3 empleados.

En cuanto a actividades y formas de trabajo, más del 80% de las iniciativas monitoreaban la calidad de vida y los asuntos de sostenibilidad mediante un conjunto de indicadores. En la mayoría de los casos, estos fueron seleccionados "desde abajo" (ver la primera sección de este artículo), pero también hubo varios proyectos donde se utilizaron indicadores estandarizados relacionados a los ODS para poder hacer comparaciones entre ciudades, lo que evidenció un enfoque "desde arriba". Asimismo, la mayoría combinó datos obtenidos de fuentes oficiales (por ejemplo, sobre la calidad del aire) con datos obtenidos por encuestas realizadas por iniciativa propia. En las ciudades colombianas, las encuestas de percepción son una actividad "estrella" y se implementan anualmente por encuestadores profesionales contratados por millones de pesos. En cambio, una iniciativa ecuatoriana dirigida por voluntarios asignó a estudiantes de sociología como encuestadores.

Un tercio de las iniciativas también mostró esfuerzos sistemáticos, por ejemplo, mediante informes sobre las ordenanzas y el cumplimiento

de las promesas electorales, así como sobre el monitoreo de la gestión pública local. Asimismo, las iniciativas llevaron a cabo una amplia gama de actividades de divulgación. Algunos ejemplos incluyen la organización de debates públicos con candidatos a la alcaldía en el período previo a las elecciones y numerosas mesas redondas con funcionarios y expertos en temas como el transporte sostenible o la desnutrición infantil. Según explicó un activista peruano:

El trabajo se desarrolla en etapas. Estamos dando prioridad a los jóvenes, a través de acciones y capacitación. Proporcionamos información a los medios y damos talleres, al igual que al personal técnico de las instituciones en temas sobre los indicadores. Se convocan a líderes sociales, firmamos acuerdos institucionales.

Dado que los datos (sobre indicadores) representan el elemento vital de las iniciativas, su disponibilidad y confiabilidad en algunos países es una preocupación principal. En Bolivia, un activista afirmó que “hay muy poco acceso a la información, normalmente la hemos recogido de fuentes como entrevistas o grupos focales”. En el país vecino, Chile, otro informante explicó que “los sistemas estadísticos oficiales en general tienen un alto grado de fiabilidad”. En total, más del 50% de las iniciativas mencionaron tener dificultades significativas para acceder a los datos sobre los indicadores deseados. En la percepción de los activistas, otra dificultad principal fue encontrar recursos financieros para proyectos y para el personal. Asimismo, como respuesta a preguntas sobre presión o interferencia política, el 38% de las iniciativas indicó sufrirla “con frecuencia” o “con mucha frecuencia”; solo una tercera parte no experimentó presiones. A veces esto se experimentó como una cuestión de la evolución de las relaciones —según un informante peruano—, “en un inicio de las actividades hubo desconfianza de la institución y se le acusó de tener tinte político, esto por parte de las autoridades municipales y también en algunos casos por la sociedad civil”. En otros casos, sin embargo, las iniciativas en proceso de maduración sintieron una intimidación cada vez mayor. Un informante brasileño afirmó: “Estamos atravesando un período de gran presión política por parte de la actual administración pública municipal”.

Los logros son en gran parte intangibles y difíciles de medir. Como evidencia indirecta, es interesante observar que el 72% de las iniciativas estimó que los tomadores de decisiones locales, como el alcalde y los concejales, las conocen. Algunas iniciativas evalúan el reconocimiento de su nombre a través de encuestas y también tienen formas

