

MAESTRIA EN DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO LOCAL UDLA-GTZ
TESIS: Desarrollo Económico Local: Una Propuesta Metodológica
Econ. Lucía Andrade M.



**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
UDLA – GTZ
MAESTRIA EN DESCENTRALIZACION Y
DESARROLLO LOCAL**

**DESARROLLO ECONOMICO LOCAL, UNA
PROPUESTA METODOLOGICA**

ECON. LUCIA ANDRADE M.

SEPTIEMBRE, 2003

DEDICATORIA:

**LA PRESENTE TESIS ESTA DEDICADA, EN
ESPECIAL A MIS DOS AMADOS HIJOS:
ANDREA LUCIA Y JOSÉ SALOMÓN,
QUE SON MI FUERZA INTERNA.**

**AGRADEZCO TAMBIÉN A LA ASOCIACIÓN DE
MUNICIPALIDADES ECUATORIANAS, AME,
LA INSTITUCIÓN DONDE TRABAJA, QUE
POR VARIOS AÑOS, ME HA PERMITIDO
COLABORAR DIRECTAMENTE EN EL
FORTALECIMIENTO DE LOS
GOBIERNOS LOCALES.**

**A LAS AUTORIDADES Y FUNCIONARIOS DE LA GTZ,
Y DE LA UDLA, QUE CON SUS CONOCIMIENTOS Y
ENSEÑANZAS, HAN COLABORADO PARA ESTE
NUEVO LOGRO PROFESIONAL.**

INDICE

DESARROLLO ECONOMICO LOCAL, UNA PROPUESTA METODOLOGICA	1
INTRODUCCIÓN, A MANERA DE RESUMEN EJECUTIVO	6
1. CAPITULO: EVALUANDO LO REALIZADO	9
1.1. ANTECEDENTES	9
1.2. PORQUE SE ESCOGIO ESTE TEMA	10
1.3. PERTINENCIA	14
2. CAPITULO: ¿QUÉ SE PROPONE?	16
2.1. IDENTIFICACIÓN DEL ARBOL DE PROBLEMAS	16
2.2. HIPÓTESIS	17
2.3. EL PROYECTO DE CAMBIO Y SUS OBJETIVOS	18
3. CAPITULO: MARCO CONCEPTUAL	20
3.1. APROVECHAR LA RELACION: DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO LOCAL	20
3.2. PRINCIPALES ENFOQUES PARA EL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL	21
4. CAPITULO: DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO	26
4.1. LOS INICIOS DEL PC, PRIMERAS INTERVENCIONES, RESISTENCIAS, APORTES, REFLEXIONES	26
4.2. COMO SE ABORDO EL DESARROLLO DEL PC	28
4.3. CUÁL ES LA EXPERIENCIA EN TORNO AL PC	39
4.4. METODOLOGÍA UTILIZADA, INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS	44
4.5. EL ASESORAMIENTO	46

5. CAPITULO: CONCLUSIONES	47
5.1. IMPACTO DEL PC EN EL ENTORNO (RESULTADOS)	47
5.2. LO APRENDIDO COMO AGENTE DE CAMBIO, REFLEXIONES DEL PC	49
5.3. RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	54
GRAFICOS	
1. LOS CUATRO AMBITOS DE LOS PLANES DE DESARROLLO ESTRATÉGICO CANTONALES, PDEC	11
2. LOGRANDO FAMILIAS, PERSONAS, JÓVENES HOMBRES Y MUJERES, NIÑOS Y NIÑAS FELICES, QUE VIVAN UNA VIDA DIGNA	18
3. METODOLOGÍA PARA EL PLAN ECONOMICO CANTONAL EN LA MUNICIPALIDAD DE URCUQUÍ, ARQ. WILSON VILLEGAS	36
4. CADENAS PRODUCTIVAS, PRESENTACIÓN REALIZADA POR CARLOS ARTURO, MDD, UDLA	37
ANEXOS	
ANEXO No. 1 PROYECTO DE CAMBIO: METODOLOGÍA DEL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL	56
ANEXO No. 2 FASES DEL PROCESO PLP, PDEC	61
ANEXO No. 3	

MAESTRIA EN DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO LOCAL UDLA-GTZ
TESIS: Desarrollo Económico Local: Una Propuesta Metodológica
Econ. Lucía Andrade M.

TALLER DE EVALUACIÓN: METODOLOGÍA DEL COMPONENTE DEL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL	63
ANEXO No. 4 SEMINARIO TALLER, DESARROLLO ECONOMICO LOCAL: HERRAMIENTAS DE APOYO	65
ANEXO No. 5 INVITACIÓN A LA REUNION CON AUTORIDADES NACIONALES, SECCIONALES Y LOCALES, AVANCE DE CLUSTERS	68
ANEXO No. 6 MIRKO GAMEZ ARIAS, 5 ROLES PARA EL GOBIERNO MUNICIPAL EN MATERIA DE PROMOCION ECONOMICA MUNICIPAL	70

INTRODUCCIÓN, A MANERA DE RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo es un proceso integral y sostenido, en el cual el objetivo último, es el bienestar del ser humano, el mejoramiento de los niveles del mismo, a través del acceso a servicios, a educación, salud, vivienda, trabajo y un ambiente saludable, aprovechando todas las capacidades institucionales locales.

El desarrollo local, se construye y se genera desde abajo, con los actores locales, con la participación de todos los llamados gestores locales, quienes conocen, plantean y se apoderan de sus propios proyectos de desarrollo, los sostienen. Se trata de un proceso de involucramiento de toda la sociedad, que se promueve con mayor impulso, cuando también existen compromisos regionales y nacionales.

El desarrollo económico local, esta vinculado a la producción de bienes y servicios que generen mayores ingresos para los habitantes, a través de la generación de nuevas fuentes de trabajo. El proceso de desarrollo económico local, implica trabajar a través de una serie de iniciativas que surgen de los propios actores locales, para hacer competitivas a las ciudades y regiones mediante el mejoramiento de sus *recursos y factores potenciales, combinando las inversiones e iniciativas de los agentes locales con las de los agentes externos.*

En este sentido, el desarrollo económico local es un ingrediente fundamental dentro del proceso de desarrollo, de ahí que lo público y privado deben movilizarse para responder a las estrategias definidas de forma consensuada. El desarrollo económico local imprime el dinamismo a la comunidad local para generar valor, riqueza, creación y consolidación de empresas productivas, creación y consolidación de empleos, *producción para el consumo local y generación de excedentes para otros mercados, pero siempre orientados hacia el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.*

Dentro del nuevo concepto y del rol del gobierno local, unido a lo que significa la descentralización y el desarrollo local, el municipio presenta para sí y para la comunidad, una nueva cara, se presenta como un actor cuyo rol, supera el ámbito de acción de un ente prestador de servicios básicos, procurando ser ahora un facilitador y dinamizador del desarrollo local en su conjunto.

El gobierno municipal debe buscar la implementación de políticas y estrategias orientadas a promover y consolidar las condiciones necesarias para que los inversionistas tanto locales como los externos encuentren atractivos y se instalen en una localidad para desarrollar sus actividades productivas de bienes y servicios. Es decir, el gobierno municipal no debe entrar a competir con los empresarios, sino que

debe propiciar las condiciones para que estos puedan desarrollar sus proyectos productivos y de esta forma se dinamice la actividad económica.

El Municipio va cambiado su imagen desde el momento en que se abre a una propuesta de desarrollo a través de un proceso de planificación participativa, dispone de recursos financieros de transferencias del gobierno local, pero mejora la generación de sus propios recursos, a través de la adecuada recaudación de los impuestos y tasas, tiene capacidad de endeudamiento, tiene un gobierno autónomo legítimo, representativo, y a incluido en su labor mecanismos propios de seguimiento, control y participación; tiene un peso especial por su cercanía a la problemática local, y esta más próximo a los actores.

Cualquiera sea la capacidad, potencialidad y característica de la economía de un cantón, el gobierno local es el llamado a trabajar el rol especial de promotor, facilitador y concertador del mismo. Primero, porque dispone de un conocimiento mucho más profundo de la dinámica de su localidad, que le permite obtener mayor información real y oportuna que cualquier otro nivel de gobierno, segundo por su posibilidad de movilizador de la participación ciudadana en el logro del desarrollo y tercero por su buena posición para procurar el desarrollo económico teniendo siempre presente en cada una de sus acciones el desarrollo social, procurando la sostenibilidad del mismo.

Por todo esto, el proyecto de cambio, que se describe en la presente tesis, busca reflexionar sobre el desarrollo económico local. Y, ha permitido los primeros cambios que decididamente apoyaran al proyecto: se ha logrado, importantes inicios de sensibilización a los actores locales, al gobierno municipal como uno de los principales actores locales; ha permitido entregar información sobre las experiencias en otros países, con proyectos de promoción económica local, pero sobre todo ha llevado a conocer, revisar y validar nuestras propias experiencias, y de todas ellas sacar información y aprender para mejorar e iniciar otros proyectos.

En el primer capítulo, se presentan antecedentes y se describe la pertinencia del tema del desarrollo económico local, se busca enfocar este tema, en el proceso que esta realizando la AME, desde algunos años atrás, como es el proceso de planificación local participativa, PLP, con la elaboración de planes de desarrollo estratégicos cantonales, PDEC.

En el capítulo dos, se muestra lo que se propone realizar a través del proyecto de cambio, se realiza una identificación del problema a través del árbol de problemas, se incluye las hipótesis de la tesis y el marco lógico del proyecto, con sus objetivos y resultados.

El capítulo tres, presenta el marco conceptual que se relaciona con el proyecto de cambio, identifica algunos conceptos relacionados con la descentralización y el desarrollo local. Y los principales enfoques para el desarrollo económico local, que se han revisado y que son fáciles de comprender y básicos para aplicarlos como herramientas de promoción del desarrollo económico en las municipalidades.

Mas adelante en el capítulo cuatro, se presentan los pasos seguidos para el desarrollo del proyecto, desde su inicio un tanto incierto, y luego como va consolidándose su desarrollo; cómo se conformó el equipo tarea, los momentos positivos y las resistencias que provocaron retrasos; los actores principales al interno de la AME y de la Dirección Técnica; qué factores al interno de la AME influyeron, en el proyecto; cómo otros factores externos posibilitaron o fueron impulsos para el éxito del PC, para que vaya este, teniendo forma, y permitiendo el paso a varios productos o resultados. Así como una descripción de la metodología utilizada para la ejecución de este proyecto de cambio.

En el ultimo capítulo, el de las conclusiones y reflexiones, se describen los impactos a nivel de resultados que se fueron obteniendo del proyecto de cambio, y se regresa a comprobar las hipótesis, el logro de objetivos y el cumplimiento de los indicadores.

Uno de los principales resultados es el relacionado con la sensibilización de autoridades y funcionarios municipales que van dando aportes y cambiando también su reflexión, hacia el tema del desarrollo económico local. Los aprendizajes logrados tanto por parte del agente de cambio, como de los actores involucrados en el grupo tarea y de otros que se incorporaron luego, jugando un importante papel de apoyo y empuje al proyecto de cambio.

Se incluye al final algunas recomendaciones dirigidas a provocar la continuación de varias actividades y tareas que deben ejecutarse en la AME, para que se mejore la construcción de la metodología para el desarrollo económico local; metodología que será utilizada tanto, en el proceso de planes de desarrollo estratégico cantonales, PDEC; como en otros proyectos que las municipalidades ecuatorianas requieran para el desarrollo económico local.

Con el proyecto de cambio al interno de la AME, se inició un proceso de avance en la construcción de una propuesta de metodología para el desarrollo económico local. En esta tesis, se presenta la reflexión sobre ese proyecto que ahora se encuentra inmerso en el proceso global de mejoramiento de la propuesta de elaboración e implementación de planes de desarrollo estratégico cantonales, PDEC.

CAPITULO 1: EVALUANDO LO REALIZADO

1.1. ANTECEDENTES

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, AME, en su labor de asesoría, capacitación y apoyo permanente a las municipalidades ecuatorianas, sus asociadas, viene interviniendo por aproximadamente 10 años, con el proceso de planificación local participativa, PLP. Y específicamente con el proyecto de elaboración de los planes de desarrollo estratégico cantonales, PDEC.¹

El proceso PLP, tiene la siguiente filosofía: En los cantones, las instancias locales, esto es la municipalidad, el consejo provincial, cada organización no gubernamental, las dependencias del ministerio de salud, educación, bienestar social y otras que se encuentran en los cantones, más otras instituciones locales, regionales, nacionales e internacionales, en forma aislada realizan proyectos, estudios y obras en el territorio cantonal, indistintamente, sin tener en cuenta las necesidades de la población.

Separados como están, duplican obras, existe cruce de proyectos, los estudios se multiplican sobre una misma situación, dado que cada instituciones, según su oferta individual, da una respuesta diferente; produciendo irracionalidad en las obras, estudios y satisfacción de las necesidades en las localidades; gastando ingentes recursos financieros escasos, dilapidando esfuerzos y otros recursos tanto materiales, humanos, etc.

Allí, aparece el proceso PLP, el cual busca romper la dispersión de esfuerzos y recursos. Propone un pare a esta separación; y, plantea un solo norte para el desarrollo local, que debe ser construido por todos los actores que hacen el cantón, a través de una visión compartida del desarrollo, propone un momento para la unión y el trabajo conjunto de todos los actores del cantón.

El proceso PLP, tiene como objetivo macro el "MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE TODA LA POBLACIÓN". Su objetivo de desarrollo es "Institucionalizar un sistema de planificación y gestión local, que canalice el acceso de la sociedad civil a la toma de decisiones, para operativizar el desarrollo sostenible, en base de la construcción de una cultura de participación social, la concertación de una visión estadista compartida de futuro, la sostenibilidad y la gobernabilidad".

Propone los siguientes objetivos generales:

¹ Proceso de Planificación Local Participativa, PLP, Planes de Desarrollo Estratégico Cantonal, PDEC. Fernando Gallegos Rodríguez, MSc.PUR, Arq. Subdirector de Estudios y Proyectos, Dirección Técnica de AME.

- 1) Consolidar el proceso de cambio en el rol de los gobiernos locales y la sociedad civil hacia una gestión participativa, concertada, estratégica y sostenible del desarrollo.
- 2) Democratizar la gestión local, optimizando los esfuerzos organizacionales e institucionales, en base de la participación interactiva y el acceso de la sociedad civil a la toma de decisiones.
- 3) Generar espacios permanentes de concertación local, para armonizar los intereses comunitarios, públicos, privados, cantonales y micro regionales, en la utilización y localización eficiente de los recursos, con una visión compartida de desarrollo estratégico.
- 4) Incorporar en todas las acciones e inversiones de la gestión local, la *priorización concertada*; la *sostenibilidad social, económica, ambiental y política*; la *viabilidad*; la *equidad e inclusión social, género, generación, interculturalidad y grupos vulnerables*; la *administración gerencial de los servicios sociales*; la *eficiencia y efectividad*.
- 5) Generar un marco operativo para la aplicación de políticas públicas nacionales y locales, la modernización y la descentralización.

1.2. PORQUE SE ESCOGIÓ EL TEMA

Dentro del Proceso Local Participativo, PLP y del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, PDEC como se ha descrito se viene trabajando en cuatro ámbitos:

- A. Social-Cultural,
- B. Económico- Productivo,
- C. Territorial - Ambiental y Riesgos,
- D. Político – Institucional



Gráfico 1. Los cuatro ámbitos, el trabajo de AME en los Planes de Desarrollo Estratégico Cantonales.

A. Para el primer tema el Socio - Cultural, la AME desde julio del 2001, esta trabajando con el apoyo de instituciones como: el Fondo de Población de Naciones Unidas, UNFPA, el Consejo Nacional de las Mujeres, CONAMU, la Oficina de Planificación de la Presidencia de la República, ODEPLAN, el Ministerio del Ambiente y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, en el Subprograma Estrategias de Población y Desarrollo. Se busca a través de este subprograma, apoyar la inclusión de las dimensiones de género, generacional, interculturalidad; apoyar a la articulación de alianzas entre las instancias centrales y las locales, entre gobiernos e instituciones como las universidades, organizaciones sociales, otras; fortalecer la participación ciudadana y el empoderamiento y los mecanismos de veeduría social; busca integrar las herramientas que son usadas por las instancias nacionales, en los temas específicos.

Logra varias actualizaciones y un mejoramiento a la propuesta inicial, uno de los resultados de este proceso, es la elaboración del documento de estándares para el

proceso de desarrollo local. Que contribuye con el análisis global del proceso y el fortalecimiento de la planificación y la gestión del desarrollo, orientados al mejoramiento de la calidad de vida, establece un conjunto de criterios básicos que sirven de referencia para la evaluación periódica de los procesos participativos que se promueven en lo local, para el desarrollo.²

B. En el tema Territorial, Ambiente y Riesgos, se ha trabajado con todos los argumentos técnicos, referidos a la planificación del desarrollo físico del cantón en sus áreas urbanas y rurales, dirigiendo la reglamentación del uso de los espacios públicos, el control de construcciones y la autorización para el establecimiento de zonas industriales, así como la prestación de servicios públicos. Se determinan zonas de planificación, en lo urbano y rural, se identifican zonas de expansión, dándole un sentido más técnico y buscando uniformidad en los conceptos y herramientas que se usan para este tema.

El programa Municipal de Ordenamiento Territorial, trabaja enfocando la visión de región, cantón y ciudad, construida en forma participativa y con enfoques estratégicos integrales, dirigidos al desarrollo económico local, al desarrollo social y al geográfico ambiental. Con una visión de desarrollo que resalta la importancia que tiene el ordenamiento territorial, así como las variables ambientales y de riesgos, para la formulación de proyectos estratégicos³.

Identifica el sistema vial interno y las vías de enlace a nivel regional, y sus flujos vehiculares. Determina el tipo de infraestructura, y la distribución de los principales servicios básicos con los que cuenta el municipio.

