

**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
MAESTRIA EN DESCENTRALIZACION Y
DESARROLLO LOCAL**

TESIS

**GOBIERNOS MUNICIPALES PARTICIPATIVOS
UNA PROPUESTA DE CAMBIO OBJETIVA**

EDWIN TINAJERO ANDRADE

SEPTIEMBRE DEL 2004

DEDICATORIA

Al Señor por haberme prodigado fuerzas y valor cuando más lo necesitaba

**A mi familia por su paciencia, comprensión y cariño
en las largas jornadas de trabajo y estudio**

A mis hijos que son la luz y una fuente de inspiración inagotable

A mis padres que siempre tuvieron de fe y confianza en mi

AGRADECIMIENTO

**A Sociedad Alemana de Cooperación Técnica - GTZ,
principalmente a Janos, Katharina y Aldemar
por el apoyo y respaldo brindado**

**A mis compañeros, colegas y amigos que siempre estuvieron pendientes
sobre los avances de la Maestría y que no dudaron en alentarme
cuando las cosas se complicaban**

**A los docentes, coordinadores y couch que alimentaron mis
conocimientos y orientaron con oportunidad en el desarrollo de la Tesis**

CONTENIDO

1º	INTRODUCCION	4
----	--------------------	---

CAPITULO I : PRESENTACION DEL PROBLEMA Y DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

1.1	Razonamiento sobre el Problema	6
1.2	Antecedentes que permiten comprender la construcción de GOBIERNOS MUNICIPALES PARTICIPATIVOS, UNA PROPUESTA DE CAMBIO OBJETIVA	8
1.2.1	Causas del problema institucional	9
1.2.2	¿Qué Quiso Mejorar El Gobierno Municipal?	9
1.2.3	¿Qué Estuvo Dispuesta La Entidad a Hacer o Decidir para Mejorar?	11
1.2.4	¿Qué Otras Entidades o Actores Apoyaron el Proceso De Cambio?	11
1.2.5	Contactos Claves con Quienes se Pudo Complementar la Información	12
1.2.6	Actores Claves que Permitieron Desarrollar el PC	12
1.3	Razones por las cuales es importante desarrollar un nuevo concepto de Gobierno Local a través de la participación ciudadana	13

CAPITULO II : DEFINICIÓN, HIPOTESIS Y OBJETIVOS

1.4	Planteamiento de la Hipótesis	15
1.5	Planteamiento del PC, objetivos y metas	15
1.5.1	Planteamiento del Proyecto de Cambio	15
1.5.2	Objetivo	16
1.5.3	Metas	17
2º	DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO	18

CAPITULO III : DESCRIPCION DEL P. C. Y FASES DEL PROCESO

1.6	Fases del Proyecto de Cambio	22
1.7	Líneas de acción concertadas	26
1.8	Alianzas estratégicas para el desarrollo del PC	28
1.9	Lecciones aprendidas en el desarrollo del proyecto de cambio con relación a:	29
1.9.1	Actores	29
1.9.2	Equipo de Tarea	32
1.9.3	Resultados Esperados	33
1.9.4	Factores de Éxito	39
1.9.5	Obstáculos y resistencias	40
1.9.6	Resultados no previstos	41

CAPITULO IV : MARCO CONCEPTUAL - CONCEPTOS UTILIZADOS

1.10	Principales enfoques sobre la participación, transparencia, control social y buen gobierno.	42
1.11	Metodología utilizada Metaplan y sistema participativo	44
1.12	Presupuesto participativo, presupuesto por centro de costos, reforma organizacional, matrices de consolidación y procesamiento de la información	44
3º	CONCLUSIONES	46

CAPITULO V : CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

1.13	Gestión Participativo como un modelo alternativo de Gobierno local.	46
1.14	Reacción de la opinión pública.	47
1.15	¿Qué he aprendido como agente de cambio?	48
1.16	Reflexiones sobre el proceso de aprendizaje de la formulación y aplicación del PC	49
4º	BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS	51

"Para cambiar las cosas hay que actuar de afuera y de adentro"

NORMALIZAR ES ORGANIZAR¹

USTED

ABRIR	CERRAR
ENCENDIR	APAGAR
ATÓ	DESATE
DESARMO	ARME
ENSUCIO	LIMPIE
USA ALGO	TRATELO CON CARIÑO
ROMPIO	ARREGLE
PROMETIO	CUMPLA
OFENDIO	DISCULPESE
HABLO	ASUMA
ES GRATIS	NO LO DESPERDICIE
PIDIO PRESTADO	DEVUÉLVALO
NO SABE COMO FUNCIONA	PREGUNTE
NO LE PREGUNTA	QUEDE CALLADO
SI NO SABE HACER MEJOR	NO CRITIQUE
SI NO VINO AYUDAR	NO MOLESTE
QUIERE SER MEJOR	TRABAJE
QUIERE VENCER	LUCHE
SOLO SUEÑE	DESPUÉS DE TRABAJAR
SOLO HABLE	CUANDO ESTA SEGURO