confiables de monitorear su interacción con funcionarios, por ejemplo, si son invitados a presentar los resultados de la encuesta de calidad de vida en una reunión del consejo municipal. Como explicó un informante colombiano, “el porcentaje de la población fue medido en nuestra encuesta de percepción ciudadana [...]. Entre los tomadores de decisión, todos nos conocen porque permanentemente interactuamos con ellos, ya sea solicitando información o en distintas mesas de trabajo”. El 77% de los encuestados también indicó haber contribuido al desarrollo de las capacidades de las instituciones públicas. Como señaló un entrevistado peruano, “se ha conseguido que las instituciones generadoras de información [*sic*] así como las instituciones públicas socialicen su información y traten de actualizarla. [...]. En lo que respecta al manejo de los datos, los funcionarios municipales están entendiendo la importancia de los mismos”. En cuanto a la influencia instrumental de su labor, el 30% de las iniciativas indicó haber tenido logros “muy grandes” de incidencia política. Según una activista colombiana, “en la elaboración de los planes de desarrollo, hicimos recomendaciones sobre ajustes que debían hacerse a los documentos. El 20% de nuestras recomendaciones fueron acogidas”. El principal logro de muchas iniciativas, especialmente en Brasil y Argentina, fue también el cabildeo exitoso para los planes de desarrollo. Esta herramienta legal obliga a los candidatos a la alcaldía a escribir planes de acción con objetivos cuantificables y a los alcaldes electos a informar luego sobre el alcance de sus promesas y planes (Romanutti y Cáceres, 2020). Finalmente, más del 90% de los encuestados informaron que su iniciativa había contribuido a la agenda, al discurso público y al conocimiento de la ciudad. Como una informante argentina observó: “si por incidencia entendemos que los temas deben ser debatidos o publicados en medios masivos, sí hemos tenido logros importantes ya que en general la información que producimos es publicada por los principales medios”.

En términos de continuidad organizacional, de las 49 iniciativas rastreadas desde el 2014, el 55% calificaron como activas en el 2021. En algunos países, todas las iniciativas originales quedaron inactivas, mientras en otros, por ejemplo, en Colombia, el 90% quedaron activas y se observó la creación de iniciativas nuevas. Con esta alta tasa de supervivencia, el modelo colombiano es evidentemente exitoso (incluida su marca *Cómo Vamos*). Sin embargo, los modelos orientados a la red también prevalecieron en varios países. Un “colectivo ciudadano” en la ciudad ecuatoriana de Cuenca ha funcionado con éxito durante 10 años,

sin personería jurídica ni personal asalariado (Cabrera Paredes *et al.*, 2020). Por tanto, los dos modelos de gobernanza interna —es decir el de red más abierta y el de socios limitados— han demostrado que los modelos de gobernanza interna prosperan.

La viabilidad de los diferentes modelos también se evidencia en los consejos divergentes que los informantes proporcionaron sobre las estrategias institucionales: “Asegúrese de establecer una estructura organizacional muy temprano para recibir recursos y tener profesionales trabajando a tiempo completo” —según un activista brasileño— contra “ser un movimiento inclusivo y buscar modelos operativos menos institucionalizados” —según otro activista brasileño—. Una afirmación que reconcilia ambas perspectivas —y que enfatiza la premisa de este capítulo sobre el valor del intercambio de experiencias— es el siguiente consejo dado por un activista mexicano: “Hay que retomar modelos y procesos ya probados por otras iniciativas que están en marcha para no empezar desde cero, esto servirá para tener un mejor arranque y sobre todo tener apoyo”.

## Conclusiones

En las últimas décadas, respecto a la sostenibilidad (urbana) se ha visto una “explosión de indicadores” (Tanguay *et al.*, 2010). En varias partes del mundo ha surgido una gran cantidad de iniciativas que se ponen en marcha antes de desvanecerse. En sí este hecho no es problemático; el nacimiento y la evolución de las iniciativas variadas puede ser un signo de vitalidad en una sociedad civil activa, donde la competencia por la atención del público es parte de la gobernanza moderna.

Sin embargo, en varias instancias los activistas que inician los sistemas de monitoreo se desilusionan si su labor no tiene los efectos deseados. Para prevenir tales desilusiones puede ser útil contar con más información sobre las experiencias y logros de otras iniciativas al igual que sobre su modo de funcionar. Tal como se observó en la reseña bibliográfica, presentada en las primeras secciones, es importante que los activistas y los tomadores de decisión asociados, por ejemplo, los donantes y los políticos, piensen y “negocien” el enfoque, el alcance, los actores involucrados, y el modelo operativo de las iniciativas. Cabe mencionar que no se trata de tomar esta decisión una sola vez, sino de implementar una reflexión y negociación continua, pues el contexto, las necesidades y las oportunidades cambian constantemente.