Es importante la determinación de zonas homogéneas y el reconocimiento de la dinámica cantonal, para establecer los roles y funciones de cada una de ellas, que da paso a la identificación de los problemas, las potencialidades, permitiendo obtener prioridades de intervención.

C. En lo que se refiere al ámbito Político – Institucional, en la AME, se ha trabajado en un proceso de actualización y mejoramiento continuo en este tema; a través de la herramienta de planificación estratégica institucional, se realiza planes de fortalecimiento institucionales.

² Estándares para un proceso de Desarrollo Local, versión preliminar, AME, ODEPLAN, CONAMU, Ministerio del Ambiente, INEC, UNFPA.

³ Ing. Carlos Falconi, Arq. Fabián Gómez, Arq. Santiago Rivadeneira, La Gestión del Riego: Una Visión Municipal. AME.

A medida que las instituciones nacionales modifican sus leyes como ejemplo la Contraloría General de Estado, o el Ministerio de Economía propone políticas para manejo de los recursos humanos como de los financieros, o cuando nuevas leyes van surgiendo, una última la Ley de Transparencia y Responsabilidad Fiscal, al interno de la AME, se produce una propuesta de modificación de su presentación y trabajo de asistencia técnica, proyectos y capacitación en el tema.

Igualmente se privilegia un trabajo participativo para la elaboración del programa operativo institucional y del presupuesto municipal, retomándose las necesidades reales de la sociedad civil, sus prioridades y las que como gobierno local toma para lograr el cumplimiento de la estrategia global de desarrollo del cantón.

D. Para el ámbito Económico-Productivo, es a través, del proyecto de cambio, PC, que se busca introducir las actualizaciones y mejoramientos necesarios para que el tema del desarrollo económico local, sea tratado con mayor fuerza, y logre una mejor integración con el proceso general de planificación local participativa, PLP, dada la importancia del desarrollo económico local, en el contexto global del desarrollo local.

Por ser un tema que esta en proceso de construcción, en varias experiencias identificadas en las municipalidades ecuatorianas, la AME, ha visto la necesidad, de trabajar en este tema. Además de ser un tema actual, del que se va generando demanda por parte de las municipalidades, y porque al interno de la AME, se ha reflexionado en la necesidad de ofertar un trabajo sostenido en el tema de la *promoción de la economía local*, más cuando en el momento actual nuestro país en su conjunto esta atravesando difíciles situaciones que viven las comunidades de las zonas rurales principalmente, todo esto ha llevado a avanzar en la construcción de la metodología en el tema del desarrollo económico local, por parte de AME y de sus oficinas técnicas regionales.

El proyecto de cambio, apoya en la búsqueda de un enfoque global e integrador del desarrollo, con una visión compartida por todos los actores que hacen y conforman lo local, uniendo las capacidades de los sectores privados y públicos en articulación, en asociación que permita dinamizar y ejecutar proyectos de inversión, innovadores, sostenibles y que realmente promuevan desarrollo local, regional y nacional.

En el proceso de los planes de desarrollo estratégico cantonales, PDEC, como se ha visto, se busca el enlace entre los cuatro ámbitos, que permiten la integralidad del proceso de planificación local participativa. Esto hay que consolidarlo y realizarlo en la práctica, en cada uno de los cantones, siendo los llamados a ello los propios actores locales, con el gobierno municipal al frente.

1.3. PERTINENCIA

En la actualidad gobernar en los cantones, ha tomado otro giro, le interesa al gobierno local, desarrollar todas las actividades que le permitan a su población una vida más digna. Garantizar la energía eléctrica, el agua potable, manejar adecuadamente los residuos líquidos y sólidos; planificar y ejecutar proyectos arquitectónicos y ambientales; la gestión y promoción de servicios sociales tales como la educación y la salud; cuidar la cultura y tradiciones de su pueblo; y, sobre todo promocionar y apoyar el desarrollo económico en su localidad.

Desarrollo Económico Local, considerado como "...un proceso de transformación de la economía y la sociedad locales, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población, mediante una actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales públicos y privados, para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial locales y la creación de un entorno innovador en el territorio."⁴

Varias municipalidades por su propia experiencia y dados los grandes retos actuales que deben enfrentar, están ahora en la búsqueda de construir ciudades y localidades que permitan accesibilidad a los servicios, que sean habitables, y que tengan y planten, planes y proyectos económicos viables.

Se constata tal cual dice un titular del Diario El Comercio que "La Gestión Local es el nuevo motor del desarrollo nacional".⁵ Y que varias Alcaldías y Municipios, van logrando ser competitivos y realmente autónomos para enfrentar estos retos. Los municipios están ahora asumiendo nuevas tareas, que antes solo exigían a los gobiernos centrales. Entre esas, la gestión económica local, para procurar procesos de mejoramiento de la calidad de vida de su población.

Concomitantemente, en la Dirección Técnica, de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, AME, a través de este proyecto de cambio, se propone realizar actualizaciones y mejoramientos al proceso de planificación local participativa, PLP y de planes de desarrollo estratégicos cantonales, PDEC, mejorando e integrando adecuadamente el ámbito económico productivo, para dar un paso más allá, que permita a las municipalidades realmente enfrentar las situaciones difíciles de vida en que se encuentran sus pobladores, logrando superarlas y trabajando con fuerza en la

⁴ Francisco Alburquerque, Metodología para el Desarrollo Económico Local. Febrero de 1997.

⁵ Diario El Comercio, Sección A, páginas 6 y 7. Domingo 10 de agosto de 2003.

propuesta y ejecución de proyectos productivos, con participación de los actores involucrados, tanto del sector privado como del público.

En reunión mantenida el día 13 de junio de 2003⁶, para identificar las líneas de acción de AME, dentro del Subprograma de Estrategias de Población y Desarrollo de UNFPA-AME, se identificó también la necesidad de una estrategia Institucional para el enfoque del desarrollo económico, en los planes de desarrollo estratégico cantonal, PDEC y en los proyectos. Se dice que existen demandas puntuales de asistencia técnica en sistemas de producción y comercialización, que deben ser atendidas por la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas.

En el desarrollo económico local, existen además temas claves como el desarrollo turístico, que debe ser atendido técnicamente. Y se recalca que son alrededor de 60 municipios los que han firmado convenios para descentralizar turismo, según información entregada por el CONAM.

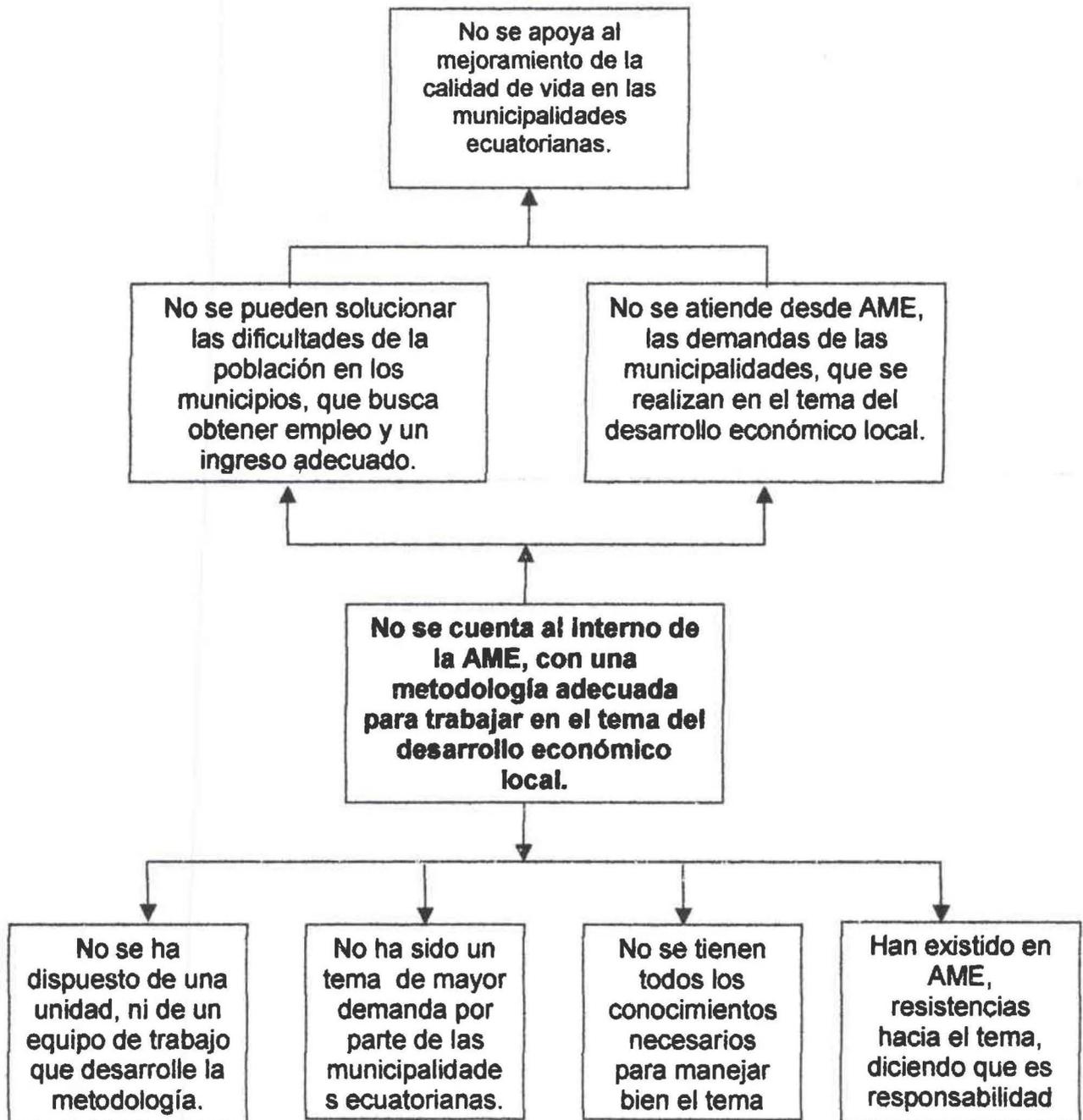
Los Planes de Desarrollo Estratégicos Cantonales, PDEC, han sido instrumentos útiles, en la gestión e implantación han permitido encontrar alianzas estratégicas rebasando lo local, encontrar capitales y financiamientos para los proyectos, han permitido pasar a procesos diferentes de trabajo al interno de los gobiernos locales, han dado luces para aprovechar las experiencias del desarrollo local, por lo que vale la pena aprovechar este proceso, para reforzar el tema del desarrollo económico local.

Lo logrado hasta ahora no ha sido fácil, éste proceso ha avanzado poco a poco, ha permitido a los gobiernos locales, disponer de un camino trazado, una dirección compartida a seguir por parte de todos los actores sociales.

⁶ Se identifica que el tema del Desarrollo Económico Local, debe ser trabajado desde la AME, de forma consolidada, con los otros ámbitos que mantienen los Planes de Desarrollo Estratégico Cantonales, este taller se llevo a cabo para determinar las líneas futuras en que puede el UNFPA seguir apoyando a la AME, por otros cuatro años más, dado que en diciembre del 2003 se termina el convenio firmado entre AME y el UNFPA.

CAPITULO 2: ¿QUÉ SE PROPONE?

2.1. IDENTIFICACIÓN DEL ARBOL DE PROBLEMAS



El problema central queda determinado así: "No se cuenta al interno de AME, con una metodología adecuada para trabajar en el tema del desarrollo económico local".

Este problema identificado al interno de la AME, con mayor especificidad en la Dirección Técnica de la AME, es a la vez, el que da paso a la realización del "Proyecto de Cambio".

Analizando el problema central, sus efectos y causas, se ha realizado el análisis de los objetivos, los mismos que permiten una visión clara de la situación positiva que se desea.⁷

Las alternativas o estrategias de solución identificadas nos permiten después de un análisis, el identificar aquellas más viables y posibles para lograr el objetivo. En el caso del Proyecto de Cambio, se estableció que cada una de las causas, tiene una solución viable y posible, que será propuesta a través del PC.

2.2. HIPÓTESIS

Para el desarrollo de la presente tesis, siguiendo el análisis anterior, se plantean tres hipótesis, que están relacionadas a las alternativas o estrategias de solución, buscadas a través del proyecto de cambio, PC.

Y son las siguientes:

1. Con la ejecución de un diagnóstico de lo realizado en el ámbito económico-productivo, en cinco planes de desarrollo estratégico cantonal y el del Consejo Provincial de Tungurahua, se determinara si la metodología usada en AME, no es adecuada.
2. Mediante una serie de reuniones y seminarios talleres, se va a avanzar en la construcción de una metodología que sirva, luego a la AME, para la realización de seminarios, talleres, proyectos y otras asesorías, a las municipalidades, en el tema del desarrollo económico local. Y a la vez permitirán difundir conocimientos, experiencias sobre el tema.
3. Con la elaboración de un proyecto piloto en una municipalidad, se logra validar la metodología para el componente del desarrollo económico local. Y con

⁷ Ing. Carlos Falconi, Documento de trabajo para los eventos sobre Gestión de un ciclo de proyectos, y marco lógico, Comisión Económica Europea.

reuniones, talleres y eventos de capacitación se promociona e integra la metodología construida en el tema del desarrollo económico local.

Con la construcción de esta metodología la AME, podrá responder a la demanda que va surgiendo en las municipalidades ecuatorianas, en el tema del desarrollo económico local, así como en la implantación y ejecución de proyectos productivos en las municipalidades, tanto en forma conjunta en el plan de desarrollo estratégico cantonal, como individualmente cuando se solicite planes económicos cantonales.

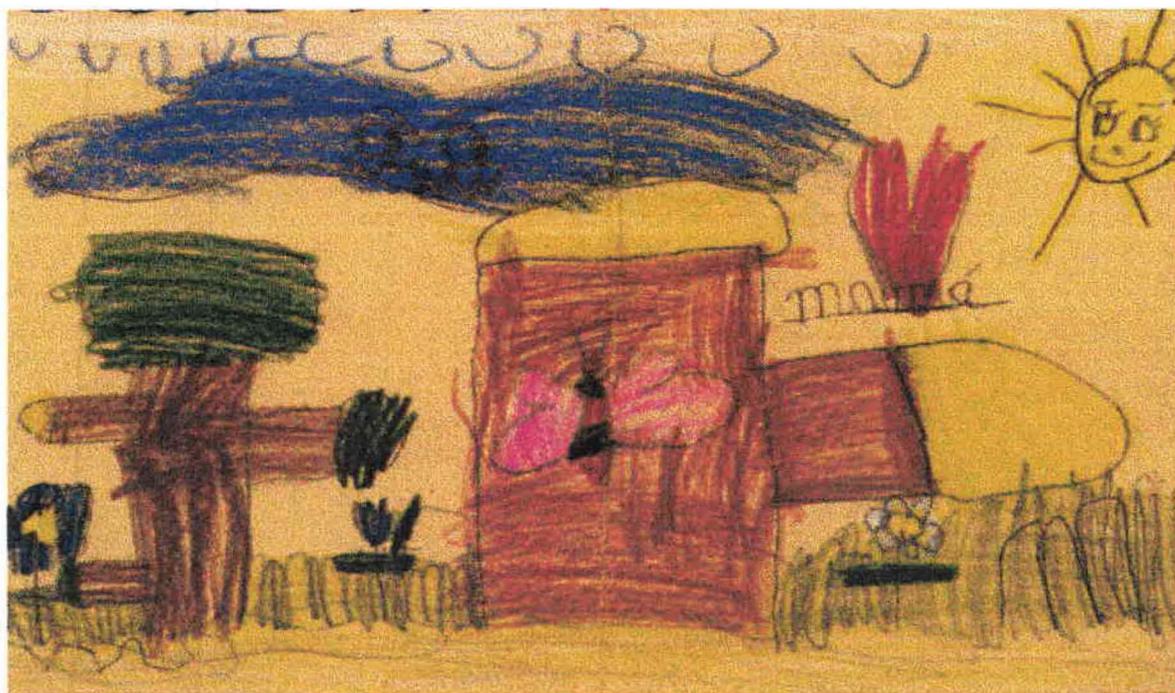


Grafico 2. Logrando familias, personas, jóvenes hombres y mujeres; niños y niñas felices, que puedan expresarse adecuadamente y que vivan una vida digna.

2.3. EL PROYECTO DE CAMBIO Y SUS OBJETIVOS

Para lograr que el tema del desarrollo económico local, sea tomado en cuenta con mayores argumentos y con fundamentos conceptuales y metodológicos por parte de la AME, y que sea uno de los proyectos que se desarrollen en la programación anual de la Institución, el proyecto de cambio propone los siguiente objetivos y espera obtener los resultados que se describen a continuación.

Objetivo de Desarrollo: Involucrar a los actores del cantón, para delinear políticas locales de desarrollo económico, que permitan en última instancia, mejorar las condiciones de vida de la población, a través del incremento de las fuentes de trabajo y por ende de los ingresos de las personas.

Objetivo del Proyecto de Cambio: Actualizar las herramientas metodológicas se han venido utilizando, por parte de la AME, para el componente de desarrollo económico local, previa una evaluación; y, probar su validez.

Resultados:

1. Evaluación de la metodología actualmente usada por la AME, para el componente de desarrollo económico local.
2. Acercamiento a una propuesta de herramientas metodológicas para el desarrollo económico local.
3. Validación de la metodología en dos municipios, para proseguir en la integración posterior de la metodología en los procesos de planificación local participativa⁸, PLP, y en la elaboración de los planes de desarrollo estratégicos cantonales, PDEC.

Se busca introducir cambios al interior de la AME, a través de este proyecto, a fin de apoyar el mejoramiento de la calidad de vida en los municipios ecuatorianos; para solucionar las difíciles situaciones económicas de la población en los municipios, que no les permiten obtener un empleo y un ingreso adecuado, abriendo posibilidades reales de trabajo con la propuesta, elaboración y ejecución de proyectos productivos con participación de los actores involucrados tanto del sector privado como público, que les permita una vida digna; y, lograr que AME por otro lado, pueda atender como debería, las demandas para este tema, realizadas por parte de las municipalidades ecuatorianas.