Quiere cambiar Arriésguese

NINGUN HOMBRE ES LIDER POR CASUALIDAD

¹ Autor anónimo

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años el Municipio de Sigchos, al igual que algunos otros municipios del Ecuador, ha emprendido acciones y procesos encaminados a cambiar las formas tradicionales de gobernar en la que prima el interés personal de los administradores de turno, el clientelismo político y partidario, la injusta distribución de las inversiones, la nula participación de la comunidad, incrementada por la corrupción en el manejo de los recursos municipales, así como la inexistente rendición de cuentas, de entre otros aspectos que hacen de los gobiernos seccionales un caldo de cultivo que solo ha servido para profundizar el descontento y la baja credibilidad en las instituciones municipales.

El malestar manifiesto por la población sobre estas prácticas han puesto en evidencia la debilidad en la administración de la cosa pública y ya se han manifestado tesis sobre un modelo de gestión alternativo, principalmente de movimientos sociales de reciente presencia política, y han apostado en demostrar que existe la posibilidad de realizar una gestión distinta a la tradicional bajo los principios de municipio participativo, transparente y control social.

Transformar esta realidad requería de una propuesta seria y un proceso sostenido de cambio, a través de acciones y procesos que vinculen directamente a la población cantonal en los procesos de toma de decisiones, principalmente en la Planificación Estratégica Participativa y Presupuesto Participativo.

El aprovechamiento de los escasos recursos, solo se logrará si se apunta con precisión a mejorar la calidad y las condiciones de vida de la población, pero el requisito elemental es la participación de la ciudadanía para que explique sus necesidades, acuerde las soluciones, priorice su ejecución y controle su cumplimiento. Sin embargo para que se produzca esta inserción es necesario acondicionar los procedimientos y metodologías municipales, por que de lo contrario seguiremos sufriendo de los mismos males.

En síntesis es provocar una mayor participación de la ciudadanía que no solo sea en el de las elecciones, sino en todo el quehacer municipal.

Por las características anotadas, puede ser un buen inicio demostrativo y de replica para transformar las actuales formas de hacer gobierno local en el Ecuador. Es posible que la falta de ejemplos, muchas veces nos impide dar el paso que necesitamos para caminar hacia lo incierto a pesar que muy en nuestros adentros pensemos que sería una buena solución. Por otro lado hay muchas metodologías e instrumentos "exitosos" que no siempre se pueden replicar en otras realidades y que estos deben ser adoptados y adaptados considerando la realidad de la localidad.

El asunto se encuentra en encontrar la forma de que los procesos de asistencia técnica sean sostenibles en el tiempo. Pienso que la incorporación de la participación de la ciudadanía en la acción municipal podrían evitar que se den

retrocesos en el intento de desarrollar las organizaciones municipales para que cumplan con su real cometido.

Como se explicó anteriormente el asunto de la participación ciudadana en la gestión pública no es un problema o requisito de Sigchos o del Ecuador, sino de Latino América, ya que está comprobado que el manejo confuso de la cosa pública no contribuye a solucionar las reales necesidades de la población y que no han dado cabida a la rendición de cuentas y al control social de la ciudadanía que garantice la mejor utilización de los recursos.

El asunto de la participación ciudadana es una situación que nos compete a todos y que involucra no solo a los derechos, sino también a las obligaciones y compromisos de los ciudadanos para llegar a un Modelo de Gestión Municipal Participativo. Y siendo un eje transversal para toda acción es menester darle la importancia del caso, siempre y cuando la sociedad civil este preparada y la clase política lo permita.

La participación ciudadana en los procesos de toma de decisión del Municipio no significa que se tenga que consultar a la comunidad por cada acción a tomar, sino que, la intervención ciudadana por un lado ayude a precisar los problemas, contribuya a emitir alternativas de solución y priorice las necesidades de acuerdo a los recursos disponibles del Municipio, y por otro lado ejerzan el derecho a solicitar rendición de cuentas de parte de las autoridades sobre la gestión municipal e intervengan en efectivas veedurías sociales sobre los procesos de contratación municipal con el fin de garantizar que se cumplan de acuerdo a las especificaciones técnicas.