La investigación empírica (resumida en la última sección) mostró que, en América Latina, la mayoría de las iniciativas de indicadores son alianzas de la sociedad civil que excluyen a los municipios. Esto difiere de otras regiones del mundo y desafía las recomendaciones de “mejores prácticas” sobre la inclusión de los gobiernos. Además, las iniciativas latinoamericanas exitosas muestran diversidad en su estructura organizativa; mientras que algunas están gobernadas por un pequeño grupo de miembros fundadores (en particular, fundaciones filantrópicas, empresas de medios y universidades), otras funcionan como redes más flexibles. Algunas iniciativas incidieron con éxito en las políticas públicas como los planes de desarrollo municipal; otras lograron en varias ciudades la aprobación de nuevos requisitos legales para propiciar que los gobiernos locales incorporaran consideraciones de sostenibilidad y foros de rendición de cuentas en sus sistemas de gestión. Para las organizaciones relativamente pequeñas, con menos de 10 empleados, estos son logros bien significativos en megaciudades como Bogotá, São Paulo, Lima y La Paz, donde numerosas organizaciones compiten por llamar la atención. De cierta manera esta observación desmiente la afirmación hecha al inicio sobre la sobrevaloración de las iniciativas de monitoreo.

Este capítulo abrió con la afirmación —prestada de un artículo de Rees (1997)— que el concepto de ciudad sostenible es un oxímoron. Sin entrar en un debate filosófico sobre el significado de las palabras, se concluye con el reconocimiento que la sostenibilidad debe trascender las fronteras administrativas y últimamente solo puede ser alcanzada a nivel del planeta. En este sentido transcendental, se cita una vez más a Rees (1997, 309) quien hace casi 25 años escribió el siguiente consejo: “En resumen, deberíamos centrarnos menos en intentar arreglar nuestras ciudades y más en arreglarnos a nosotros mismos. La ciudad mejor diseñada y administrada con mayor sensibilidad no puede ser sostenible si sus habitantes viven estilos de vida insostenibles”.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Andersen, Lykke E., Stefano Canelas, Alejandra Gonzales y Lily Peñaranda. 2020. *Atlas Municipal de Los Objetivos de Desarrollo Sostenible En Bolivia 2020*. La Paz: Universidad Privada de Bolivia, Sustainable Development Solutions Network. Disponible en: <https://www.sustainabledevelopment.report>.
- Bakkes, Jan. 2012. “Bellagio Sustainability Assessment and Measurement Principles (BellagioSTAMP)—Significance and Examples From International Environment Outlooks”. En *Sustainable Development, Evaluation and Policy-Making: Theory, Practice and Quality Assurance*. Editado por Anneke von Raggamby y Frieder Rubik. pp. 241–60. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Barrington-Leigh, Christopher. 2017. “The Role of Subjective Well-Being as an Organizing Concept for Community Indicators”. En *Community Quality-of-Life Indicators: Best Cases VII*. Editado por Meg Holden, Rhonda Phillips y Chantal Stevens. pp. 19–33. Cham: Springer.
- Barrington-Leigh, Christopher y Alice Escande. 2016. “Measuring Progress and Well-Being: A Comparative Review of Indicators”. *Social Indicators Research* (December). <https://doi.org/10.1007/s11205-016-1505-0>.
- Barrutia, Jose M., Carmen Echebarria, Mario R. Paredes, Patrick Hartmann y Vanessa Apaolaza. 2015. “From Rio to Rio+20: Twenty Years of Participatory, Long Term Oriented and Monitored Local Planning?” *Journal of Cleaner Production* 106 (November): 594–607. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.12.085>.
- Bell, Simon y Stephen Morse. 2008. *Sustainability Indicators: Measuring the Immeasurable?* Routledge.
- Biermann, Frank, Norichika Kanie y Rakhyun E. Kim. 2017. “Global Governance by Goal-Setting: The Novel Approach of the UN Sustainable Development Goals”. *Current Opinion in Environmental Sustainability* Open issue 2 (26–27): 26–31. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.01.010>.
- Cabrera Paredes, Mary, Elsa González Moscoso y María Inés Vintimilla Carrasco. 2020. *Colectivo Cuenca Ciudad Para Vivir. Diez Años de Apuesta Para La Ciudadanía Activa. Sistematización de La Experiencia*. Cuenca: CCCV.
- Dahl, Arthur Lyon. 2012. “Achievements and Gaps in Indicators for Sustainability”. *Ecological Indicators* 17: 14–19.
- Davern, Melanie T., Lucy Gunn, Billie Giles-Corti y Stephanie David. 2016. “Best Practice Principles for Community Indicator Systems and a Case Study Analysis: How Community Indicators Victoria Is Creating Impact and Bridging Policy, Practice and Research”. *Social Indicators Research* 131 (2): 567–86. <https://doi.org/10.1007/s11205-016-1259-8>.
- De La Cruz, Pablo, Luis Eduardo Acosta, Delio Mendoza, Eduardo Bello Baltazar, Ana Minerva Arce Ibarra y Erin I.J Estrada Lugo. 2020. “Indicators of Well-Being among Indigenous Peoples of the Colombian Amazon: Tensions between Participation in Public Policy Making and Autonomy”. *Environmental and Sustainability Indicators* 7. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2020.100044>.