⁸ El Proyecto de Cambio, su Marco Lógico, con las matrices de planificación y plan de acción, constan en anexo No. 1.

3. CAPITULO: MARCO CONCEPTUAL

3.1. APROVECHAR LA RELACION: DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO LOCAL.

Las actividades productivas establecidas en las localidades, están basadas en el potencial local, siendo este el conjunto de recursos: económicos, humanos, institucionales, culturales, naturales, ambientales, etc. que dispone un municipio, micro región o región. Para emprender el proceso de descentralización, es de suma importancia partir de estas realidades locales, para construir nuevas posibilidades de desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida, debe entonces considerarse a la descentralización como un medio para este logro. Que debe concretarse cuando a través de ella, realmente se logre ser eficientes.

Se concibe a la descentralización como el proceso encaminado a transferir responsabilidades, competencias, recursos, poder de decisión y capacidad institucional, desde el nivel central hacia los gobiernos seccionales y locales, como instancias de gobierno y de administración del estado. Su implementación estará acompañada de modalidades como son la desconcentración y la delegación, a las provincias y municipios, que permitan la administración, la operación y el funcionamiento eficiente de los diversos ámbitos del desarrollo; es la entrega de la toma de decisiones sobre la prestación de bienes y servicios básicos a las instancias más cercanas a los usuarios.

La descentralización permitirá a las instancias locales convertirse en gobiernos locales, manejando todos las áreas del desarrollo, lo social y cultural, el ordenamiento territorial, el ambiente, los temas económicos y productivos, lo político e institucional, no solo referido a la municipalidad sino a todas las instituciones, que se desenvuelven en la localidad.

En varios municipios se sobre valoran las potencialidades locales, dada la dificultad para medir la productividad, para obtener o elaborar datos sobre comercialización de productos, y otros indicadores importantes para el desarrollo productivo local. Por lo cual esto es también un reto para los gobiernos locales, mejorar la producción local de esta información, así como utilizar adecuadamente la información de políticas macroeconómicas, de seguridad y relaciones internacionales que son generadas desde el gobierno central.

Cuando los productores locales establecidos en un territorio denominado cantón o municipio, articulan su proceso de producción en base a la utilización de las capacidades locales, se habla de un proceso de desarrollo local endógeno. Basado en

una tradición productiva local, que debe partir de la identificación de las ventajas comparativas de la localidad, que aprovecha eficientemente de las capacidades locales y se consolida gracias a las condiciones y características propias del cantón, micro región o región; pero el proceso se debe integrar a las nuevas innovaciones y cambios, buscar las ventajas competitivas, que favorezcan a la acumulación de capital, a la generación de mayor empleo para su población; y, permitan atraer a más productores a la localidad.

Se trabaja al interno del cantón, micro región o región, mejorando la infraestructura básica, se buscan nuevos mercados, se mejoran las técnicas y las herramientas productivas, se establecen nuevas líneas de crédito, que permitan atraer nuevas inversiones, se pone a disposición mano de obra calificada, se cuenta con ordenamiento territorial, se busca menores impactos ambientales, se busca establecer políticas locales de promoción al desarrollo económico, basadas en información local adecuadamente generada.

Se destaca en este proceso, el papel importante de las universidades, los colegios y las escuelas, que permitan ir formando emprendedores, personas que generen sus propias empresas, establecidas en lo local, que utilicen tecnologías apropiadas, y que se comprenda el papel importante que tiene la articulación de todos los actores para lograr el desarrollo local.

Se propone construir una visión compartida, generada en lo local, que se integre a la visión regional, y nacional. Que conozca y aproveche de las políticas macroeconómicas, de la gestión de las grandes empresas productivas nacionales, de los mercados internacionales, de las políticas y el funcionamiento de las instituciones financieras nacionales y mundiales, permitiendo pasar de lo local, a lo regional; y, nacional y competir como país a nivel mundial.

Esto conduce a que el país, se integre al proceso de globalización, con conocimiento de causa. Ganar negociando mercados, negociando mejores precios para los productos que se exportan a mercados externos.

3.2. PRINCIPALES ENFOQUES PARA EL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

Revisando algunos conceptos sobre el desarrollo económico local, se define, al mismo como "...un proceso de transformación de la economía y la sociedad locales, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población, mediante una actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales públicos y privados, para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes,

mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial locales y la creación de un entorno innovador en el territorio."⁹

Francisco Albuquerque, dice: En el proceso de desarrollo económico local se identifican cuatro dimensiones principales:

Económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos endógenos con adecuados niveles de eficiencia;

Ambiental, que debe considerar siempre la dimensión de sustentabilidad en cualquier opción transformadora del medio ambiente;

Sociocultural, en la que los valores e Instituciones sirven de base al proceso de desarrollo local; y,

Político-administrativa, en la que las políticas territoriales deben intentar crear un entorno innovador territorial favorable a la promoción del desarrollo económico local.

Muy semejante el proyecto PADER-COSUDE¹⁰ dice:

Se parte del principio de que el desarrollo rural sostenible debe imperiosamente contemplar la interacción de las dimensiones SOCIAL, ECONÓMICA, MEDIO AMBIENTAL y POLÍTICA asegurando la EQUIDAD, RENTABILIDAD, DURABILIDAD y GOBERNABILIDAD.

La propuesta del "Municipio Productivo" de PADER-COSUDE, consiste en la interacción de cinco elementos que constituyen un "pentágono" de la estrategia, que generan la definición y ejecución de acciones de promoción económica municipal (PEM) efectivas y concretas entre actores locales, públicos y privados para desarrollar las inversiones productivas y consiguientemente el DESARROLLO ECONOMICO RURAL (DER)

Estos cinco elementos son los siguientes:

⁹ Francisco Albuquerque, Metodología para el Desarrollo Económico Local. Febrero de 1997.

¹⁰ Edmundo Zelada, Línea de base municipal para la promoción del Desarrollo Económico Rural. PADER-COSUDE

1) VISION COMPARTIDA DEL DESARROLLO ECONOMICO

Entre los diferentes actores que intervienen en el proceso de desarrollo económico municipal de manera de establecer los sectores estratégicos, rubros prioritarios y políticas consecuentes que el municipio considere fundamental desarrollar.

2) EL ROL DEL GOBIERNO MUNICIPAL EN LA PROMOCIÓN ECONÓMICA

Para promover y apoyar iniciativas productivas privadas. Este rol deberá ser definido, comprendido y compartido tanto por las autoridades y mecanismos técnicos del Gobierno Municipal como los propios productores y las organizaciones de apoyo que puedan estar presentes en el municipio.

3) CAPACIDAD DEL GOBIERNO MUNICIPAL

Para poder ejercer efectiva y eficazmente su rol promotor del desarrollo económico. Esta capacidad deberá ser fortalecida mediante una estructura técnica-profesional eficiente y comprometida.

4) ROL DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES Y LA CAPACIDAD DE LOS AGENTES ECONÓMICOS PRIVADOS (AEPS)

De manera que los productores y prestadores de servicios jueguen el rol fundamental de generar inversiones y desarrollar las actividades productivas con un sentido empresarial para lo que deberán adquirir y fortalecer sus propias capacidades de organización, gestión y concertación.

5) EL DIRECTORIO LOCAL DE PROMOCION ECONÓMICA (DILPE)

Como el espacio permanente de concertación entre lo sectores público y privado. Este elemento constituye el centro generador de las iniciativas y los acuerdos para identificar requerimientos y proponer acciones.

Por otro lado la CEPAL¹¹, propone los siguientes como los aspectos que promueven o limitan los procesos de desarrollo económico local:

1. Organización de la producción y economías territoriales

La constitución en un territorio de un sistema local productivo, formado por varias empresas de diversos tamaños, favorece los intercambios de mercados múltiples, dando paso a una economía de escala externa a las empresas, pero internas al sistema productivo local generando además reducción de costos.

¹¹ CEPAL, Gabriel Aghón, Francisco Albuquerque, Patricia Cortés. Desarrollo Económico Local y descentralización en América Latina: Un análisis comparativo. Agosto 2001.

El sistema de relaciones y conexiones entre actividades y empresas. La confluencia de los intercambios de productos y recursos entre las empresas, las múltiples relaciones entre los actores y la constante comunicación propicia la difusión de las innovaciones, aumenta la productividad y mejora la competitividad de las empresas locales.

2. Aprendizaje Innovación y Territorio

Las empresas y organizaciones forman parte de diversos entornos, por lo que tienen la capacidad de conocer, de aprender y de actuar, convirtiéndolas en generadoras de dinámismos en la economía local.

Para ello toda esta red de relaciones de producción y organización formal e informal que se dan entre los actores permite desplegar capacidades de aprendizaje en los agentes locales, crear un entorno que permita orientar decisiones de inversión y enfrentar desafíos de la competencia. Se unen a la innovación los centros de investigación, las universidades y los laboratorios de tecnología.

3. Mercado de trabajo y acumulación de capital

Un punto fuerte en los sistemas productivos locales ha sido la flexibilidad y capacidad para utilizar los recursos humanos disponibles; a través del trabajo a domicilio o el trabajo temporal, trabajo femenino, logrando ajustar el volumen de ocupación según la evolución de la demanda, reduciendo así sus costos variables.

4. Desarrollo, cultura y sociedad

El desarrollo económico local se produce en sociedades cuyas formas de organización, condiciones sociales, cultura y códigos de conducta condicionan los procesos de cambio estructural. La experiencia indica que los sistemas productivos se han consolidado en áreas que se caracterizan por vínculos fuertemente relacionados entre lo sociocultural y el territorio.

Una condición necesaria es entonces la cultura y los valores locales de las instituciones y sociedad civil.

5. El espacio de los sistemas productivos locales

Históricamente cada comunidad territorial se ha ido formando como consecuencia de las relaciones y los vínculos de intereses de sus grupos y actores sociales, de la construcción de una identidad y de una cultura propias que la diferencian de otras.

El desarrollo es un proceso que cobra sentido en el territorio, el desarrollo económico y el desarrollo urbano son dos caras de un mismo fenómeno.

Varios otros autores, entre ellos el Banco Mundial, destacan para el desarrollo económico local, igualmente cuatro grandes ámbitos, que los identifican como:

- a) El capital natural, cultural y patrimonial;
- b) El capital social, en términos de fortalecimiento institucional y social, donde la participación juega un papel fundamental;
- c) El capital humano, en donde el acceso a la educación, la salud y el empleo es fundamental y particularmente la capacitación; y,
- d) La dimensión microeconómica y territorial, esto es, el fortalecimiento de los factores de localización y la importancia de las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo económico local.

Del análisis y revisión de estos enfoques, se desprende y se concluye que es adecuado el trabajo de la AME, cuando el mismo considera idénticos ejes de trabajo. AME trabaja en el proceso de planificación local participativa, PLP y de planes de desarrollo estratégicos cantonales, PDEC, a través de estos cuatro ámbitos, por lo que el interés principal está en lograr que se integre adecuadamente el ámbito económico productivo, tanto en la elaboración como en la ejecución de estos procesos.

Igualmente la estrategia del proyecto PADER- COSUDE, presentada a través de los cinco puntos es muy clara y será tomada en cuenta en la construcción de la metodología para el desarrollo económico local. Así como el tener en cuenta en esta construcción los aspectos propuestos por la CEPAL, que limitan el proceso del desarrollo económico local.

4. CAPITULO: DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO

4.1 LOS INICIOS DEL PC, PRIMERAS INTERVENCIONES, RESISTENCIAS, APORTES, REFLEXIONES.

La situación era confusa al inicio, no estaba todavía claro lo que se pretendía realizar con el PC, no existía total comprensión de lo que significaba la intervención, a través del "Proyecto de Cambio". Sin embargo se comienza a perfilarlo, a determinar que se quería para la AME, a través del PC; y, que se buscaba para los municipios, por lo que lo primero fue determinar, cuál era el nivel en el que se iba a trabajar el proyecto de cambio.

El tema original del PC se denominó, Desarrollo Productivo Local y Proyectos Productivos. Se realizó la primera versión del PC, partiendo de las necesidades de cambio que se percibían en la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, AME relacionadas con el trabajo que se venía desarrollando en los planes de desarrollo estratégico cantonales, esto sucedía por el mes de noviembre del año 2002, posteriormente a través de reuniones con el coach, se fue revisando esta versión, determinándose con más precisión lo que se quería realizar, fue así conformándose y diseñándose un proyecto de cambio más real.

El tema definitivo quedó como: Metodología del Desarrollo Económico Local, cuyo objetivo del proyecto era: "Actualizar las herramientas metodológicas que se han venido utilizando, por parte de la AME, para el componente de desarrollo económico local, previa una evaluación; y, probar su validez".

Se realizó el marco lógico, con sus dos matrices, la de planificación, y la que contiene el plan de acción para llevar a cabo el proyecto de cambio, cuya versión final consta en anexo No 1, adjunto.

A fines del año anterior, se realiza la programación de eventos y proyectos para el año 2003, de la AME a las municipalidades, se incluyen los seminarios talleres, para realizar el avance de la construcción de la metodología del desarrollo económico local, considerados en la matriz del plan de acción.

Un sin número de situaciones internas acontecidas en la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, una de ellas el desconocimiento de las nuevas autoridades elegidas, otra la situación política por cambio de autoridades, y la situación externa de la elección del nuevo Presidente de la República, llevaron a retrasar la programación general de la AME.

Al interno de la AME, no se conocía la situación del Secretario General, así como de los directores, llegando este nivel de desconcierto hasta algunos técnicos funcionarios, impidiendo realizar acercamientos y reuniones para sumar actores y contactos a fin de trabajar el proyecto de cambio, y realizar los eventos programados.

Es recién a finales del mes de abril que se reestablece la situación interna de la AME, y permite comenzar la programación del presente año, se nombran y contratan los 7 Coordinadores de las Oficinas Técnicas Regionales de AME, se cambia al Coordinador General de éstas, recayendo en un compañero muy conocedor de todas las actividades que realizamos, dando paso a un trabajo más próspero de apoyo, asesoramiento, capacitación y asistencia técnica entregado por la AME a las municipalidades.

Pasada esta situación de cambio político que llevo a este retraso en la ejecución del PC, se procedió a armar el grupo tarea, es decir a buscar el apoyo de otros actores al interno de la institución para que trabajen el proyecto de cambio.

Al explicar que era el proyecto de cambio, y en que tema se iba a trabajar, todo el grupo fue conciente, en que el tema que se había escogido era una real necesidad en la programación realizada para el presente año en la AME, que este tema estaba siendo requerido por varias municipalidades y además se consideraba ya dentro del proceso de los planes de desarrollo estratégicos cantonales, como una necesidad la actualización de la metodología para el ámbito económico productivo.

Se encontró el primer apoyo en la persona que dirige los procesos de PLP Y PDEC, al interno de la AME, y que a la vez es el encargado de la coordinación general de las siete oficinas técnicas de la AME, luego se integro otra actora, la coordinadora de los procesos de planes que se están trabajando con el apoyo del Fondo de Población de las Naciones Unidas, UNFPA, en el subprograma de Estrategias de Población y Desarrollo. Se contaba ya con dos principales actores, que daban su apoyo y que estaban, concientes de la necesidad de un trabajo fuerte en este tema.

Sin embargo también se presentaron resistencias, "no es un tema para las municipalidades, es un tema de los empresarios, del sector privado", repetían insistentemente algunas autoridad en la AME. No pueden los municipios, trabajar en este tema, no tienen las herramientas, se decía. Esto era muy cierto no estaba siendo un tema manejado con los conocimientos necesarios al interno de la AME, como tampoco por parte de los municipios, era entonces necesario comenzar con una cantidad de bases previas para que se pueda trabajar en el tema, comenzar con los técnicos de AME, y luego con las autoridades locales, los Alcaldes, el Concejo, y los funcionarios municipales, proponer procesos para sensibilizarles y que tengan

conciencia de la necesidad de trabajar en desarrollo económico en las municipalidades.

Pero fueron surgiendo otros actores que empujaron a que se vaya realizando este proyecto de cambio, desde la oficina técnica de la regional 1, su Presidente y a la vez Alcalde de Antonio Ante, estaba ya trabajando en la promoción del desarrollo económico en su Cantón, desde hace ya algunos años, y se encontraba solo, pero con tantas ganas de continuar su lucha, así llegó a la AME conjuntamente con el coordinador técnico, a proponer este trabajo, al inicio se propusieron identificar Clusters¹² en las provincias de Imbabura y Carchi, incluyendo a varios cantones en los cuales sus Alcaldes buscaban un cambio a través del mejoramiento de las condiciones de vida de sus pobladores, dando apoyo a proyectos en el orden económico que luego pudieran generar fuentes de trabajo e ingreso para sus habitantes, y por ende para la propia institución municipal.

El Presidente de AME, a la vez, delega al Alcalde de Antonio Ante, como el representante de la AME ante el Consejo de Competitividad, que igualmente se había conformado recién en el país, apoyándole aún más con esta designación al tema del desarrollo económico local, se encuentra así el Proyecto de Cambio, con otro actor importante que ha impulsado el avance.

En el mes de mayo se procede a realizar los contratos a los profesionales que apoyan a los coordinadores nacionales en el proceso de sensibilización y confirmación de la voluntad política previa a la firma de convenios para el desarrollo de los proyectos de Planes de Desarrollo Estratégico Cantonales y Programas de Fortalecimiento Institucional, en cada una de las regionales y municipalidades ecuatorianas.