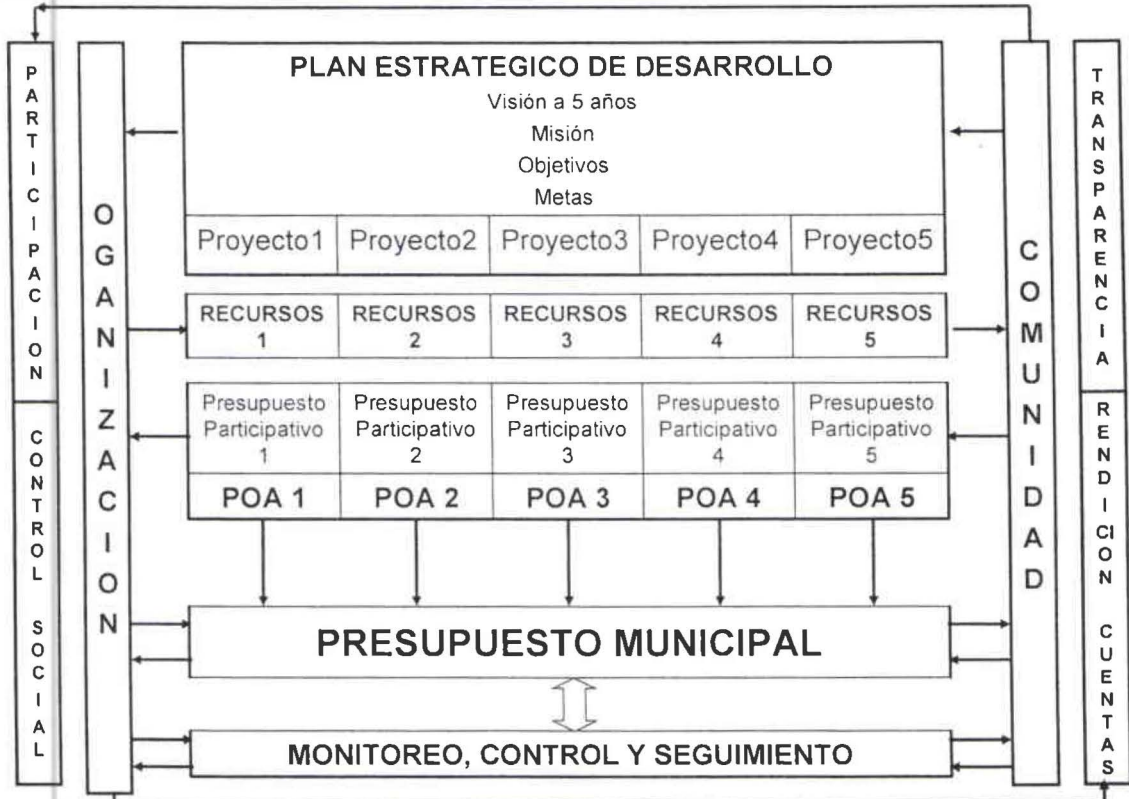
En síntesis es un proceso de participación ciudadana, transparencia en la gestión municipal, y niveles de control y supervisión comunitaria que garantice mejorar la calidad del gasto y a través de este se contribuya a disminuir la pobreza y mejore las condiciones de vida de la población.

Pero, ¿cómo ser eficientes en la utilización de los recursos?, seguro la respuesta se encuentra apuntando a las reales necesidades iniciando por las más prioritarias. Pero quién define cuáles son las necesidades más prioritarias, otra vez la respuesta suena lógica y por de más infantil, **la comunidad**, sin embargo no es tanto así, ya que las instituciones municipales creadas por normas gubernamentales se creen dueños de los recursos y son ellos los que deciden en última instancia en que invertir. Lastimosamente la experiencia nos indica que esos recursos por lo general se destinan a obras sin mayores resultados en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Para que los recursos no sean desperdiciados es necesario rescatar la participación permanente de la comunidad y exija a las autoridades municipales, que actúan por encargo, que esos recursos que son de cada uno de los miembros de la localidad sean utilizados con justicia, solidaridad, en forma eficiente. Cómo lograr esto, a través de mecanismos de intervención en los procesos de planificación estratégica y presupuestaria, y sobre el control en ejecución de obras. Por este motivo es legítimo e imprescindible la presencia de la comunidad en la actividad municipal, como reguladora del quehacer local

para garantizar el buen uso, manejo y control. En síntesis contribuir a escribir la historia de su localidad, no solo desde las esferas institucionales sino también desde la comunidad.

ALINEACION Y SINCRONIZACION GESTION MUNICIPAL Y PARTICIPACION SOCIAL



ELABORACION: Ing. Edwin Tinajero A.