- Ebrahim, Alnoor. 2005. "Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 34 (1): 56–87. <https://doi.org/10.1177/0899764004269430>.
- Echebarria, Carmen, Jose M. Barrutia, Ainhize Eletxigerra, Patrick Hartmann y Vanessa Apaolaza. 2018. "Local Sustainability Processes Worldwide: A Systematic Review of the Literature and Research Agenda". *Journal of Environmental Planning and Management* 61 (8): 1289–1317. <https://doi.org/10.1080/09640568.2017.1342611>.
- Grandvoininnet, Helene, Ghazia Aslam y Shomikho Raha. 2015. *Opening the Black Box: The Contextual Drivers of Social Accountability*. Washington: The World Bank. <http://elibrary.worldbank.org/doi/book/10.1596/978-1-4648-0481-6>.
- Green, Duncan. 2020, 30 de junio. "Where Is the Aid Biz Making Progress on Localization?". *From Poverty to Power (FP2P)* (blog). <https://oxfamapps.org/fp2p/where-is-the-aid-biz-making-progress-on-localization/>.
- Hernández Quiñones, Andrés y Jorge Hernán Flórez Herrera. 2013. *Accountability Social y Democracia: El Caso de La Red Latinoamericana Por Ciudades Justas, Democráticas y Sustentables*. Bogotá: Universidad de los Andes, Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo.
- Hevia, Felipe J. 2016. "Monitoreo Ciudadano En México. Participación Ciudadana Para Mejorar La Provisión de Servicios Públicos". México, D.F: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Holden, Meg. 2013. "Sustainability Indicator Systems within Urban Governance: Usability Analysis of Sustainability Indicator Systems as Boundary Objects". *Ecological Indicators* 32: 89–96. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2013.03.007>.
- Horn, Philipp y Jean Grugel. 2018. "The SDGs in Middle-Income Countries: Setting or Serving Domestic Development Agendas? Evidence from Ecuador". *World Development* 109: 73–84. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.04.005>.
- Inter-American Development Bank. 2013. *Indicators of the Emerging and Sustainable Cities Initiative*. Methodological Guide. Annex 2.
- Lora, Eduardo. 2016. "Using Life Satisfaction Data to Identify Urban Problems, Prioritize Local Public Expenditures and Monitor the Quality of Urban Life". En *Handbook of Happiness Research in Latin America*, editado por Mariano Rojas. pp. 273–94. Dordrecht: Springer Netherlands. <http://link.springer.com/10.1007/978-94-017-7203-7>.
- Lyytimäki, Jari y Ulla Rosenström. 2008. "Skeletons out of the Closet: Effectiveness of Conceptual Frameworks for Communicating Sustainable Development Indicators". *Sustainable Development* 16 (5): 301–13. <https://doi.org/10.1002/sd.330>.
- Lyytimäki, Jari, Petri Tapio, Vilja Varho y Tarja Söderman. 2013. "The Use, Non-Use and Misuse of Indicators in Sustainability Assessment and Communication". *International Journal of Sustainable Development & World Ecology* 20 (5): 385–93. <https://doi.org/10.1080/13504509.2013.834524>.