4.2 CÓMO SE ABORDÓ EL DESARROLLO DEL PC.

Desde el momento de elaboración de la primera versión del PC, se decidió realizarlo, a través de talleres y reuniones de trabajo que permitirían ir ganando aliados para el desarrollo del mismo, además que daba facilidades para realizar un trabajo conjunto con diferentes grupos de profesionales, pertenecientes a ONG's, de los funcionarios municipales, de personas particulares interesadas en el tema, para ir dando forma y

¹² Según Christoph Scheuplein, "existe el fenómeno de un cluster cuando las funciones de una cadena de generación de valor agregado, están difundidas sobre una gran cantidad de empresas y otras organizaciones de una región económica". Otro concepto, dado por el Grupo de Transformaciones Económicas, ETG, dice que los clusters son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interrelacionadas que cubren un campo específico de actividades. Cuando las empresas de un cluster interactúan, se comunican, colaboran y compiten proactivamente, la economía regional en su totalidad se vuelve más dinámica y efectiva en su respuesta a las oportunidades de crecimiento y de cambio tanto en lo local como en lo global.

trabajando en lo que más tarde será la metodología del componente de desarrollo económico local, para el trabajo de la AME.

Se respetó lo programado en la matriz operativa del marco lógico, la misma que solamente tuvo algunos cambios de fechas, por las situaciones acontecidas a lo interno de la AME, en los primeros meses del presente año.

Para el desarrollo del PC, se inicia con la realización de un diagnóstico de varios planes de desarrollo estratégico cantonales realizados por la AME y uno del Consejo Provincial de Tungurahua, en los planes realizados por la AME, se constata que no está siendo bien definido el trabajo del componente de desarrollo económico, que solo se está realizando una identificación general de la situación, un diagnóstico general, que luego no permite pasar a la implementación de propuestas y proyectos en este ámbito que realmente se apliquen y realicen en la práctica.

Del diagnóstico realizado, se concluye que no existe una metodología totalmente construida para el tema del desarrollo económico local, dado que se encuentran las siguientes falencias:

- a) La participación de los actores que deberían involucrarse en el tema, es dispersa, lo que ha provocado la no existencia de un compromiso mayor para continuar con el trabajo iniciado en la mesa de concertación;
- b) Que la identificación de los proyectos en la mesa productiva, no tiene todas las precisiones necesarias para que los proyectos puedan ejecutarse;
- c) Que no se establecieron convenios, ni otro tipo de compromiso para contar con financiamientos, ni con un trabajo conjunto entre el sector privado, las empresas, las asociaciones de productores y el gobierno municipal;
- d) Que persiste todavía por parte de algunas autoridades, Alcaldes y Concejo; y, de varios funcionarios municipales, una resistencia al tema del desarrollo económico local y al trabajo en proyectos productivos;
- e) Que esta resistencia tiene como principal causa el desconocimiento sobre el tema, por parte de las autoridades y funcionarios municipales;
- f) No existen identificados actores o unidades que desde la municipalidad puedan promocionar el desarrollo económico.

En general se identifica un trabajo con mayor tiempo y esfuerzo en la realización de un diagnóstico de la situación actual, pero con poca fuerza, se ha llegado o se ha

establecido compromisos valederos para la propuesta de mejoramiento de esa situación.

A finales del mes de abril, se realiza un taller dirigido a los nuevos Coordinadores Regionales, cuyo objetivo principal era hacer conocer uno a uno los proyectos que la AME ha venido desarrollado y que puede ofertar a las municipalidades.

Como responsable del tema de Fortalecimiento Institucional y del componente de desarrollo económico local, se realiza la presentación de lo que la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas ha realizado para cada uno de estos temas. En el caso del componente de desarrollo económico local, se pretendía o se tenía como objetivo principal el hacer conocer y motivar a los coordinadores sobre el tema, para la identificación de las demandas por parte de las municipalidades que conforman cada una de las regionales de AME.

Cabe indicar que las oficinas técnicas y sus coordinadores son los principales identificadores de demandas y requerimientos de asistencia técnica, capacitación y proyectos en las municipalidades ecuatorianas.

En este primer taller, como se indico anteriormente, se conoce el interés que tiene el Presidente de la regional 1, con sede en Ibarra, y Alcalde de Antonio Ante y su coordinador, en el tema de desarrollo económico local, ellos proponen un trabajo de avance en la identificación de clusters locales, dada la dinámica que en la Ciudad de Atuntaqui cabecera del cantón, han logrado las empresas textiles existentes. Se propone a más del Cantón Antonio Ante, la parroquia de San Antonio de Ibarra, con la producción de artículos tallados de madera; el Cantón Pimampiro, con las agroindustrias, principalmente del tomate riñón; y, el Cantón San Miguel de Urququí, con su producción agrícola y sus zonas de turismo; en un primer momento. Para luego continuar con el Cantón Espejo, Huaca, San Lorenzo y Atacames.

Por estar inmerso en el proyecto de cambio, la situación descrita ha permitiéndole una promoción especial del tema de desarrollo económico local en las municipalidades y sus actores locales. Se ha mantenido reuniones constantes con ellos y se conoce que esta propuesta es acogida por los actores involucrados en sus diferentes cantones.

Se realizó una visita en la Ciudad de Cuenca, a la Agencia Cuencana para el Desarrollo e Integración Regional, ACUDIR, para conocer qué es y como trabaja, se constato que estamos frente a grandes opciones de alianzas y redes de cooperación entre Universidades y Gobiernos Locales, Organizaciones No Gubernamentales, Organizaciones Gubernamentales, Agencias de Desarrollo, etc. En la experiencia de

ACUDIR, se relacionan: la Universidad de Cuenca, a través de la Facultad de Economía, con la que se estableció un convenio, para llevar adelante el sistema de información para el desarrollo local, que esta siendo presentando a través de una revista denominada Boletín del Observatorio Económico del Azuay, que ofrece información económica, presenta la dinámica de los sectores productivos en la provincia, niveles de actividad productiva, información bancaria, mercado laboral, precios, salarios, otra información sobre comercio exterior, etc., información necesaria para mejorar los servicios empresariales y de capacitación, que permite a las empresas el acceso a estos servicios, permite además promocionar a la región a fin de atraer inversionistas y otras actividades relacionadas al turismo. Pero también en ACUDIR, intervienen los empresarios cuencanos y de la provincia del Azuay, las Cámaras de Comercio e Industrias, otras asociaciones de productores, que han encontrado en esta Agencia el sitio adecuado para mejorar climas de negocios y posibilidades de intercambio de sus productos.

En este momento tiene apoyo y fondos del BID, para el desarrollo de proyectos. Al momento están encargados del proyecto de "Mejoramiento del Barranco", en las riberas de los ríos que cruzan la Ciudad de Cuenca.

En el mes de mayo, se realiza el Taller de Evaluación: Metodología del Componente del Desarrollo Económico Local, según la programación de eventos de la AME, en el que se busca realizar una evaluación de lo realizado y el avance de una propuesta metodológica, para trabajar el componente de desarrollo económico local.

En el se presentó primero la filosofía y el marco lógico de los procesos de planificación local participativa y de los planes de desarrollo estratégico cantonal. Se presento luego, el diagnóstico de lo realizado en el componente de desarrollo económico local, por parte de AME en el año anterior; y, lo realizado por el Consejo Provincial de Tungurahua.

Se paso luego a presentar algunas experiencias realizadas en otras municipalidades como en la de Penipe, con el Proyecto Penipe, dirigido al riego en el cantón, conjuntamente con la realización de proyectos productivos, con apoyo de ONG's locales y la Agencia de Cooperación Suiza, COSUDE. Se presentó la propuesta sobre los Proyectos de arranque de identificación de clusters en los cantones de las provincias de Imbabura y Carchi, generada en la oficina técnica de la regional 1 de AME.

Por la tarde se realizó un trabajo grupal, para avanzar en la propuesta de mejoramiento en lo realizado por AME en el componente de desarrollo económico local. Al evento asistieron 25 participantes.

El evento Desarrollo Económico Local: Herramientas de Apoyo, se realizó en la Ciudad de Ambato con fecha 07 al 09 de julio, con la participación de la oficina técnica de la regional 3 de AME, en este evento se propone entregar a los participantes varias herramientas para trabajar el tema del desarrollo económico local, basándose principalmente en lo desarrollado en Bolivia a través del proyecto PADER trabajado por parte de la Cooperación Suiza, COSUDE.

Según lo programado para el evento, se realiza la presentación de la experiencia del Municipio de Cevallos con el tema de la producción frutícola, que se había identificada en el plan de desarrollo realizado en el cantón, este plan, logro la participación de la comunidad en las mesas temáticas, fortaleció la relación entre comunidad y autoridades, entre comunidad y técnicos; la Municipalidad de Cevallos, se ocupo del desarrollo sostenible de la economía local, impulsando los proyectos de: Huertos turísticos, la artesanía tradicional de la zona, el manejo adecuado del medio ambiente y el fortalecimiento del turismo.¹³

Ha existido mayor consistencia en el trabajo dirigido al desarrollo económico local, por lo que se ha logrado que los frutícolas, las instituciones y la municipalidad definan políticas de desarrollo que han trascendido el límite cantonal y el provincial, hacia el ámbito nacional. La Municipalidad crea una partida presupuestaria para apoyar a la producción local y al interno también se establece la unidad de Desarrollo Local, encargada de dirigir todo el proceso del plan de desarrollo cantonal.

Los Resultados alcanzados del proyecto sobre huertos turísticos, son los siguientes:

- El mejoramiento de la calidad de la fruta por el proceso de producción y por el tratamiento post cosecha.
- El mejoramiento del embalaje con la creación de una caja de cartón que identifica el producto de Tungurahua. -el volcán Tungurahua en erupción-
- El mejoramiento sensible del precio de venta y la capacidad de negociación del precio, por parte de los productores en los mercados, sean comisariatos, supermercados, mercados locales.
- La permanencia de los servicios de asistencia técnica y capacitación bajo la coordinación de la municipalidad.
- La organización de los fruti cultores a nivel del cantón, la provincia y del país. UNFRUT, CEFRUS.
- Otras actividades turísticas y de transformación de la fruta, que todavía hace falta potenciar.

¹³ Arq. Jorge Raza, Coordinador de la OTR3, Construyendo el futuro, presentación de lo realizado en la Municipalidad de Cevallos, en el evento realizado en Ambato del 07 al 09 de julio de 2003.

Han sido sin embargo, otras circunstancias las que no han permitido un mayor desarrollo de esta propuesta, pues el Cantón esta afectado por las continuas explosiones del volcán Tungurahua, en este momento esta declarada toda esta zona en emergencia.

En el caso de la experiencia de Chunchi,¹⁴ se presentan las Redes de Economía Solidaria y precio justo del Cantón, con el proyecto "Servicios Integrados e Información Turística", que con un pequeño financiamiento entregado por el UNFPA, dentro del convenio con AME, ha logrado establecer un sistema de producción local, enlazado con un corredor turístico en la zona y con otras opciones de producción, resultado del trabajo de la mesa económica productiva-ambiental, establecida en el proceso del PDEC.

Existe gran participación social en esta dinámica productiva. Se tiene el proyecto completo con toda la información necesaria sobre inversiones, estrategia de comercialización, financiamiento, proyección de ventas, tasa interna de retorno, y los estados de pérdidas y ganancias proyectados, flujos de caja y el modelo de gestión.

Con fecha, miércoles 16 de julio de 2003, se realizó en la Ciudad de Ibarra, la Reunión de Trabajo con las Autoridades Nacionales, Seccionales y Locales, cuyo objetivo fue abordar el proyecto de desarrollo de clusters, para generar espacios de concertación entre los diversos actores sociales que creen y/o mejoren el clima de negocios de las empresas e Instituciones en lo que se refiere a competitividad y productividad de cada uno de los sectores productivos. Liderado la reunión y este proceso ha estado el Presidente y el Coordinador de la oficina técnica de AME de la regional 1.

La agenda de la reunión permitió a todos los asistentes, tener información del contexto institucional de AME, con su proceso de planificación local participativa, PLP; del proceso de articulación del desarrollo económico local, en el plan de desarrollo estratégico cantonal, PDEC; conocer cual es la situación del país en el contexto competitivo mundial, regional y local. Conocer el entorno nacional frente a las políticas nacionales, conocer la Agenda Nacional de Competitividad. La experiencia del Municipio de Antonio Ante y luego la propuesta de desarrollo económico competitivo de la Regional 1 de AME, a través de la ejecución del Plan Económico Cantonal en el Municipio de San Miguel de Urququí, como proyecto piloto.

En esta reunión, se firman además los convenios con el Municipio de Urququí para la ejecución del Plan Económico Cantonal (PEC), impulso de un clima de negocios

¹⁴ Edwin Echeverría, Eduardo Espinoza, Germán Reinoso, UNFPA-AME, Redes de Economía Solidaria y precio justo del Cantón Chunchi, Proyecto "Servicios Integrados e Información Turística, Mayo 2003.

competitivo. Y con la Universidad Técnica del Norte sobre la ejecución del Plan Económico Cantonal, para realizar en colaboración con los estudiantes y docentes de la Universidad, varias tareas de este Plan Económico Cantonal.

Posterior a esta reunión en Ibarra, la oficina técnica de la Regional 1 de AME, con su Presidente y Coordinador a la cabeza, ha comenzado a construir un avance en la metodología para el desarrollo económico local, con la construcción de un municipio competitivo, a través de constantes conversaciones y reuniones con los técnicos de AME central, la que se presenta en el esquema de la página siguiente.

Para esta propuesta¹⁵ se trabaja en tres niveles: Uno primero referido a la concertación entre los grupos productivos identificados en el cantón, los cuales a través de talleres focales, definen su identidad, realizan una declaración de visión para cada uno de los grupos, definen roles y se comprometen a realizar algunas acciones y proyectos específicos, todo esto con acuerdos de ejecución claros y con compromisos ciertos por parte de cada uno de los actores. Es un proceso de sensibilización de los grupos locales, en el cual se integran todos los sectores: económicos, productivos, políticos y sociales. Se integra a las parroquias a este proceso, a fin de fortalecer un modelo de parroquia competitiva.

Se teje una malla social al interno del cantón y sus parroquias, conformando los grupos gestores, en los cuatro ejes del desarrollo. Se privilegia así el desarrollo del "talento humano", rescatando en cada ser humano el triangulo de la creatividad, la conciencia y la sensibilidad.

Un segundo momento, en el cual se realiza el diagnóstico participativo, recuperando principalmente la identificación de indicadores para cada sector productivo y otros indicadores de competitividad para todo el cantón y sus parroquias.

Se realiza en el diagnóstico participativo, la identificación también del ámbito socio cultural, el de ordenamiento territorial y el diagnóstico de lo político Institucional.

Se va integrando a este proceso la conformación y operación de la Unidad de Comercio Exterior, que funcionará en la oficina de la Regional 1, que será la encargada de ir conformando igualmente la base de datos con la información local del Municipio de Urcuquí, más otra información de los municipios de la regional y principalmente información económica nacional. Para lo cual se esta construyendo la propuesta de red para enlazarse con las municipalidades, la Universidad, y otras instituciones.

¹⁵ Arq. Wilson Villegas, Coordinador Técnico de la Regional 1 de AME, Proyecto Plan Económico Cantonal (PEC), el Municipio Competitivo. Documento de trabajo.

Están en proceso de contratación los técnicos conocedores del tema, que trabajarán en este centro, y serán los encargados de la actualización permanente de la información. Se construirá además un sistema de información integrado, en la Regional.

Un tercer momento, es la propuesta que va realizándose a la par que se construye la Unidad de Desarrollo Económico Cantonal, con ubicación en la municipalidad pero con participación de todos los gestores locales, semejante a una Agencia de Desarrollo Local. Se consolida la concertación cantonal y parroquial con todos los actores locales y otros que trabajan en la localidad; y, se realizan los ajustes necesarios a la visión cantonal, los objetivos y las estrategias. Se identifican en este momento los proyectos macro.

En la propuesta se toman en cuenta el impulso empresarial, la calidad y la innovación tecnológica. Luego se da paso a la formulación, diseño y ejecución del Plan Económico Cantonal, por parte de los grupos gestores.

Cabe indicar que con esta propuesta metodológica, se va a realizar en la Municipalidad de Urququí, el Proyecto Piloto sobre el Plan Económico Cantonal, PEC, dirigido por la oficina técnica de la Regional 1 de AME. Con aceptación y apoyo de la AME central, a todo este proceso y su trabajo, tanto en la elaboración metodológica como en su implementación.

Se busca al final crear un CLIMA DE NEGOCIOS adecuado para el Cantón San Miguel de Urququí, como para los otros cantones que conforman la Regional 1, de AME.