En el esquema anterior presento el diseño de la propuesta de un Gobierno Municipal Participativo, la misma que fue discutido con el grupo tarea y que nos sirvió de base y criterio orientador en el proceso de cambio en la Municipalidad de Sigchos, como Modelo de Gestión Municipal Participativa.

Ing. Edwin Tinajero

1º. INTRODUCCION

Previo al desarrollo de la tesis como requisito de la Maestría en Economía con mención en Descentralización y Desarrollo Local, para la graduación, me permito realizar un cambio en la presentación del mismo, iniciando con la transcripción de algunos fragmentos de la exposición del Alcalde del Gobierno Municipal del Cantón Sigchos, doctor Hugo Arguello, en el tercer encuentro de este año con la comunidad en Asamblea General del Cantón, realizado el día sábado 7 de agosto del 2004, para dar el informe de rendición de cuentas sobre la acción del Municipio e iniciar el nuevo ciclo del presupuesto participativo para el 2005. Es importante sentir la apropiación que han experimentado tanto las autoridades y personal del Municipio y la comunidad sobre los procesos participativos, principalmente en lo referente a la elaboración de Presupuestos Participativos, Rendición de Cuentas y Control en la ejecución de Obras (veedurías).

A través de la declaración del Alcalde del Gobierno Municipal de Sigchos, trataré de explicar las principales lecciones aprendidas en el Proceso de Cambio iniciado en ésta Municipalidad, a pesar que con estas expresiones ya se puede advertir el cambio en los procedimientos de la institución y de actitud tanto en las autoridades municipales como en la comunidad.

Extracto:

El Alcalde a sus ciudadanos en la Asamblea General Ordinaria del Cantón Sigchos para rendir cuentas a la ciudadanía y estructurar la proforma del presupuesto participativo para el 2005, realizada el sábado 7 de Agosto del 2004.(anexo N°. 01)

Ing. Pamela Armas - Directora del Departamento de Desarrollo Comunitario

"Estamos aquí presentes para socializar el segundo informe del avance de obras del presupuesto participativo del 2004 y también el inicio del presupuesto participativo para el 2005. En primer lugar palabras del alcalde el Dr. Hugo Argüello".

Dr. Hugo Arguello Navarro - Alcalde

"Saludando la presencia de los señores concejales de la Ilustre Municipalidad, la presencia del ingeniero Edwin Tinajero consultor de la GTZ, que es la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica en el Ecuador, la presencia de los señores presidentes y delegados de las Juntas Parroquiales de Sigchos, Palo Quemado, las Pampas, Isinliví, Chugchilán, a los señores tenientes políticos acá presentes, a las autoridades educativas, a las autoridades de las diferentes parroquias del cantón, y a todos ustedes señoras y señores dirigentes de las diferentes comunidades que integran el cantón, a los señores estudiantes que están acá también presentes, sean ustedes bienvenidas y bienvenidos a la reunión convocada por la Institución Municipal.

La institución Municipal actualmente ya se denomina, Gobierno Municipal de Sigchos El Concejo Municipal solicitó, dado el nuevo rol que desempeña la Municipalidad, cambiar la denominación de Municipio de Sigchos al nombre de Gobierno Municipal de Sigchos..... esto nos permite a nosotros obviamente ir adentrando un poco más en lo que es la participación ciudadana, en lo que es la coordinación más estrecha con la comunidad o entre Gobierno Municipal de Sigchos y pobladores.

Hoy hemos convocado a esta reunión, la tercera del año 2004,... con la finalidad de ir realizando seguimiento a lo que habíamos planificado con ustedes.tenemos construido alrededor del 70 al 75% de obras planificadas hasta el día de hoy 7 de agosto y cuando lleguemos al 31 de diciembre habremos construido el 100% de obras planificadas participativamente para el año 2004.

El avance del cronograma de construcción de obras del año 2004 sigue adelante, y ya, nosotros convocamos a esta reunión, también para elaborar el proyecto del presupuesto del año 2005....y lo estamos haciendo con ustedes de manera participativa, Luego de esta asamblea pasará a conocimiento para que sea aprobado en el seno del Concejo.....y hicimos en una asamblea libre, abierta y aquí los siete concejales habían aceptado y conforme lo establece la ley aprobaron el presupuesto municipal participativo.

Los recursos que tiene el Estado o los recursos que tienen los municipios no siempre son suficientes para cubrir todas las necesidades de la población, ya que son múltiples las necesidades, por eso cuando hacemos el presupuesto municipal participativo, procuramos hacerlo, hemos dicho, de forma equitativa, justa y solidaria en base a la población .., en base a las necesidades básicas insatisfechas, en base al índice de pobreza.... . Voluntad del Alcalde y de los Concejales existe pero la limitante es el billete.