- Magee, Liam, Andy Scerri, Paul James, James A. Thom, Lin Padgham, Sarah Hickmott, Hepu Deng y Felicity Cahill. 2012. "Reframing Social Sustainability Reporting: Towards an Engaged Approach". *Environment, Development and Sustainability* 15 (1): 225–43. <https://doi.org/10.1007/s10668-012-9384-2>.
- Martínez Puon, Rafael. 2010. "Condiciones y Componentes Institucionales Para El Establecimiento de Gobiernos Por Resultados En Países Latinoamericanos". *Revista Venezolana de Gestión Pública* 1(1): 35–60.
- Meijering, Jurian V., Kristine Kern y Hilde Tobi. 2014. "Identifying the Methodological Characteristics of European Green City Rankings". *Ecological Indicators* 43: 132–42. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2014.02.026>.
- Mejía-Dugand, Santiago y Marcela Pizano-Castillo. 2020. "Touching Down in Cities: Territorial Planning Instruments as Vehicles for the Implementation of SDG Strategies in Cities of the Global South". *Sustainability* 12 (17): 6778. <https://doi.org/10.3390/su12176778>.
- Merino-Saum, Alberto, Pekka Halla, Valeria Superti, Anne Boesch y Claudia R. Binder. 2020. "Indicators for Urban Sustainability: Key Lessons from a Systematic Analysis of 67 Measurement Initiatives". *Ecological Indicators* 119. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2020.106879>.
- Moldan, Bedřich, Svatava Janoušková y Tomáš Hák. 2012. "How to Understand and Measure Environmental Sustainability: Indicators and Targets". *Ecological Indicators* 17 (June): 4–13. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2011.04.033>.
- Moreno Pires, Sara y Teresa Fidélis. 2014. "Local Sustainability Indicators in Portugal: Assessing Implementation and Use in Governance Contexts". *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.002>.
- Moreno Pires, Sara, Teresa Fidélis y Tomás B. Ramos. 2014. "Measuring and Comparing Local Sustainable Development through Common Indicators: Constraints and Achievements in Practice". *Cities* 39: 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2014.02.003>.
- Mori, Koichiro y Tsuguta Yamashita. 2015. "Methodological Framework of Sustainability Assessment in City Sustainability Index (CSI): A Concept of Constraint and Maximisation Indicators". *Habitat International*, Measuring the Prosperity of Cities, 45, Part 1 (January): 10–14. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2014.06.013>.
- Ness, Barry, Evelin Urbel-Piirsalu, Stefan Anderberg y Lennart Olsson. 2007. "Categorising Tools for Sustainability Assessment". *Ecological Economics* 60 (3): 498–508.
- Niemann, Ludger y Thomas Hoppe. 2018. "Sustainability Reporting by Local Governments: A Magic Tool? Lessons on Use and Usefulness from European Pioneers". *Public Management Review* 20 (1): 201–23. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1293149>.
- \_\_\_\_\_. 2021. "How to Sustain Sustainability Monitoring in Cities: Lessons from 49 Community Indicator Initiatives across 10 Latin American Countries". *Sustainability* 13 (9): 5133. <https://doi.org/10.3390/su13095133>.