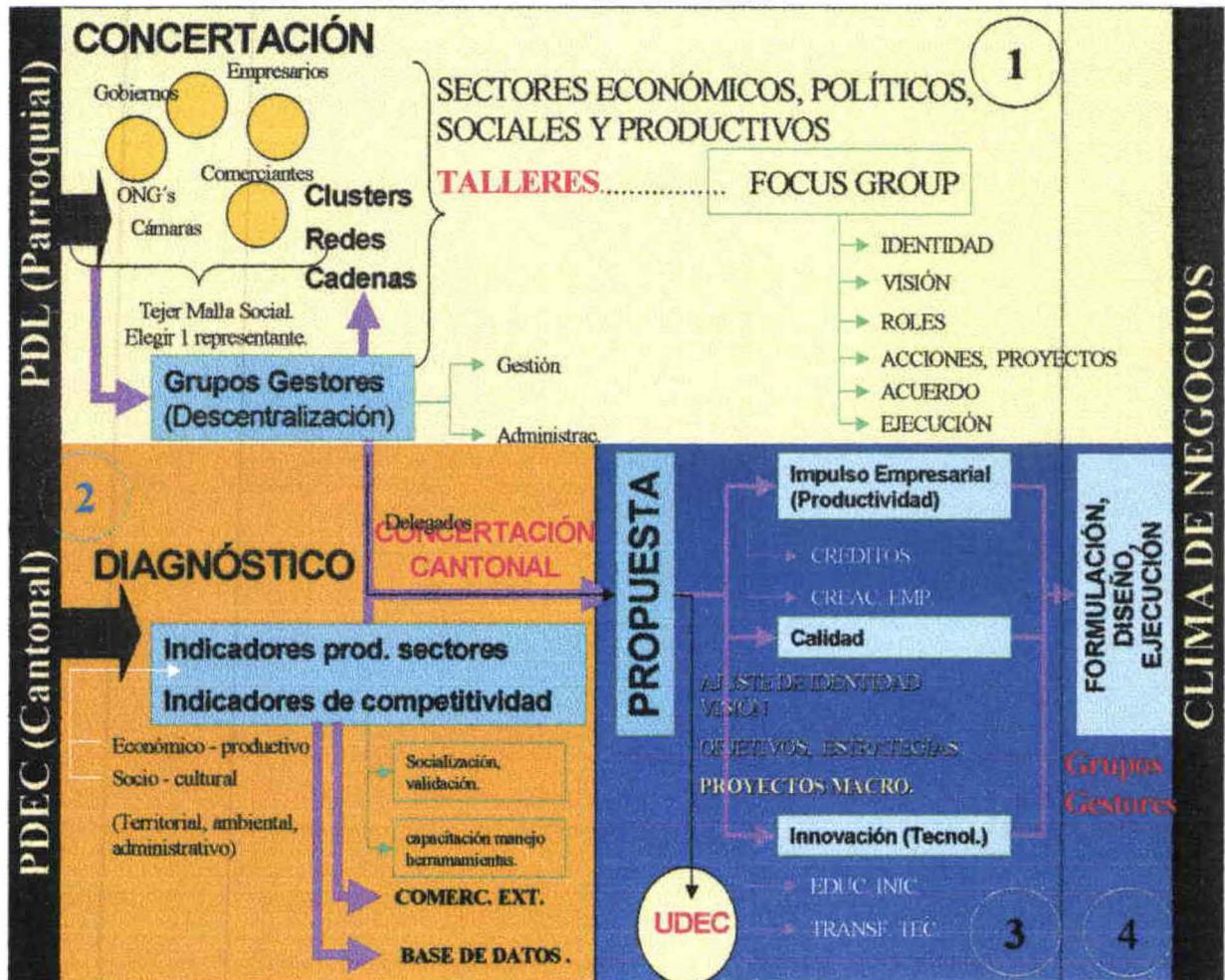


Grafico 3. Propuesta metodológica para el Plan Económico Cantonal de Urququí. Arq. Wilson Villegas, Coordinador de la OTR1.

Igualmente para el mejoramiento de la metodología del desarrollo económico local, ha sido de mucha utilidad lo presentado por el Profesional Colombiano, Carlos Arturo, sobre las Cadenas Productivas. Se ha recuperado de su conferencia presentada en el módulo presencial V, la matriz de cadena productiva, que por ser de fácil comprensión y de muy fácil elaboración, se va a integrar al trabajo de propuesta de la metodología para el desarrollo económico local.

CADENA PRODUCTIVA Pensamiento Complejo, Concertación

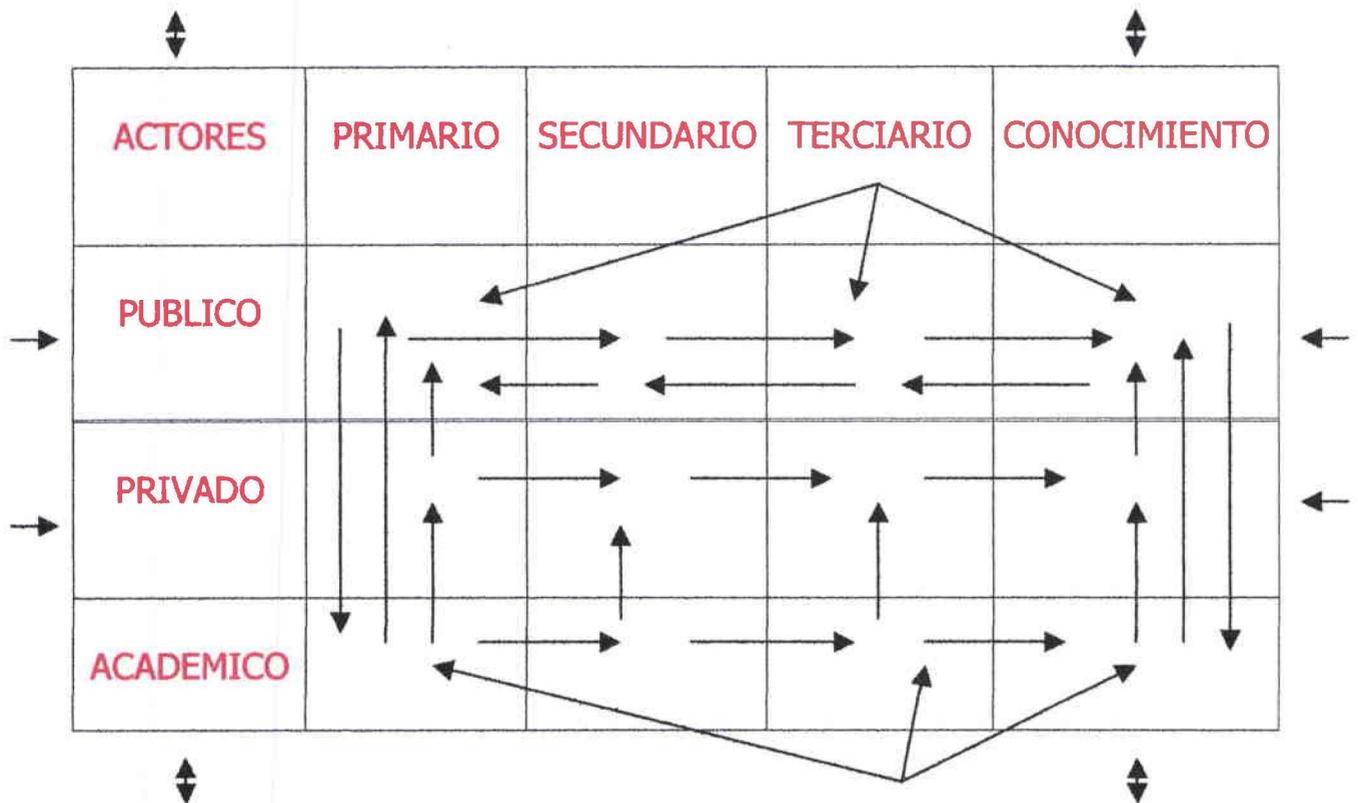


Grafico 4. Cadenas Productivas, presentación realizada por Carlos Arturo.

Las flechas, nos indican las diversas relaciones que se deben dar y se dan entre los actores públicos, privados y los académicos, para los diversos sectores productivos identificados en las tres ramas económicas: primaria referida a los temas agrícolas, pecuarios, ganaderos, extracción de minas y canteras, etc; secundario, las microempresas, la pequeña industria, artesanía y gran industria; terciario, el sector comercio y servicios; y el conocimiento y tecnología, que cruza todos los ámbitos y que debe acompañar a toda la cadena productiva. Es la innovación tecnológica la que sustenta el conocimiento.

La cadena productiva está conformada por una red de actores económicos que concentran sus actividades en la producción de un producto o servicio. Generalmente una cadena involucra a varios actores relacionados con la producción de materias primas hasta actores que transforman y hacen llegar al consumidor los productos bienes o servicios.

Existen al interno procesos de generación y agregación de valor, los cuales constantemente están cambiando y transformándose a través de procesos de innovación tecnológica.

Las interrelaciones de una cadena interactúan entre los proveedores, y los clientes o compradores. Intercambian entre ellos productos y servicios, recursos y dinero, e información. Esta relación es una relación de mercado, en el cual se realizan transacciones, y donde, existen costos por cada transacción.

**CADENAS PRODUCTIVAS
ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL DESARROLLO LOCAL,
EN LOS MUNICIPIOS.**

- I. COMPETITIVIDAD: Municipios competitivos
- II. TRABAJO EN EQUIPO: Multiplicación de saberes
- III. CREACIÓN DE CAPITAL SOCIAL: Desarrollo del Talento Humano
- IV. CONCERTACIÓN: Todos los actores locales, con el liderazgo municipal
- V. CREACIÓN DE REDES Y REGIONES INTELIGENTES: Asociatividad, conectividad
- VI. VISIÓN DE LARGO PLAZO: Concertada y construida desde abajo
- VII. PENSAMIENTO SISTÉMICO: Redes, cadenas, enlaces, alianzas estratégicas
- VIII. POLÍTICA CIUDADANA: Participación ciudadana, formación de ciudadanía

Se logra al final de la identificación y construcción de las cadenas productivas, consolidar y construir un municipio y parroquias competitivas, trabajando por cada uno de los sectores, proyectos o temas de los grupos gestores.

Con fecha 29 de julio del 2003, se realiza en la ciudad de Ambato, el FORO: "Intercambio sobre el Enfoque de Desarrollo Económico Local (DEL) y Municipios Productivos", auspiciado por el Consejo Provincial de Tungurahua, la Oficina Técnica de la Regional 3 de AME, con sede en Riobamba, EMPRENDER, Emprendimientos Locales Concertados y la Cooperación Suiza, COSUDE.

En este Foro, se presentan las experiencias del Consejo Provincial de Tungurahua, con su Nuevo Modelo de Gestión, con su slogan "Todos somos gobierno". Que esta trabajando en tres ejes principales: Eje agua, eje trabajo, eje gente. Las experiencias de las Municipalidades de Cevallos y Antonio Ante en el tema de desarrollo económico local, el primero, como zona frutícola, el segundo con su experiencia en textiles.

La AME central, presenta su experiencia de trabajo participativo en PLP y plan de desarrollo estratégico cantonal, PDEC. Mientras que un experto de Bolivia presenta la experiencia en desarrollo económico local, del Proyecto PADER realizado por COSUDE en ese país.

Es interesante mirar y reflexionar, en como este tema esta siendo revisado por varias instituciones y como esta consolidándose un trabajo más fuerte a nivel de varias municipalidades, también como la AME, a través de varias de sus oficinas técnicas regionales, esta mejorando y construyendo este eje del desarrollo.

Se participa el día 8 de agosto, como AME central y la oficina técnica de la Regional 3, con sede en Riobamba, en la reunión en la cual se presenta la propuesta para conformar un Sistema de Información para la Provincia de Tungurahua, que se integrará conjuntamente con el Nuevo Modelo de Gestión¹⁶ que esta trabajando el Gobierno Provincial de Tungurahua y los gobiernos locales de la provincia. Este trabajo esta siendo realizado por CORPOAMBATO, que es la Agencia de Desarrollo conformada por el sector privado, las Cámaras de la Provincia y el Sector Público: el Gobierno Provincial y los gobiernos locales, Ambato en primer plano, junto a los otros cantones que conforman la provincia.

4.3. CUAL FUE LA EXPERIENCIA EN TORNO AL PC

➤ Los Actores

El actor principal ha sido el Agente de Cambio, cuyo rol ha estado dirigido a ser guía del desarrollo del proyecto de cambio, pero a la vez con una participación muy activa en la realización de varias tareas que ameritaban llevarse a cabo para lograr los cambios que se proponían, además el ir abriendo camino paso a paso, para que el proceso supere la instancia interna de AME, y pase a la posibilidad de realizarse y aplicarse en las municipalidades, en ese momento el papel retornaba a la coordinación de este tema por parte de la AME, y las oficinas técnicas regionales, principalmente la 1, con sede en Ibarra; y, la 3, con sede en Riobamba, que están al

¹⁶ Revista AMBATO, Año 20-No.49, Julio 2003. Director General, José Rosas Nieto.

momento desarrollando procesos de participación en el tema del desarrollo económico local y proyectos productivos.

Otros actores importantes fueron los que integraron desde el primer momento el equipo tarea, uno de ellos con mucho peso, cuando se buscan procesar cambios o propuestas; y, los dos muy conocedores de la problemática y los entornos del proceso del plan de desarrollo estratégico cantonal, PDEC.

Otros actores que aparecieron después, pero que fueron importantes para dar ese paso desde lo interno a lo externo, es decir a la aplicación en las municipalidades, fueron el Alcalde de Antonio Ante y Presidente de la oficina técnica regional de AME y su coordinador técnico. Ellos apoyaron e hicieron presión para que los directivos de AME, den paso a este proceso de mejoramiento y entrada de la AME a trabajar el tema de desarrollo económico local.

Una situación semejante se produjo en la oficina técnica de la regional 3, el Presidente y Alcalde de Cevallos y el coordinador técnico, están trabajando permanentemente en este tema y han presionado a la AME, para que también trabaje junto a ellos.

De no ser así, se hubiera detenido el proceso por más tiempo, o solo hubiera sido posible trabajar sobre desarrollo económico local a través del PDEC.

Otros actores importantes para la integración de la metodología al proceso de los planes de desarrollo, son cada uno de los profesionales contratados en la AME central y sus regionales, que son los encargados de transmitir las metodologías, herramientas e instrumentos que maneja AME, en cada uno de sus proyectos, ellos luego de una sostenida capacitación estarán prestos a realizar la multiplicación en los diversos proyectos que se están realizando en las municipalidades ecuatorianas.

➤ Resultados esperados

Los principales resultados esperados tienen que ver con:

La búsqueda para que los temas referidos al desarrollo económico local, se consideren cada año en la programación de eventos y proyectos que entrega la AME, a las municipalidades ecuatorianas, es decir se institucionalice el tema al interno de la AME.

Que se contraten más profesionales que conozcan y manejen el tema de desarrollo económico local y proyectos productivos, de acuerdo a los proyectos convenidos entre AME y las municipalidades.

Que se conforme una unidad o exista un equipo de trabajo al interno de la Dirección Técnica de AME, que coordine el tema de la promoción del desarrollo económico local, para dar asistencia técnica, capacitaciones y realizar proyectos en las municipalidades.

Que las oficinas técnicas de las 7 regionales de AME, se integren al proceso de asistencia técnicas a las municipalidades que requieran apoyo en el tema de desarrollo económico local; que se continúen identificando más experiencias en el tema del desarrollo económico local y proyectos productivos, realizados en las municipalidades ecuatorianas.

➤ Factores de Éxito

Un factor de éxito fue el haber podido incluir en la programación de eventos de la AME, en el presente año, los seminarios talleres en el tema del desarrollo económico local, que apoyaron a la realización del proyecto de cambio.

El respeto que se tuvo, por parte de la Dirección Técnica de la AME, en la ejecución de la programación de eventos, en el presente año.

Indiscutiblemente han sido factores de éxito, los apoyos generados desde varias de las oficinas técnicas de las regionales de AME y los coordinadores técnicos de las mismas. Las Regionales de AME, están más cercanas a las municipalidades y a sus Alcaldes, han sido las que han ido generando procesos de cambio. Sus coordinadores han confiado además en la AME central, en los profesionales y técnicos que laboran en la institución.

Se puede tomar como factor de éxito, a la actualidad que tiene el tema del desarrollo económico local, y a que esta siendo promovido por varias instituciones, ONG's locales, nacionales e internacionales, las mismas que están trabajando este tema a nivel de los gobiernos provinciales y locales.

Se habla en la actualidad, igualmente de las cadenas productivas, de los clusters, de la búsqueda de alianzas estratégicas, de las redes de cooperación, etc. Todas estas conforman un pensamiento sistémico, integrador y concertador.

Ha existido la posibilidad de conocer, aprender y reflexionar en las diversas reuniones y talleres, de las varias experiencias de los municipios ecuatorianos, que van día a día creciendo; así como reflexionar con la gran experiencia del proyecto de desarrollo económico rural, PADER aplicado por COSUDE en varios municipios de Bolivia, con herramientas fáciles de comprender y de aplicar.

Comprender como en Bolivia, lograron aprovechar de la Ley de Participación Popular, para consolidar el proceso de desarrollo económico rural, con la concertación entre el sector público y el privado. Aprovechar de cada uno de los ajustes macroeconómicos que se dieron desde el Gobierno Central, para dar paso en lo local a un avance en la construcción de las políticas públicas para la promoción económica local.

El paso desde la cultura de confrontación hacia una de concertación, para desarrollar la complementariedad entre inversiones públicas y privadas.

La diferenciación entre apoyo a la producción con la promoción económica, el primero, distante, sin integración ni conocimiento real de los problemas económicos, la segunda, en cambio introducida con participación del gobierno municipal en todas las partes de la cadena productiva y con concertación entre los sectores tradicionalmente opuestos.

La construcción del municipio productivo, partiendo de la visión compartida, el establecimiento de la agenda de promoción económica municipal, el rol de las organizaciones empresariales. El nuevo rol del gobierno municipal a través del fortalecimiento municipal, para lograr un gobierno con capacidad de gestión. La conformación de un directorio local para la promoción económica.

Todo esta experiencia ha permitido, que en cada una de las presentaciones sobre ellas, se realicen propuesta reflexionadas, sobre lo que falta realizarse y la búsqueda de la aplicación en las municipalidades de nuestro país.

➤ Obstáculos

Fue y todavía continua siendo una lucha al interno de la AME, el dar paso a una programación de proyectos de este tipo, existen resistencias a nivel de la Dirección Financiera, que todavía no se convence completamente en este tema, tanto por no existir experiencias anteriores de gastos en proyectos de este tipo, como por desconocer conceptos y logros del desarrollo económico local, esto hace que sea lenta y tediosa la entrega de recursos para el desarrollo de proyectos, desde la AME central hacia las oficinas técnicas regionales, que están apoyando y asesorando el

desarrollo de proyectos en las municipalidades ecuatorianas. Que ha llevado a realizar un sin número de modificaciones a los documentos de pedidos de convenios, a las solicitudes de contratación de profesionales y últimamente en lo referido al establecimiento de la Unidad de Comercio Exterior en la Regional 1.