La presencia de ustedes nos permite tener una razonabilidad y racionalidad en la utilización de los recursos a través de la participación que ya es una realidad,, quedamos en la reunión pasada el conformar un comité de seguimiento, sin embargo parece que la gente tiene un poco de miedo, recelo del pueblo y solo quieren conformar el comité de seguimiento de ejecución de obras, no quieren conformar el comité ciudadano de vigilancia de la gestión municipal, aspiramos que en las próximas reuniones que sigamos haciendo, cuando hayamos tomado un poco más de confianza en la municipalidad, sintiéndose ustedes parte de la municipalidad, podamos en el futuro tener una mejor participación de la ciudadanía en la administración municipal.

Capítulo I. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

1.1 Razonamiento sobre el Problema.

“Una de las características de los sistemas políticos democráticos es que la sociedad espera que se le garantice el derecho de hacer peticiones al gobierno para lograr sus metas y que estas sean consideradas. La merma en la capacidad de respuesta es una de las razones que explican la pérdida de credibilidad de las autoridades políticas y las dudas acerca de la operatividad de la democracia.

En el caso de los gobiernos locales, la capacidad de respuesta está asociada al inevitable desfase entre expectativas y recursos públicos y la dependencia financiera –y a veces política- ante el gobierno central. Esto último, caracteriza a la mayoría de los municipios municipales y les resta margen de maniobra, por los que debe estar constantemente negociando las condiciones para alcanzar sus metas y objetivos”².

A esta situación se adiciona otras razones que afectan al desempeño de las instituciones públicas, que entre otras menciono las siguientes:

- Falta de transparencia en la función pública
- Clientelismo
- El bien común, lo público lo subordinan a los intereses particulares o de grupos muy reducidos
- La injerencia partidaria en la toma de decisiones
- El Nepotismo
- La malversación
- Desviación de fondos públicos
- Enriquecimiento ilícito
- Corrupción
- Ineficiencia en la gestión pública
- Contratación de personal sin concurso público
- Apropiación de activos de la Institución
- Soborno en las adquisiciones

Lo expresado en los párrafos anteriores configuran lo que se ha dado en denominar modelos tradiciones de gestión pública municipal, los mismos que han sido incapaces de interpretar las reales necesidades de la comunidad, manteniendo elevados niveles de insatisfacción ciudadana con un desperdicio criminal de los recursos, situación que profundiza día a día mayores márgenes de pobreza.

El Ecuador no está exento de la ineficiencia y de las practicas corruptas para manejar la cosa pública y cada día se incrementa la demanda por un cambio

² Tomado de publicación de BID, 1997; Finot, 1998

en los modelos de gestión impuestos por el Estado, la tradición o por los partidos políticos de turno, que a más de imponer su estilo de gobierno defendiendo intereses de las minorías no ha reconocido los logros de administraciones anteriores, lo que ha complicado la manera de hacer gobierno y todo comienza de nuevo con un desperdicio astronómico de recursos, la planificación no existe. La sociedad organizada reclama mas espacios de participación, que se consideren sus necesidades; la comunidad quiere decidir sobre las obras en sus territorios y sobre los recursos.

Al final no han atinado a mejorar las condiciones de vida de la población lo que es muy molesto para los que sufrimos las consecuencias de los malos gobiernos y nos hace susceptibles a los ofrecimientos y engaños de políticos salvadores de la Patria. ¿Acaso somos un caso perdido?, personalmente pienso que no. Se debate incluso la eficiencia de la democracia para la solución de los problemas, y la "capacidad" de la población a decidir a sus gobernantes.

Como se puede apreciar estos aspectos no solo configuran la situación del Ecuador, sino cualquiera de los países nuestros. Entonces se hace necesario dar una respuesta a los modelos de gestión vigentes. Al rol del Estado, cambiar las formas de gobernar, acercar mas a gobernantes y gobernados, generar nuevos mecanismos que permitan un desarrollo local, un reconocer que en Ecuador la gestión local se encuentra también en crisis, los municipios tienen innumerables problemas para ejercer su rol.

En el Municipio de Sigchos se pudo reconocer que sufre de los mismos males que el 90% de los Municipios el Ecuador. Una dependencia del 95% de recursos del gobierno central, servicios subsidiados, baja capacidad de recaudo, personal no calificado, servicios deficientes, baja capacidad de inversión, escasa información gerencial, ausencia de sistemas de planificación. Situaciones que un proceso de AT no pueda solucionar si existe la voluntad política de asumir los riesgos del cambio y principalmente se tomen las decisiones correspondientes. Sin embargo estos procesos no han tenido sostenibilidad en el tiempo ya que han dependido del estilo de gerencia que han impreso las autoridades de turno y por la alta rotación del personal.