- Niemann, Ludger, Thomas Hoppe y Frans Coenen. 2017. "On the Benefits of Using Process Indicators in Local Sustainability Monitoring: Lessons from a Dutch Municipal Ranking (1999–2014)". *Environmental Policy and Governance* 27 (1): 28–44. <https://doi.org/10.1002/eet.1733>.
- OHCHR. 2015. *Proposed Indicators and Metadata for SDGs 10 and 16*. Discussion Paper. Geneva: Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights.
- Phillips, Rhonda. 2003. *Community Indicators*. American Planning Association.
- Rees, William E. 1997. "Is 'Sustainable City' an Oxymoron?" *Local Environment* 2 (3): 303–10. <https://doi.org/10.1080/13549839708725535>.
- Romanutti, Virginia y Pamela Cáceres. 2020. "Innovación institucional y transformación democrática. Ocho años de implementación del plan de metas de gobierno en la ciudad de Córdoba". *Administración Pública y Sociedad* 10 (Julio-Diciembre): 252–64.
- Spangenberg, Joachim H. 2002. "Institutional Sustainability Indicators: An Analysis of the Institutions in Agenda 21 and a Draft Set of Indicators for Monitoring Their Effectivity". *Sustainable Development* 10 (2): 103–15. <https://doi.org/10.1002/sd.184>.
- Sustainable Development Solutions Network. 2015. *Indicators and a Monitoring Framework for the Sustainable Development Goals. Launching a Data Revolution for the SDGs*. Paris: Sustainable Development Solutions Network. <http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2015/05/150612-FINAL-SDSN-Indicator-Report1.pdf>.
- Tanguay, Georges A., Juste Rajaonson, Jean-Francois Lefebvre y Paul Lanoie. 2010. "Measuring the Sustainability of Cities: An Analysis of the Use of Local Indicators". *Ecological Indicators* 10 (2): 407–18.
- Tsoukas, Haridimos. 1997. "The Tyranny of Light: The Temptations and the Paradoxes of the Information Society". *Futures* 29 (9): 827–43.
- Turcu, Catalina. 2013. "Re-Thinking Sustainability Indicators: Local Perspectives of Urban Sustainability". *Journal of Environmental Planning and Management* 56 (5): 695–719. <https://doi.org/10.1080/09640568.2012.698984>.
- Turnhout, Esther, Matthijs Hisschemöller y Herman Eijsackers. 2007. "Ecological Indicators: Between the Two Fires of Science and Policy". *Ecological Indicators* 7 (2): 215–28.
- United Cities and Local Governments. 2014. *How to Localize Targets and Indicators of the Post-2015 Agenda? UCLG Inputs for the Global Taskforce*. Working Paper. Barcelona: UCLG. [http://www.uclg.org/sites/default/files/localization\\_targets\\_indicator\\_web.pdf](http://www.uclg.org/sites/default/files/localization_targets_indicator_web.pdf).
- United Nations. 2012. "Our Struggle for Global Sustainability Will Be Won or Lost in Cities" Says Secretary-General" *UN Press*, 23 de abril. <http://www.un.org/press/en/2012/sgsm14249.doc.htm>.
- United States Government Accountability Office. 2011. *Key Indicator Systems*:

*Experiences of Other National and Sub-National Systems Offer Insights for the United States. March.* Washington: DIANE Publishing. <http://www.gao.gov/products/GAO-11-396>.

Warigoda, Miriam y Marlei Pozzebon. 2009.

*Keep Your Eyes on Your City's Social Indicators: The Nossa São Paulo Movement and the Empowerment of Civil Society.* [http://www.nossasaopaulo.org.br/portal/arquivos/english/research\\_about\\_us\\_OurSP.pdf](http://www.nossasaopaulo.org.br/portal/arquivos/english/research_about_us_OurSP.pdf).

Weiss, Carol Hirschon, Erin Murphy-Graham y Sarah Birkeland. 2005. "An Alternate Route to Policy Influence How Evaluations Affect DARE". *American Journal of Evaluation* 26 (1): 12–30.

Wray, Lyle, Chantal Stevens y Meg Holden. 2017. "The History, Status and Future of the Community Indicators Movement". En *Community Quality-of-Life Indicators: Best Cases VII*, editado por Meg Holden, Rhonda Phillips y Chantal Stevens, 1–16. Cham: Springer.