Esta situación que se considera un obstáculo, sin embargo, ha llevado o ha permitido al final ir ganando otro actor, que va apoderándose del tema y que al final lo que ha hecho es ir buscando salidas posibles en el tema presupuestario, para no incurrir en errores que más tarde podrían ocasionar problemas primero con el Auditor Interno de AME y luego con la Contraloría General del Estado.

Semejante situación se produce igualmente, en las instancias financieras de las municipalidades ecuatorianas, que igualmente no tienen experiencia en estos temas, no tienen además abiertas partidas presupuestarias para disponer fondos para la realización de apoyos a proyectos dirigidos a la promoción económica en sus cantones.

Así mismo no existe en la mayoría de las municipalidades, una instancia en la estructura administrativa que pueda apoyar al tema del desarrollo económico local, ni profesionales que conozcan de este tema, al interno de las municipalidades.

Otro obstáculo fue el poco tiempo que existió para realizar el proyecto de cambio, dado que la programación de eventos y proyectos de AME, se retrasó varios meses, debido al cambio de autoridades en la AME.

➤ Otros

Cabe indicar que la implantación del PC, se realiza en la Dirección Técnica de la AME, en el área de administración y finanzas; y, desarrollo económico local, en la que esta una sola persona coordinando estos temas, a través de los proyectos de planes de desarrollo estratégicos cantonales, PDEC, en los componente: Político Institucional y del Desarrollo Económico Local.

Al tener posibilidad de trabajar sobre el tema de desarrollo económico local independiente de los planes de desarrollo estratégico cantonales, según sea la demanda de las municipalidades y sus autoridades, se cree que a futuro deberá integrarse otra persona a coordinar este tema, por separado del área de administración y finanzas que esta manejando el tema Político-Institucional.

4.4. METODOLOGÍA UTILIZADA, INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS

Para la realización y aplicación del proyecto de cambio, se ha utilizado principalmente la metodología que usualmente viene siendo aplicada en la Dirección Técnica de la AME, tanto para la ejecución de los seminarios talleres a lo largo del país, como en las asistencias técnicas y en los proyectos, que AME realiza en las municipalidades ecuatorianas.

Años atrás con apoyo de la GTZ, y con la facilitación de la Dra. Ulrich Wissler, se trabajó en un proceso de cambio al interno de la AME, desde allí se ha privilegiado para cualquier trabajo con las municipalidades lo siguiente:

- a) Trabajar a través de mecanismos de comunicación directa, como una herramienta principal, dejando a un lado las percepciones, y las observaciones, e interpretaciones y reacciones de las partes que intervienen en cualquier proceso de comunicación.
- b) Utilizar la moderación y facilitación en los talleres y reuniones, con aplicación de dinámicas de grupos y manejo de participantes difíciles.
- c) El trabajo en grupos, y trabajo en talleres, como la forma más fácil de aprendizaje responsable de un grupo e individual, que no sólo depende de los insumos del facilitador, sino del intercambio de experiencias y conocimientos de cada uno de los que conforman el grupo. Reconociendo que en los procesos de enseñanza-aprendizaje para adultos, cada persona trae muchas experiencias, conocimientos y habilidades, y que esto permite a todo el grupo mejorar el aprendizaje; y, que además enseña a todos, formas de comportamiento democrático.
- d) La conformación de equipos de trabajo o de equipo de contraparte, al interno de las municipalidades, para que se apoderen de los conocimientos y de los procesos de cambio y se logre la institucionalización de los mismos.
- e) El trabajo participativo y concertado, que ha sido un apoyo sostenido para consolidar varios trabajos realizados por la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas.

Se ha unido a esto, la actualización de los conocimientos dados por Arthur Zimmermann, en el tema específico del proyecto de cambio, en el segundo módulo

presencial; y, a través de su libro¹⁷ lo que ha permitido consolidar la metodología de trabajo.

El proyecto de cambio ha sido dimensionado en el tiempo, se han buscado efectos concretos a corto plazo; se ha establecido un grupo tarea, se tiene un responsable del proceso, con una tarea especial de dirigirlo y empujarlo para se realice; se contó con un plan de acción definido, que se respeto; contó con participación de los actores involucrados al interno de la AME, pero con la participación también importante de otros actores externos directamente relacionados, que han permitido movilizarlo con otra fuerza. Y sobre todo integrado a un proceso general de trabajo como es el proceso de planificación local participativa y los planes de desarrollo estratégico cantonales, que realiza la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas.

Ha sido posible también realizarlo, gracias a que en la actualidad, las municipalidades, tienen una demanda en los temas relacionado al desarrollo económico local, y ellas están solicitando a la AME, asistencia y asesoramiento en estos temas.

Como ya se describió anteriormente, las principales herramientas utilizadas han sido las reuniones y los seminarios-talleres, que han servido para actualizar y mejorar los conocimientos sobre el tema del desarrollo económico local y apoyar a actualizar la metodología de aplicación de este tema por parte de la AME, en las municipalidades ecuatorianas.

Se han realizado según el marco lógico del PC, en su parte de planificación como en la matriz operativa las reuniones y talleres, en su gran mayoría. Así como se realizó el diagnóstico de los planes de desarrollo estratégico cantonal y el del Consejo Provincial de Tungurahua.

Igualmente se ha iniciado un proyecto piloto, el Plan Económico Cantonal en la Municipalidad de San Miguel de Urcuqui, en la Provincia de Imbabura, que apoyará a probar la validez de la metodología hasta aquí construida. Quedando para el próximo trimestre, el inicio de otro proceso semejante en la Municipalidad de Pimampiro, en la Provincia del Carchi.

Que existe el compromiso de todos los que hacemos las coordinaciones nacionales, para continuar en forma sostenida este proceso de mejoramiento de la metodología para trabajar el tema del desarrollo económico local, e implementación en las municipalidades ecuatorianas.

¹⁷ Arthur Zimmermann, Gestión de Cambio Organizacional, Caminos y herramientas, Ediciones Abya-Yala, 1998.

4.5. EL ASESORAMIENTO

El coaching ha sido un apoyo importante, en la elaboración del marco lógico de la propuesta del Proyecto de Cambio, desde su primera versión hasta la definitiva, tanto de la matriz de planificación como de la matriz de programación operativa del mismo.

Luego en el transcurso de la intervención del Proyecto de Cambio, el coaching ayudo en la reflexión, para la identificación del nivel en el que se debía ubicar el proyecto.

Posteriormente, en la ejecución de la presente tesis, desde el momento de inicio, aclarando lo que se pretende con ella, es decir, la descripción de la intervención realizada a través del proyecto de cambio.

En el básico y primer esquema de tesis elaborado con su apoyo, que ayudó sobre manera, a la comprensión integral de la tesis y a la elaboración de la misma. En la identificación de los principales capítulos que la tesis debe contener y en su contenido mismo. Posteriormente en los avances de la tesis, y en la versión final de la misma, que ha sido supervisada por él.

En general se ha podido recurrir a él, para aclarar varios momentos del proyecto de cambio así como de la elaboración de la tesis, cabe indicar además que el coaching conoce y tiene experiencia en el tema de desarrollo económico local, traduciéndose en un importante apoyo para la realización de la misma.

5. CAPITULO: CONCLUSIONES

5.1. IMPACTO DEL PC EN EL ENTORNO (RESULTADOS)

Del conjunto de reuniones y talleres realizados, se ha obtenido un resumen de conclusiones, presentadas como resultados, las mismas que se indican adelante:

- ❖ Se ha logrado sensibilizar al interno de la AME, a un grupo importante de autoridades y de técnicos, para dar paso a un trabajo más consolidado en el tema del desarrollo económico local. Este logro se ha dado a través de la participación de este grupo de actores, en las reuniones y en los talleres programados.
- ❖ A nivel de las municipalidades, también se ha logrado una sensibilización en este tema, principalmente a nivel de los directores departamentales, quienes han sido los que más han participado en las reuniones y talleres realizados. Aparte en los otros seminarios talleres del proceso PLP y de PDEC, se remarca el trabajo participativo con el sector público y privado para identificar y ejecutar proyectos productivos en los cantones.
- ❖ Se ha podido entregar varios conocimientos básicos y prácticos para ir realizando algunas tareas y actividades en las municipalidades, para apoyar en este tema, principalmente en el taller realizado en la Ciudad de Ambato, con fecha 07 al 09 de junio, denominado Desarrollo Económico Local: Herramientas de Apoyo. Se entregó a los participantes varias herramientas básicas para que se puedan utilizar en varias posibilidades de trabajo, para construir municipios productivos y competitivos; y, que permitan que las municipalidades desarrollen el rol de promoción del desarrollo económico local.
- ❖ Se han revisado principalmente las herramientas usadas por el proyecto PADER-COSUDE en Bolivia, sobre este tema, por ser herramientas sencillas, comprensibles y de fácil aplicación. Que además incluyen conceptos igualmente sencillos y comprensibles.
- ❖ Se han conocido y se han podido difundir, varias experiencias aplicadas en las municipalidades ecuatorianas, relacionadas con temas de desarrollo económico local. Experiencias desarrolladas por las Municipalidades de: Penipe, Antonio Ante, Cevallos, Chunchi, la propuesta

de la Regional 1 de AME para realizar el Plan Económico Cantonal en la Municipalidad de Urququí, entre las principales y más revisadas.

❖ Se observan y constatan trabajos conjuntos entre consejos provinciales y municipios, principalmente el que se lleva a cabo en la Provincia de Tungurahua y sus municipalidades, en el tema del Nuevo Modelo de Gestión, que se está trabajando bajo la dirección del Consejo Provincial en esta provincia, aparte la de la provincia de Azuay; y, la de Imbabura, que tienen trabajos importantes en el tema.

❖ Se han conocido igualmente las propuestas de las Agencias de Desarrollo como: CORPOAMBATO en la Ciudad de Ambato y en la Provincia de Tungurahua; la de ACUDIR, en Cuenca y Azuay, el establecimiento de PROIMBABURA, en Ibarra y la provincia de Imbabura.

❖ De las varias revisiones a procesos metodológicos usados en Bolivia principalmente por el Proyecto PADER con participación de la Cooperación Suiza, COSUDE. Se han realizado varias propuestas de trabajo, es importante señalar que en los eventos realizados, se ha retomado conceptos, así como muchas de estas experiencias para mostrarlas a los funcionarios municipales que han participado en ellos. La idea ha sido comenzar una reflexión para ir construyendo municipios productivos en nuestro país.

De la reunión entre Autoridades Nacionales, Seccionales y Locales, realizada en la Ciudad de Ibarra, el 16 de julio del presente año, se obtienen los siguientes resultados:

- Sensibilización de los participantes, de la necesidad de un trabajo conjunto en el tema de desarrollo económico local, entre el sector empresarial, y el sector público, sea este a través del mejoramiento de climas de negocios, como de la ejecución de proyectos productivos.
- La necesidad de realizar un trabajo conjunto tanto entre los niveles de gobierno: el nacional, con el provincial, el municipal y las juntas parroquiales. Más la adecuada coordinación entre actores del sector público y del sector privado, con la participación cercana de las universidades y los centros de investigación.

Además se realizó una declaración a ser entregada al Presidente de la República, Ing. Lucio Gutiérrez, la misma consta en anexo No. 5.

Pero el principalmente resultado ha sido el realizar un proyecto piloto en una municipalidad ecuatoriana que ha permitido tener la posibilidad cierta de la construcción de la metodología en la práctica, gracias a la perseverancia y trabajo conjunto de los que hacen la oficina técnica de la Regional 1 de AME y la AME central.

Interesa también en este capítulo, reflexionar acerca de las hipótesis planteadas al inicio. Y se observa, que estas se han cumplido, que igualmente el proyecto de cambio, ha logrado realizarse y establecer nuevas condiciones al interno de la AME, en el tema del desarrollo económico local, como también en varias municipalidades del país.

Dado que al estar este momento realizándose en una municipalidad el proyecto piloto del Plan Económico Cantonal, permitirá sin lugar a dudas, pasar con esta experiencia a otras municipalidades, primero de la Regional 1 de AME, y luego a otras de todo el país.

Revisando los indicadores establecidos en el marco lógico del proyecto de cambio, para el cumplimiento de los objetivos y de los resultados, se encuentra igualmente un alto porcentaje de cumplimiento, de los mismos. Así como un respeto mayoritario al plan de acción propuesto.

5.2. LO APRENDIDO COMO AGENTE DE CAMBIO Y REFLEXIONES SOBRE EL PC.

A lo largo de todos estos años, y en el presente año, principalmente se ha aprendido, que es importante creer en lo que se hace, estar conciente de lo que se puede realizar, dado que al ser así se construye con mayor fuerza y se apodera de los resultados, se busca con ahínco mejorar y ayudar a otros a comprender y aplicar lo construido.

Que es necesario involucrarse en las acciones y actividades, que se realizan, dado que solamente cuando se realizan las actividades por uno mismo, se aprende y se comprenden los procesos de cambio.

Que no para todos los cambios se necesitan ingentes recursos financieros, sino en varias circunstancias solamente un cambio de actitud, frente a una tarea o actividad.

Que en lo cotidiano, se puede siempre incluir nuevas formas de trabajo, que dependen solamente de este cambio de actitud, no esperar que otros realicen propuestas, sino realizarlas y ejecutarlas, cada uno de nosotros, desde el puesto o cargo que se tenga en la organización.

A lo largo de los años de trabajo en la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, AME, se ha sido agente de cambio, se ha logrado impartir los pocos o varios conocimientos; se ha aprendido y compartido muchísimo de todas las experiencias que se tienen en las municipalidades.

En conjunto con las autoridades, funcionarios y empleados municipales, se ha privilegiado un trabajo participativo, y se ha logrado con diferentes ritmos, aplicar estos conocimientos o experiencias en las municipalidades.

Se ha aprendido que para lograr cambios, hay que sumar esfuerzos entre los involucrados, dado que un trabajo realizado por una sola persona puede ser bueno, pero que la suma de aportes de todos, es valioso, es más completo, contiene mayores experiencias y siempre es mejor que lo que uno solo puede hacer.

Vale la pena iniciar nuevas propuestas, mejorar los procesos, dado que el cambio es permanente, nada queda estático, se debe readecuar las tareas y actividades de acuerdo a las condiciones cambiantes del entorno.

Que ha sido importante perseverar por un nuevo logro, por un proyecto de cambio, que así debería trabajarse, frente a cualquier dificultad en las instituciones, en las organizaciones o hasta en la familia, buscando impulsar y ejecutar cambios.

Luego de transcurrido este tiempo, en el cual se ha leído mucho, se ha revisado experiencias de otros países y del nuestro, de varias de las municipalidades; y, se ha buscado la aplicación del PC, a través de un proyecto piloto en la municipalidad de Urcuquí, más un cúmulo de aprendizajes en los temas referidos al desarrollo económico local, en el año de la maestría, se confirma que la responsabilidad del desarrollo local y por ende del desarrollo económico, es una responsabilidad compartida entre el sector público y el sector privado y que prevalece en este compartir, la búsqueda de la eficiencia.

Que realmente tienen un papel importante los actores económicos privados, son parte principal de los gestores locales, pero que otra parte interesada y que tiene un

liderazgo especial esta conformada por los Gobiernos Locales, dado que desde el gobierno surten mayor efecto las políticas públicas.

Que es necesario para realizar algunas actividades económicas que los gobiernos municipales, pueden apoyar a las organizaciones productivas de su cantón en la realización de varias tareas o actividades, tales como:

- Préstamo de alguna infraestructura municipal, por ejemplo de locales para reuniones, casas comunales, préstamo de algunos equipos, o apoyo con maquinaria para algún trabajo definido por los grupos involucrados.
- Apoyo en la convocatoria a los actores locales.
- Si fuera del caso y existieran recursos, firmar convenios entregando aporte de contraparte para la realización de proyectos específicos.

Que se debe buscar siempre cómo pasar de la teoría a la práctica, para ello uno de los principales requerimientos esta en la capacidad de la gente, en el desarrollo del talento humano, para implementar políticas y concretar acciones prácticas a favor de los emprendimientos.

Para poder ejecutar este paso de la teoría a la práctica se propone trabajar en formación de liderazgo en los actores municipales, así como en la instauración de espacios participativos y democráticos en los municipios; y, buscar la coordinación y corresponsabilidad entre el sector público y privado, buscando capitalizar las ventajas comparativas y competitivas, a través de una estrategia concertada entre los sectores, para la promoción de servicios de apoyo y la capacitación permanente.

Apoyar las capacidades de los sectores privados y públicos que permitan mejores resultados para la dinamización y ejecución de proyectos de inversión, innovadores, sostenibles y que realmente promuevan desarrollo local.

Para asegurar el desarrollo, los grupos, los actores deben complementar y juntar sus esfuerzos. El sector público entregando servicios, infraestructura, promocionando a su localidad, permitiendo mejorar las fuentes de trabajo y por ende las fuentes de ingreso de las personas que viven en ella. El sector privado, los productores, los empresarios, compartiendo y cooperando con sus empresas en la creación de fuentes de trabajo, e ingresos a las familias.

Propender a que se construyan enfoques globales e integradores del desarrollo, con una visión compartida de todos los actores, que a la vez integre y se expanda a la micro región y región.

Por último es adecuado trabajar en paralelo en torno a los otros ejes del desarrollo, como son el social, el político institucional y el del ordenamiento territorial y ambiente, dada la integralidad entre estos temas.

El Municipio, la comunidad, la Sociedad Civil comprometida deben integrarse en alianzas que sumen esfuerzos para el logro de objetivos compartidos, se requiere que el gobierno municipal lo asuma como opción para generar una gestión económica y social que permita el desarrollo local.

5.3. RECOMENDACIONES

Continuar en el proceso de mejoramiento, como Agentes de Cambio, para lograr realmente una metodología de trabajo para el componente de desarrollo económico local, integrado a los planes de desarrollo estratégico cantonales o independientes de él.