El aprovechamiento de los escasos recursos, solo se logrará si se apunta con precisión a mejorar la calidad y las condiciones de vida de la población, pero el requisito elemental es la participación de la ciudadanía para que explique sus necesidades, acuerde las soluciones, priorice su ejecución y controle su cumplimiento. Sin embargo para que se produzca esta inserción es necesario acondicionar los procedimientos y metodologías municipales, por que de lo contrario seguiremos sufriendo de los mismos males.

En síntesis es provocar una mayor participación de la ciudadanía que no solo sea en el de las elecciones, sino en todo el quehacer municipal.

1.2 Antecedentes que permiten comprender la construcción de GOBIERNOS MUNICIPALES PARTICIPATIVOS, UNA PROPUESTA DE CAMBIO OBJETIVA

En los últimos años el Municipio de Sigchos, al igual que algunos otros municipios del Ecuador, ha emprendido acciones y procesos encaminados a cambiar las formas tradicionales de gobernar en la que prima el interés personal de los administradores de turno, el clientelismo político y partidario, la injusta distribución de las inversiones, la nula participación de la comunidad, incrementada por la corrupción en el manejo de los recursos municipales, así como la inexistente rendición de cuentas, de entre otros aspectos que hacen de los gobiernos seccionales un caldo de cultivo que solo ha servido para profundizar el descontento y la baja credibilidad en las instituciones municipales.

En el caso de Sigchos por encontrarse enclavada en la parte central de la cordillera de los Andes y por su ubicación geográfica, en un paraje de topografía irregular de difícil acceso, la situación se vuelve más apremiante, motivo por el que tanto autoridades provinciales como nacionales no han llegado con los servicios básicos, por lo que las necesidades básicas insatisfechas se encuentran muy por debajo de la media nacional.

Transformar esta realidad requería de una propuesta seria y un proceso sostenido de cambio, sin embargo, la Municipalidad de Sigchos a decir de sus propias autoridades, no contaba con la suficiente experiencia y capacidad de gestión para cumplir sus roles de Gobierno Local Alternativo³, como promotor del desarrollo de manera participativa a través de la implementación y sistematización de acciones y procesos que vinculan directamente la población cantonal y por otra parte asumir las responsabilidades y competencias en el marco del proceso de modernización y descentralización, que enfrentan los municipios del Ecuador.

El autodenominarse "Gobierno Local Alternativo" a nivel de la opinión nacional empezó a cuestionar su accionar ya que no tenía una propuesta concreta con relación a su auto calificativo, ya que suponía que lo "alternativo" debía ser una propuesta distinta de hacer gobierno local a la tradicional y que se diera resultados evidentes los mismos que no llegaban a producirse. Presión a la que debían darle respuesta a la comunidad para continuar en el andamiaje político.

Ante estos antecedentes el Alcalde de Sigchos conjuntamente con Saquisilí, pertenecientes al Movimiento PACHACUTIK⁴, solicitaron a través de la Coordinadora Nacional de Gobiernos Locales Alternativos, asistencia técnica a

³ Denominación adoptada por el Movimiento Indígena, representados políticamente por PACHACUTIK, con el propósito de imprimir en la opinión pública un sello distintivo a la forma tradicional de gobernar. Sin embargo la propuesta de ALTERNATIVO no ha rendido frutos en las instituciones en las que mantienen autoridades por PACHACUTIK.

⁴ PACHACUTIC. Partido de reciente creación fruto de la lucha indígena centenaria y que terció en las elecciones del año 2000 en combinación con el Partido Sociedad Patriótica (PSP – actual partido gobernante). Sin embargo hoy se encuentran distanciados y enfrentados por incumplimientos del partido de gobierno.

la GTZ⁵ (organismo en el que trabajo como consultor) con el propósito de que se les apoye en un proceso de fortalecimiento institucional tanto para hacer frente al proceso de modernización del estado y asumir nuevas competencias, como para administrar de mejor manera los servicios municipales y cumplir con el nuevo rol de gobierno local.

A continuación se presenta una síntesis de los problemas, posibles soluciones y compromisos acordados con el Concejo, Alcalde y funcionarios municipales, fruto de la línea base.