Mejorar constantemente los conocimientos sobre el tema y actualizarse en otros relacionados, continuar con el grupo tarea o con los actores más involucrados para en conjunto obtener resultados reales del proyecto de cambio.

Continuar con el grupo tarea, en la integración de los conocimientos y la metodología para el desarrollo económico local al interno de la AME y pasar luego este proceso, a las municipalidades ecuatorianas.

Trabajar siempre revisando la integralidad de los procesos, por ejemplo la necesidad que existe al interior de las municipalidades de replantear la estructura organizacional, para adecuarse a los cambios que el desarrollo local, regional, nacional e internacional, va produciendo, como para enfrentar procesos de globalización de la economía.

Acompañar en forma permanente en la realización del proyecto piloto, del Plan Económico Cantonal, en la Municipalidad de Urcuquí; y, continuar revisando los resultados que se obtengan de este proyecto, a fin de proceder a establecer este proceso en otras municipalidades ecuatorianas.

Generar otros proyectos de cambio, que en integración con los procesos que se están dando y otros que existen ya en las municipalidades, procuren el desarrollo local.

Procurar en forma permanente, tener presente las siguientes condiciones, que permitirán al Gobierno Local, tener el rol de promotor y gestor del desarrollo económico¹⁸:

- Crear institucionalidad. Con un cambio de la estructura organizacional, hacia el fortalecimiento y apoyo a los sectores productivos, con una comprensión tanto de las autoridades como de los empleados y trabajadores en que el tema del desarrollo económico si es parte del quehacer del Gobierno Local.
- Preparar y sostener políticas locales que promuevan el desarrollo económico local.
- Revisión y cambio de las ordenanzas locales para hacer más transparente la relación municipio, contribuyentes, empresarios. Para acercar y articular a los sectores público y privado y a la comunidad en temas referidos a la producción local, a través de alianzas estratégicas.
- Racionalizar el sistema tributario local.
- Elaborar y ejecutar los procesos de planificación del desarrollo, incluido un ordenamiento territorial que maneje el uso del suelo y de paso a un desarrollo sostenible.
- Trabajar el tema presupuestario de manera transparente y participativa.
- Direccional los rubros de inversión municipal al financiamiento de proyectos de infraestructura básica: educación, salud, infraestructura de servicios básicos, vías y carreteras adecuadas, sistemas de riego, servicio de energía eléctrica, telecomunicaciones, etc. En general mejoramiento de los servicios públicos.
- Propender en la búsqueda de alianzas estratégicas entre otros niveles de gobiernos y entre gremios económicos para canalizar recursos externos en la promoción del municipio y financiación de programas de capacitación, innovación tecnológica, crédito, comercialización, etc.
- Fortalecer a las entidades que ofrecen capacitación técnica, tecnológica y superior, con el apoyo de los empresarios, para que los programas ofrecidos respondan a las necesidades del sector productivo.
- Implantar sistemas de rendición de cuentas para que los ciudadanos estén informados de la implementación de las políticas públicas, la gestión local y la asignación de los recursos públicos.

¹⁸ Tomado de la sistematización del Foro de Desarrollo Local, de diversos grupos de trabajo, dirigido por Mario Rosales. UDLA.

BIBLIOGRAFIA

1. Proceso de Planificación Local Participativa, PLP, Planes de Desarrollo Estratégico Cantonal, PDEC. Fernando Gallegos Rodríguez, MSc.PUR, Arq. Subdirector de Estudios y Proyectos, Dirección Técnica de AME.
2. Diario El Comercio, Sección A, páginas 6 y 7. Domingo 10 de agosto de 2003.
3. Estándares para un proceso de Desarrollo Local, versión preliminar, AME, ODEPLAN, CONAMU, Ministerio del Ambiente, INEC, UNFPA.
4. Ing. Carlos Falconi, Arq. Fabián Gómez, Arq. Santiago Rivadeneira, La Gestión del Riego: Una Visión Municipal. AME.
5. Francisco Alburquerque, Metodología para el Desarrollo Económico Local. Febrero de 1997.
6. Edmundo Zelada, Línea de base municipal para la promoción del Desarrollo Económico Rural. PADER-COSUDE.
7. CEPAL, Gabriel Aghón, Francisco Alburquerque, Patricia Cortés. Desarrollo Económico Local y descentralización en América Latina: Un análisis comparativo. Agosto 2001.
8. Revista AMBATO, Director General, José Rosas Nieto. Año 20. No.49, Julio 2003.
9. Arthur Zimmermann, Gestión de Cambio Organizacional, Caminos y herramientas, Ediciones Abya-Yala, 1998.
10. Arq. Wilson Villegas, Construcción de la Metodología para el Plan Económico Cantonal de Urcuquí. Documento de trabajo.
11. Mirko Gámez Arias, Rol de las Organizaciones económicas privadas en la Promoción Económica Municipal. Versión preliminar, PADER-COSUDE, Junio de 2002.

12. Sistematización del Foro de Desarrollo Local, diversos grupos de trabajo, módulo de la Maestría de UDLA, dirigido por Mario Rosales.
13. Arq. Jorge Raza, Municipio de Cevallos. Construyendo el futuro. Presentación en evento en Ambato, 07 al 09 julio de 2003.
14. Edwin Echeverría, Eduardo Espinoza, Germán Reinoso, UNFPA-AME. Redes de Economía Solidaria y precio justo del Cantón Chunchi, Proyecto: Servicios Integrados e Información Turística, mayo 2003. Presentación en evento en Ambato, 07 al 09 julio 2003.

ANEXOS

ANEXO No. 1

PROYECTO DE CAMBIO: METODOLOGÍA DEL DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN

ESTRATEGIA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p><u>OBJETIVO GLOBAL</u> Involucrar a los actores del cantón, para delinear políticas locales de desarrollo económico, que permitan en última instancia, mejorar las condiciones de vida de la población, a través del incremento de las fuentes de trabajo y por ende de los ingresos de las personas.</p>	<p>Las dos municipalidades participan con los involucrados en la promoción de sus potencialidades.</p> <p>Las líneas estratégicas obtenidas de la visión del componente de desarrollo económico local, dan paso a la definición de políticas económicas locales.</p>	<p>Actas de las mesas de concertación.</p> <p>Documento del Plan de Desarrollo Cantonal.</p>	<p>Las autoridades del Cantón permiten este trabajo conjunto entre Municipalidad y sociedad civil.</p>
<p><u>OBJETIVO DEL PROYECTO</u> Actualizar las herramientas metodológicas que se han venido utilizando en la AME, para el componente de Desarrollo Económico Local, previa una evaluación; y, probar su validez.</p>	<p>Manuales y procedimientos para el personal de planta y consultores encargados de este componente, se han cambiado en la medida que se han incorporado las nuevas herramientas.</p> <p>Listos para septiembre /03.</p>	<p>Memorias que los consultores desarrollan en los municipios.</p>	<p>El cambio de las autoridades de la AME, no retrasa el proceso de cambio y mejoramiento metodológico.</p>

<p>RESULTADOS</p> <p>Evaluación de la metodología actualmente usada para el componente de Desarrollo Económico.</p> <p>Acercamiento a una propuesta de herramientas metodológicas para el Desarrollo Económico.</p> <p>Validación de la metodología en dos municipios para proseguir en la integración posterior a los procesos de planificación local participativa.</p>	<p>Se cuenta hasta abril/03, con el diagnóstico en el 70% Para mayo/03, la AME, tiene la propuesta metodológica para el componente de desarrollo económico.</p> <p>Gracias a las Municipalidades de Bolívar y Pimampiro se esta validando la metodología del componente de desarrollo económico.</p> <p>Se capacita a los profesionales contratados y a los funcionarios municipales con la metodología recreada.</p>	<p>Documento de sistematización.</p> <p>Memorias de talleres, reuniones y documento de avance del PC.</p> <p>Documento de avance del Proceso de actualización del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal.</p> <p>Memoria de Talleres de Capacitación realizados.</p>	<p>La AME, libera los recursos necesarios para la realización de los talleres planificados.</p> <p>Las Municipalidades de Bolívar y Pimampiro han apoyado al proceso de recreación de la metodología para el componente de desarrollo económico local.</p>
<p>ACTIVIDADES</p> <p>Se presenta en matriz siguiente.</p>	<p>PRESUPUESTO:</p> <p>Corresponde a una tarea propia de la AME, por lo cual la realización de los talleres y de las reuniones están consideradas en la programación de eventos de la AME. Con presupuestos previamente asignados. Igualmente las dos aplicaciones de validación en los municipios señalados, corresponde a solicitudes de los Alcaldes y esta programada su ejecución.</p>		

PLAN DE ACCION DEL PROYECTO DE CAMBIO

OBJETIVO DEL PROYECTO: Actualizar las herramientas metodológicas utilizadas por la AME, para el componente de Desarrollo Económico Local en los Planes de Desarrollo Estratégico Cantonal, previa una evaluación; y, probar su validez.

RESULTADO	ACTIVIDADES	PLAZOS		RESPON- SABLE	DEMANDAS/ RECURSOS
		INICIO	FIN		
R1 Evaluación de la metodología actualmente usada para el componente de Desarrollo Económico Local.	1.1. Revisión de planes de desarrollo cantonal, de AME y uno del Consejo Provincial de Tungurahua, que han involucrado con mayor fuerza el componente de desarrollo económico, para la obtención del diagnóstico general.	03-feb-03	28-feb-03	Lucía Andrade	Disponer de los planes seleccionados, materiales de oficina, copias.
	1.2. Para conocer el proceso, y su desarrollo, se realiza consultas y entrevistas con los facilitadores que ejecutaron estos procesos de planificación en el año 2002.	20-ene-03	28-feb-03	Lucía Andrade	Reuniones de trabajo. Preguntas de entrevista o consulta informal. Papel, copias, otros materiales.
	1.3. Elaboración de la Evaluación, con la utilización de algunos criterios de evaluación	03-mar-03	14-mar-03	Grupo Tarea, Lucía Andrade	Reuniones de trabajo con el grupo tarea.
	1.4. Sistematización en un documento general sobre diagnóstico y evaluación.	10-mar-03	19-mar-03	Lucía Andrade, Grupo Tarea	Resultados anteriores. Papel, copias, otros materiales.

R 2 Acercamiento a una propuesta de herramientas metodológicas para el componente de desarrollo económico local	2.1. Preparación del "Taller de Evaluación: Metodología del Componente del Desarrollo Económico Local"	03-mar-03	14-mar-03	Lucía Andrade, Grupo Tarea.	Micro planificación, elaboración de invitaciones y envío. Apoyo logístico.
	2.2. Ejecución del Taller	Quito, 20-mar-03	21-mar-03	Lucía Andrade, facilitadora. Grupo Tarea.	Participación exclusiva en el taller, materiales de oficina.
	2.3. Afinación de Propuesta de Herramientas Metodológicas, obtenida en el taller.	24-mar-03	04-mar-03	Grupo Tarea, Especialistas invitados	Reuniones para afinar resultados del taller. Materiales de oficina.
	2.4 Preparación de talleres: Desarrollo Económico Local, Herramientas de Apoyo.	Ambato 28-mar-03	11-abr-03	Lucía Andrade. Grupo Tarea	Micro planificación, elaboración de las invitaciones, y envío. Apoyos logísticos.
	2.5. Ejecución de Talleres	Cuenca, 14-abr-03	16-abr-03	Lucía Andrade Grupo tarea	Micro planificación y logística.
R 3 Validación de la metodología en dos municipios, e	3.1. Definir y concertar la estrategia con equipo de intervención	22-abr-03	30-abr-03	Lucía Andrade. Grupo Tarea	Reuniones de trabajo.
Integración de la metodología en los procesos de	3.2. Sensibilización a Municipios para acordar Plan de Trabajo con municipios	05-may-03	15-may-03	Lucía Andrade. Grupo Tarea	Visitas a los Municipios, reuniones con Alcalde y Concejo.
planificación local participativa, que ejecuta la AME.	3.3. Ejecución de diagnósticos y talleres participativos.	02-jun-03	30-jun-03	Profesionales contratados . Lucía Andrade y Grupo	Los profesionales, han participado en los talleres y reuniones de trabajo.

MAESTRIA EN DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO LOCAL UDLA-GTZ

TESIS: Desarrollo Económico Local: Una Propuesta Metodológica

Econ. Lucía Andrade M.

				Tarea.	
	4.1. Realización de ajustes que el proceso nos va dando, en la metodología.	01-jul-03	11-jul-03	Lucía Andrade. Grupo Tarea	
	4.2. Entrega de metodología del desarrollo económico, para los planes de desarrollo estratégico que se ejecuten en el presente año.	15-ago-03	En adelante	Lucía Andrade, Grupo Tarea	Eventos de Capacitación para los profesionales, los funcionarios municipalidades, y actores de la sociedad civil.

ANEXO No. 2

FASES DEL PROCESO PLP, PDEC.

Para llevar a cabo este proceso, se trabaja tres momentos y son:

- I.** Preparación previa e información local
- II.** Diagnóstico participativo
- III.** Propuesta

Los componentes, a nivel de temas y actividades que se ejecutan en cada una de las fases se describen como sigue:

I. Preparación previa e información local

* Análisis de viabilidad y estrategia de A/T

1. Convenio y presupuesto legalizado
2. Mapeo de actores
3. Estrategia de sensibilización
4. Síntesis de información cantonal (4 ámbitos)
 - Social-Cultural,
 - Económico- Productivo,
 - Territorial - Ambiental y Riesgos,
 - Político – Institucional
5. Análisis de hitos históricos, tendencias, planteamientos
6. Análisis de dinámicas cantonales y potencialidades, zonificación territorial, roles, sustentos visión
7. Primera Asamblea Cantonal

* Sistematización y síntesis

II. Diagnóstico participativo

1. Capacitación en elaboración y gestión del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, PDEC
2. Diagnóstico intersectorial (4 ámbitos, zona, cabeceras, parroquias):
 - Social-Cultural,
 - Económico- Productivo,

- Territorial - Ambiental y Riesgos,
 - Político – Institucional
3. Articulación del diagnóstico, competitividad y ajustes concertados: Visión Estratégica Compartida
 4. Segunda Asamblea Cantonal: validación final de la Visión Estratégica Compartida, estrategia global de desarrollo
 - * Sistematización y síntesis

III. Propuesta

1. Estrategia global de desarrollo, planteamiento, estructura del PDEC, programas
2. Programación estratégica: proyectos viables, acciones inmediatas, por mesa, línea estratégica, ámbito, zona, cabeceras, parroquias rurales. Propuesta general integrada para los ámbitos económico productivo y socio cultural.
3. Perfiles de los proyectos estratégicos, motivadores y movilizadores, con sustentos (al menos 1 por ámbito)
4. Propuesta del Programa de Fortalecimiento Institucional, PFI, articulada a la visión estratégica compartida.
5. Propuesta articulada del Programa de ordenamiento territorial cantonal y urbano
6. Propuesta articulada del Programa de gestión ambiental y del riesgo
7. Programa de información – comunicación social, integración y accesibilidad a contenidos
8. Instrumentación jurídica
9. Presupuesto de ingresos y gastos, flujo de fondos y plan de inversiones por ámbito, zonas, región, cantón, ciudad, parroquias (proyectos viables corto, mediano y largo plazo)

* Sistematización y síntesis

10. Tercera Asamblea Cantonal, acta de acuerdos y aprobación del PDEC, Ordenanza Municipal para puesta en vigencia
11. Preedición síntesis integrada del PDEC, según índice y formato institucional, para publicación, difusión y promoción.

* Acciones iniciales de gestión del PDEC, asesoría técnica de acompañamiento.

ANEXO No. 3



**TALLER DE EVALUACIÓN:
METODOLOGÍA DEL COMPONENTE
DEL DESARROLLO ECONÓMICO
LOCAL.**

**ASOCIACION DE MUNICIPALIDADES
ECUATORIANAS – AME**

LUGAR: Quito, Asociación de Municipalidades Ecuatorianas. Aula de Capacitación, Sexto Piso.
FECHA: 23 de mayo de 2003

JUSTIFICACION

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, AME, tiene como una de sus actividades principales la búsqueda de mejores herramientas y metodología para la ejecución de sus proyectos, además ha previsto un esquema de capacitación y actualización permanente de facilitadores para los procesos PLP para la gestión del desarrollo humano sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida, condiciones necesarias para la construcción de gobernabilidad local, regional y nacional.

Uno de los principales productos del proceso PLP, es la elaboración de Planes de Desarrollo Cantonal, PDEC, concebidos como herramientas concertadas para la cogestión y administración del desarrollo local y micro regional a corto, mediano y largo plazo. En el mismo se ha considerado cuatro ámbitos de trabajo: Ordenamiento Territorial, incluido Riesgos y Ambiente; Político Institucional; Socio Cultural y el Desarrollo Económico Local. Y es este último ámbito, el que debe consolidarse en su papel, ser el eje promotor del desarrollo local, para la generación de fuentes de trabajo locales.

OBJETIVOS

Al finalizar el evento los participantes:

- a) Han evaluado la metodología usada;
- b) Han propuesto una metodología y herramientas para trabajar el Componente de Desarrollo Económico Local;
- c) Realizan conclusiones y recomendaciones en este tema.

PROGRAMA DEL EVENTO

08H30	Inauguración del taller. Presentación de participantes, Objetivos del evento.
09h00	Elementos conceptuales básicos. Y presentación de lo realizado en años anteriores en el Componente de Desarrollo Económico Local en sus fases de: Diagnóstico, Propuesta, Gestión e Implementación.
10h30	Receso
10h45	Presentación de otras experiencias en Desarrollo Económico Local.
13h00	Receso
14h30	Trabajo de grupo: Sobre las Fases revisadas y las herramientas utilizadas para el Componente de Desarrollo Económico Local. Propuesta de mejoramiento.
16h30	Receso
16h45	Conclusiones y consolidación de metodología y herramientas.
18h00	Cierre.