1.2.1 Causas del problema institucional

- Baja capacidad de generación de ingresos propios e inadecuada gestión financiera.
- No se comparte una visión integral de parte de los funcionarios, empleados y trabajadores del Gobierno Local y por lo mismo hay escasa coordinación interna.
- Los funcionarios del Gobierno Local no cuentan con la experiencia y conocimientos demandados por el nuevo rol y las nuevas competencias a ser asumidas.
- Baja capacidad de gestión en el manejo de los servicios han generado contaminación ambiental en la zona, principalmente lo que se refiere a la disposición final de desechos sólidos y alcantarillado.
- El Concejo y algunos empleados municipales no han apropiado la participación ciudadana como política municipal y las implicaciones que esto tiene en el desarrollo de la gestión del gobierno local.
- En los Gobiernos locales involucrados en el desarrollo de experiencias de gestión participativa, no existe una cultura institucional que promueva la sistematización reflexiva de los procesos como insumo importante para el enriquecimiento de experiencias futuras.

1.2.2 ¿Qué Quiso Mejorar El Gobierno Municipal?

A partir de la Línea base pude observar que sentían una gran necesidad de introducir cambios en la organización ya que estaban presionados por el proceso de modernización del estado y la transferencia de competencias, mejorar la administración de los servicios y asumir el nuevo rol de gobierno

⁵ “La Deutsche Gesellschaft Für Technische Zusammenarbeit GmbH es una empresa de servicios con presencia mundial en el campo de la cooperación técnica para el desarrollo. La empresa que pertenece al gobierno Federal Alemán y tiene como forma de organización la de una empresa de derecho privado, trabaja en pro del objetivo de desarrollo de mejorar de forma sostenible las condiciones de vida de la población de los países en desarrollo y en proceso de reformas y preservar las bases naturales de la existencia.”

local alternativo que provoque un cambio en el desarrollo local que por muchos años estaba venido a menos. La responsabilidad de responder con eficiencia a estos retos fue el motor para buscar un cambio en el accionar de la Institución que permita:

- Administrar el Municipio visto desde un enfoque gerencial participativo.
- Cumplir con el nuevo rol de gobierno local con base a los principios centrales, que son: La participación ciudadana, transparencia y control social.
- Ser soporte y puntal del proceso de descentralización desde la perspectiva de una propuesta de gobierno y asumir nuevas competencias fruto del proceso de modernización para mejorar las condiciones de vida de la población.
- Redistribuir los recursos municipales conforme las reales necesidades de la población a través de formular y ejecutar el presupuesto municipal participativo.

Como criterio orientador al PC⁶, el Alcalde lo configuró como una **gestión sostenible a través de la participación ciudadana** ya que, a su criterio, es la fuerza que puede mantener en el tiempo el direccionamiento local y que no permita cambios bruscos por otras administraciones. Que la participación comunitaria sea normada, consensuada que no se constituya en una fuerza bruta o ciega que obstaculice la acción sino que sea propositiva. Democratizar la participación comunitaria tanto a los más humildes como a personas de poder. Además que la Institución Municipal

Además se establecieron 5 líneas transversales para formular un nuevo modelo de gestión "alternativo", que menciono a continuación:

- Participativa, que significa una intervención cada vez mayor de la sociedad civil en los procesos de toma de decisiones de la localidad, vía presupuestos participativos y planes de desarrollo estratégicos participativos.
- Equitativa, que exista una distribución de los recursos que apunte a solucionar los reales problemas y deficiencias de la población
- Solidaria, en cuanto se consigan de la población que hagan concesiones para que se trabaje en función de las mayorías y no de las minorías. El punto básico es beneficiar a la mayor cantidad de personas.
- Control social, sobre la acción municipal y el cumplimiento de las decisiones tomadas de común acuerdo con la población.

⁶ Proyecto de Cambio

- Transparente, sobre la necesidad de rendición de cuentas periódicamente sobre la gestión municipal por los administradores de turno.

Como se puede observar las necesidades de asistencia técnica eran ambiciosas y que lógicamente requerirían de un grupo de profesionales para su ejecución, motivo por el que tuve que priorizar lo más significativo tanto a criterio de la Municipalidad como para ser desarrollado por mi PC, tal como iré explicando más adelante.

El PC se concentró en el primer punto, especialmente para aportar en la generación de un proceso más que en instrumentos o herramientas que fortalezcan a Sigchos como Gobierno Municipal Participativo.

1.2.3 ¿Qué Estuvo Dispuesta La Entidad a Hacer o Decidir para Mejorar?