PARTICIPANTES

Facilitadores de AME, en procesos de Planificación Local Participativa, PLP.
Coordinadores de las Oficinas Técnicas Regionales de AME.
Invitados de otras instituciones que trabajan en este tema.
Funcionarios Municipales con experiencia en el tema.

FACILITADORES

Econ. Lucía Andrade, Coordinadora en temas de Fortalecimiento Institucional y Desarrollo Económico Local. Dirección Técnica de AME.
Econ. Hernán Pico, Profesional en Desarrollo Económico Local.

Mas Información:

Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, AME. Dirección Técnica
Teléfonos: 2469683, 2469367. Telefax: 2469685
Contactarse con Econ. Lucía Andrade

ANEXO No. 4



**Seminario Taller
DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL:
HERRAMIENTAS DE APOYO**

**ASOCIACION DE MUNICIPALIDADES
ECUATORIANAS – AME
OFICINA TÉCNICA REGIONAL 3**

LUGAR: Ciudad de Ambato, Hotel de las Flores
FECHA: 07 al 09 de julio de 2003

1.- JUSTIFICACION

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas AME, tiene entre sus fines el de fortalecer a las Municipalidades a través de la capacitación de sus funcionarios municipales, para lo cual ha diseñado el presente evento con el propósito fundamental de mejorar la gestión institucional municipal, hacia temas prioritarios como es el desarrollo económico local, a fin de facilitar el cumplimiento de uno de los ejes esenciales de la Municipalidad, cual es la planificación y potenciación del desarrollo local, incluida la promoción económica para el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

2.- OBJETIVOS

GENERAL

Aplicar herramientas que permitan hablar de un verdadero Gobierno Local, que a través del Desarrollo Económico se logre el involucramiento de los actores que participan en el ámbito económico productivo, para promocionar las potencialidades productivas locales, identificar nuevas líneas de trabajo productivo y generar fuentes de empleo para la población del cantón.

ESPECIFICOS

El Seminario Taller permitirá a los participantes:

- Conocer conceptos básicos y algunas propuestas de herramientas para promover municipios productivos.
- Reflexionar y valorar, apropiarse y estar dispuestos a iniciar procesos de desarrollo económico local.

CONTENIDO

PRIMER DIA

08H30-09h00	Inscripción y entrega de material.
09H00-09H30	Inauguración y presentación de objetivos del evento, presentación y expectativas de los participantes.
09H30-11H00	Conceptos relacionados al Desarrollo Económico Local, como un componente del Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón. Construcción de un Municipio Productivo.
11H00-11H15	Receso
11H15-13H00	Experiencias desarrolladas en algunos municipios de Bolivia, con el apoyo de PADER-COSUDE.
13H00-14H30	Almuerzo
14H30-16H00	Taller de reflexión sobre temas referentes al Desarrollo Económico Local. Presentación en plenaria.
16H00-16H30	Receso
16H30-18H00	Cadenas de valor, qué son, cómo se desarrollan.

SEGUNDO DIA

08H30-10h30	Presentación del proceso desarrollado en el tema de desarrollo económico local, en la experiencia de la Municipalidad de Cevallos.
10H30-11H00	Receso
11H00-13H00	Presentación propuesta de trabajo para desarrollo Plan Económico Cantonal, Municipalidad de Urcuquí. Proceso y metodología.
13H00-14H30	Almuerzo
14H30-16H00	Presentación de Estrategia de Desarrollo Económico en la Municipalidad de Chunchi. Proyectos productivos.
16H00-16H30	Receso
16H30-18H00	Taller de discusión sobre las experiencias presentadas. Presentación en plenaria.

TERCER DIA

08H30-10h30	Trabajo en grupos: Implementación de una propuesta metodológica para el componente de Desarrollo Económico Local.
10H30-11H00	Receso
11H00-12H30	Presentación en Plenaria.
12H30-13H00	Evaluación del evento. Entrega de Certificados. Clausura del evento.
13H00-14H30	Almuerzo

BENEFICIARIOS

Serán beneficiarios del evento los Directores Administrativos, Financieros, Planificación y Obras Públicas y otros funcionarios, responsables de la Gestión del Desarrollo Económico.

INDICACIONES GENERALES

- ◆ Cada Municipalidad reconocerá los gastos de movilización y hospedaje de sus delegados.
- ◆ Al final del evento se entregarán certificados de participación.

FACILITADORES

Econ. Lucía Andrade, Coordinadora en temas de Fortalecimiento Institucional y Desarrollo Económico Local. Dirección Técnica de AME.

Presentación de experiencias:

Arq. Jorge Raza, Coordinador de la OTR3.

Arq. Wilson Villegas, Coordinador de la OTR1.

Tecnólogo Eduardo Espinoza, Coordinador del Plan de Desarrollo Estratégico de la Municipalidad de Chunchi.

Mayor información:
Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, AME.
Telfs.: 2469367, 2469683, 2469796
Fax: (02) 2469-685. Dirección Técnica.
Quito-Ecuador

ANEXO No. 5

Invitación a la REUNION CON AUTORIDADES NACIONALES, SECCIONALES Y LOCALES. Avance de Clusters, Mejoramiento del clima de negocios. Evento realizado en la Ciudad de Ibarra, 16 de julio del 2003.

OFICIO CIRCULAR No.
Quito, DM, 17 de junio del 2002

De mi mayor consideración:

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, AME, ha venido impulsando con los Gobiernos Municipales de manera exitosa la elaboración de procesos de Planificación Local Participativa -PLP- para la gestión del desarrollo humano sostenible y el mejoramiento de la calidad de vida, a fin de generar políticas públicas integradas, con carácter de estado, y condiciones básicas para la construcción de gobernabilidad con un enfoque local y microregional. Uno de los principales productos del proceso PLP es la elaboración de **Planes de Desarrollo Estratégico Cantonal, PDEC**.

De igual manera, como parte de este proceso se ha venido trabajando en el componente de Desarrollo Económico, siendo esta una demanda imperiosa de los Gobiernos Seccionales y Locales. En este contexto se involucra la Regional 1 (Norte) de AME, para generar espacios de concertación de los diversos actores sociales que creen y/o mejoren el clima de negocios de las empresas e instituciones en lo que se refiere a competitividad y productividad de cada uno de los sectores productivos.

Con este propósito se ha previsto realizar la REUNION DE TRABAJO CON AUTORIDADES NACIONALES, SECCIONALES Y LOCALES, cuyo objetivo es abordar el proyecto de desarrollo de clusters – conglomerados. Para lo cual se cuenta con el apoyo del Consejo Nacional de Competitividad. Este evento se llevará a cabo el día miércoles, 16 de julio del presente año, en la ciudad de Ibarra, en el Hotel Ajavi, ubicado en la Av. Mariano Acosta y Gomezjurado esquina. El horario previsto es de 10h00 a 15h00.

Mucho agradeceré de usted se sirva confirmar su presencia al teléfono 02 2 469 685 de la Dirección Técnica de la AME o al fax 02 2 442 865, o la Oficina Técnica Regional 1 al teléfono 06 603-762 (Ibarra).

Seguro de contar con su aceptación, hago propicia la ocasión para expresar a usted el testimonio de mi especial deferencia y consideración.

Atentamente,

LOS MUNICIPIOS SON LA PATRIA

Dr. Leonardo Viteri Velasco
**PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN
DE MUNICIPALIDADES
ECUATORIANAS**

Señor Luis Gonzalo Yépez Rocha
PRESIDENTE DE REGIONAL 1 DE AME

Como uno de los resultados de la reunión se realizó una declaración a ser entregada al Presidente de la República, Ing. Lucio Gutiérrez, a quien se había invitado a la reunión, pero no asistió.

En reunión de trabajo convocada por la Oficina Regional 1 de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, AME; y, realizada en la ciudad de Ibarra, con fecha 16 del presente, a la cual fue invitado de la manera más comedida Usted y todo el Gabinete, los abajo firmantes, hemos reflexionado sobre la necesidad de impulsar modelos de desarrollo económico realistas trabajados desde los propios municipios, los mismos, que son considerados como una de las principales fortalezas que cuenta el país para avanzar hacia la modernización, generación de empleo y mejoramiento de la calidad de vida del pueblo ecuatoriano; de la manera más respetuosa le manifestamos lo siguiente:

1. **Reconocemos y proclamamos** el potencial humano, social, económico y productivo nacional - regional y local, pero este no ha sido impulsado de manera adecuado por las autoridades de turno.
2. **Estamos convencidos** de la necesidad de generar modelos de desarrollo económico que se plasmen desde lo local, aprovechando el potencial humano y estructural de los Gobiernos Municipales.
3. **Pedimos de manera solidaria** pero firme el respaldo político – institucional a las iniciativas de desarrollo económico emprendidas por los diferentes municipios del país.

Solicitamos al Gobierno Nacional que canalice recursos económicos a través de la Corporación Financiera Nacional y otras Entidades Financieras, para apoyar a la pequeña, mediana y microempresa en los cantones que entran en el proceso de planificación y ejecución de modelos sustentables de desarrollo económico impulsados por la AME, por los Gobiernos Seccionales y otras Instituciones del sector público y privado.

ANEXO No. 6

De Mirko Gámez Arias, sobre el Rol de las Organizaciones económicas privadas en la promoción económica municipal, se ha recuperado el planteamiento de los **5 roles para el Gobierno Municipal en materia de Promoción Económica Municipal, que se presenta:**

1er Rol: No interferir negativamente en iniciativas privadas / dejar de repetir los errores del pasado.

La primera responsabilidad del Gobierno Municipal para desarrollar su rol promotor consiste en no cometer los siguientes errores:

- Evitar sustituir a los agentes económicos privados: debe abandonar el rol empresario que ha comenzado a perfilarse en algunos lugares.
- Evitar aislarse de los actores locales: debe dejar de actuar de manera aislada, por cuenta propia y, al mismo tiempo, abandonar su rol de ejecutor, especialmente en aquellas actividades en las cuales existen actores privados especializados y capacitados.
- Evitar frenar, inhibir o castigar a los agentes económicos privados: es imprescindible abandonar el rol interventor / fiscalizador que algunos gobiernos municipales ejercen. Hacerlo no significa ser complaciente con las organizaciones empresariales, el gobierno municipal tiene que evitar el incumplimiento de normas ambientales o la evasión de impuestos, pero no puede utilizar éstas y otras tareas para perjudicar a los actores económicos.

2do Rol: Articular a los actores del municipio.

Para lograr la articulación de los actores del municipio, el gobierno municipal puede llevar a cabo diversas acciones adecuándose a las características y condiciones específicas de su realidad en dos grandes esferas de acción: la priorización de las demandas locales y la facilitación del encuentro entre la oferta de servicios y la demanda. A modo de ejemplo, se nombran algunas acciones que se pueden desarrollar:

Priorizar y estructurar la demanda

A través de:

- Identificar oportunidades de negocios a nivel local: no sólo se trata de identificar las potencialidades económicas de la zona sino, conjuntamente con los actores económicos, precisar cuáles son las oportunidades de negocios existentes y la capacidad de los agentes económicos dispuestos a concretarlas. Se deben identificar los servicios que requieran esas oportunidades, adecuando respuestas

concretas a demandas específicas del mercado a través de un plan de oportunidades de inversión asociado a actores económicos específicos.

- Estructurar y cualificar la demanda de servicios: los agentes económicos privados identifican oportunidades de negocios, pero éstas no se encuentran sistematizadas y no cuentan con un análisis sobre su rentabilidad (cualificación). Dar consistencia a estas iniciativas mediante la confección de perfiles o proyectos de negocios es una tarea en la que el gobierno municipal puede aportar, facilitando el acceso a los servicios especializados correspondientes.

Facilitar el encuentro entre la oferta y la demanda de servicios

Por medio de:

- Abrir el proceso de planificación participativa municipal: incorporar a los agentes económicos privados y a las organizaciones empresariales locales (asociaciones, cooperativas, empresas privadas, etc.) a todo el proceso de planificación participativa municipal.
- Ligar la oferta de infraestructura a las iniciativas privadas de inversión: Ligar las inversiones públicas en infraestructura a un compromiso real de inversión de los actores privados es una tarea imprescindible.
- Establecer espacios de relacionamiento institucional: se trata de lograr la colaboración y concertación entre actores públicos y privados que posibilite la articulación de las ofertas institucionales con las demandas de los actores locales.
- Establecer una red de relacionamiento institucional: se trata de relacionarse con instituciones locales, departamentales y nacionales, - públicas y privadas, de financiamiento, asistencia técnica, capacitación, etc.
- Reglamentar una normativa clara: garantizar el cumplimiento de una normativa clara sobre la calidad de los productos y servicios que se transen en el mercado.
- Propiciar el establecimiento de relaciones transparentes: establecer reglas de juego claras que permitan el establecimiento de relaciones transparentes entre agentes económicos; evitar la práctica del engaño y promover el desarrollo de la calidad de los productos locales. Este aspecto es decisivo para la expansión de mercados y la sostenibilidad de los procesos productivos.

3er Rol: Promover y articular la oferta de servicios especializados.

Se trata de facilitar el desempeño de los actores económicos a través del enriquecimiento y diversificación del entorno económico local, incidiendo en los aspectos intangibles del mismo, es decir, en los servicios especializados indispensables para las actividades empresariales, aspecto sustancialmente deficitario en el medio rural.

Los potenciales inversionistas privados requieren, principalmente, información y servicios que faciliten la toma de decisiones; la oportunidad y pertinencia de estas decisiones repercuten en el desempeño de una unidad productiva y definen el éxito de una iniciativa de negocios.

Disponer y proporcionar información sobre la estructura- económica local

Se trata de especificar las principales actividades económicas locales, su dinamismo, los eslabones productivos, la evolución de los mercados de productos locales y las cadenas de comercialización. Por otra parte, el número y características de las organizaciones empresariales locales, las articulaciones y complementariedad entre las empresas, sus fortalezas y debilidades.

Promocionar servicios especializados para organizaciones empresariales

Facilitar el establecimiento de servicios especializados

La existencia de servicios financieros es muy importante para dinamizar la economía local, así como los servicios de asistencia técnica, de información, de capacitación, de comercialización, de consultoría, etc.

La intervención directa del gobierno municipal para facilitar el establecimiento de servicios supone la realización de aportes físicos y financieros. El gobierno municipal puede, por ejemplo, aportar terrenos, ambientes, - muebles, equipos, capital, etc.

El gobierno municipal interviene de manera indirecta en facilitar el establecimiento de servicios especializados en el municipio a través del aporte de recursos físicos y financieros a partir de:

- Apoyar en la obtención de recursos financieros externos al municipio.
- Patrocinar a instituciones que prestan servicios en la obtención de recursos financieros.
- Coordinar acciones.
- Articular las ofertas institucionales para evitar duplicidades o acciones que se anulen a sí mismas.

Facilitar el acceso a servicios

El gobierno municipal interviene de manera indirecta en facilitar el acceso a servicios especializados a organizaciones empresariales a través del:

- Apoyo en la obtención de recursos financieros externos al municipio.
- Patrocinio en la gestión de instituciones empresariales para el financiamiento de recursos financieros. No se compromete en la obtención de recursos pero facilita y otorga legitimidad a las demandas.
- Articula y coordina las ofertas institucionales. Constituye un área importante de contribución del gobierno municipal. Esta contribución se efectiviza en dos niveles: por un lado en la coordinación de ofertas, evitando o aminorando la existencia de contradicciones que se anulen a sí mismas; y, por otro, posibilitando la complementariedad de las ofertas institucionales, y

aprovechando mutuamente las ventajas de cada una de ellas en beneficio de mejores servicios para los actores municipales.

Articular y coordinar las ofertas institucionales

Buscando la complementariedad y subsidiariedad de los servicios y las ofertas de las instituciones existentes en el municipio.

4to Rol. Uso, regulación y protección del suelo y del medio ambiente / impulsar el ordenamiento territorial municipal.

El ordenamiento territorial a nivel municipal no ha sido tratado en la investigación y queda como un tema pendiente a desarrollar en la perspectiva del aprovechamiento sostenible de los recursos naturales municipales (ver el punto 3.7.6. agenda pendiente en la promoción económica).

Sin embargo, se debe insistir en el rol del gobierno municipal para impulsar la elaboración, aprobación y aplicación de planes de Uso del Suelo y Ordenamiento Territorial, por cuanto representa un desafío lograr la compatibilización de las dimensiones económicas y medio ambientales del desarrollo municipal. El uso del suelo y la protección de los recursos naturales constituyen una dimensión fundamental del desarrollo si se tienen en cuenta las dificultades y la precariedad de los sistemas agro ecológicos existentes en el área rural.

El gobierno municipal de esta labor procurará obtener tres productos:

- Consolidar la propiedad de la tierra, resolviendo la inseguridad existente en el medio rural.
- Formular planes de Uso del Suelo que permitan adecuar su utilización a sus particularidades y propiedades.
- Formular planes de Ordenamiento Territorial que permitan delimitar áreas apropiadas para el desarrollo de actividades económicas en el territorio municipal.

5to Rol. Impulsar la equidad de género en el marco de la Promoción Económica Municipal.

Además de los cuatro roles identificados para la Promoción Económica Municipal, surge un quinto rol que tiene que ver con la promoción económica municipal con un enfoque de equidad de género. Para este rol se han identificado tres ámbitos prioritarios:

- Políticas y estrategias de equidad en la Promoción Económica (oportunidades), a través de la promoción de políticas diferenciadas y con acciones positivas a favor de las mujeres.
- Normatividad (oportunidades), a través de la inclusión de reglamentos y estatutos que promuevan la equidad de género en la Promoción económica Municipal y la formulación de resoluciones que promuevan esto.

- Proyectos, Metodologías e Instrumentos de desarrollo promoviendo la participación de las mujeres en los ciclos de proyectos de promoción económica municipal.