Se pudieron registrar los siguientes compromisos:

- En las diferentes Direcciones existió un elevado compromiso para emprender el proceso de cambio.
- El Alcalde dispuso que el abogado Milton Andino, Asesor Jurídico, sea el encargado de coordinar en principio todas las acciones respecto al proceso de asistencia técnica y brinde todas las facilidades.
- Se conformó el grupo tarea para acompañar con el proceso y la responsabilidad recayó en:
 - La Directora Financiera
 - El Director de Desarrollo Comunitario
 - El Director de obras públicas
 - El Procurador Síndico de la Institución.
- Además se dispuso que en principio con el tiempo de las personas no habría mayores restricciones según lo manifestado por el Alcalde y que se entregará información de manera irrestricta y se dará una oficina con computadora y secretaria para el trabajo que se realizará en el Municipio.

1.2.4 ¿Qué Otras Entidades o Actores Apoyaron el Proceso De Cambio?

No se definieron la participación de otras entidades que apoyen el proceso de cambio, a pesar que se conoció que existieron varias organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que estaban trabajando en varias líneas de acción, lo que requirió más tarde fue una articulación de las asistencias técnicas y financieras al Municipio, con el propósito de acoplarlas a un mismo objetivo común.

En la cooperación con el Municipio de Sigchos, se logro concertar apoyos con la Cooperación Alemana para los aspectos de Gestión Social y de Desarrollo Organizacional.

1.2.5 Contactos Claves con Quienes se Pudo Complementar la Información

Una de las cosas que me preocupó fue el número de organismos que habían colaborado con el Municipio de Sigchos, ya que si contaron con esos apoyos, lo que me llamó la atención fue por que no se inició este proceso con anterioridad, por esta razón se realizaron consultas a las siguientes instituciones:

- Consejo Provincial del Cotopaxi
- Ministerio de Bienestar Social
- INNFA
- FISE
- PRAGUAS
- MIDUVI
- PRODEPINE
- CODENPE
- CORCEDI
- PRODECO
- AME
- Fondo Ecuatoriano Popular
- Plan Internacional
- Fundación Tierra de Hombres de Italia
- Federación de Organizaciones Indígenas y Campesinas del Cantón Sigchos (FOIC – CS)

Del análisis de la información se pudo concluir que estas instituciones habían colaborado en su mayoría con recursos financieros para la ejecución de obras y no para un proceso de fortalecimiento institucional, lo que dio la pauta para aceptar el reto.

1.2.6 Actores Claves que Permitieron Desarrollar el PC

Los actores que se identificó como claves y que se vio que podía ejercer influencia y presión en el desarrollo del PC fueron los siguientes:

- El Municipio
- Juntas Parroquiales
- Tierra de Hombres de Italia
- Movimiento Indígena
- Grupos Organizados de Sigchos

Los roles de los actores claves fueron:

- El Municipio como interesado y ejecutor del PC.
- Las Juntas Parroquiales beneficiarias y involucrados en los procesos participativos
- GTZ asistencia Técnica
- Tierra de Hombres de Italia procesos de descentralización
- Movimiento Indígena demostrar que es posible un Gobierno Alternativo
- Grupos Organizados de Sigchos, participar en el proceso de toma de decisiones del Municipio.

1.3 Razones por las cuales es importante desarrollar un nuevo concepto de Gobierno Local a través de la participación ciudadana

Como se explicó anteriormente el asunto de la participación ciudadana en la gestión pública no es un problema o requisito de Sigchos o del Ecuador, sino de Latino América, ya que está comprobado que el manejo confuso de la cosa pública no contribuye a solucionar las reales necesidades de la población y que no han dado cabida a la rendición de cuentas y al control social de la ciudadanía que garantice la mejor utilización de los recursos.

Además no es desconocido para nadie que en la medida de los cambios de administración en las instituciones devienen cambios en la forma de hacer gobierno, que por lo general obedecen a intereses personales o partidarios y en la que prevalece el clientelismo y paternalismo que atienden a las minorías o a intereses de los partidos políticos.

El malestar manifiesto por la población sobre estas prácticas han puesto en evidencia la debilidad en la administración de la cosa pública y ya se han manifestado tesis sobre un modelo de gestión alternativo, principalmente de movimientos sociales de reciente presencia política, y han apostado en demostrar que existe la posibilidad de realizar una gestión distinta a la tradicional – por eso lo de alternativos – bajo los principios de municipio participativo, transparente y control social.

El asunto de la participación ciudadana es una situación que nos compete a todos y que involucra no solo a los derechos, sino también a las obligaciones y compromisos de los ciudadanos para llegar a lo que se denomina un “buen gobierno”. Y siendo un eje transversal para toda acción es menester darle la importancia del caso, bueno siempre y cuando la sociedad civil este preparada y la clase política lo permita. ¡¡Bueno para eso estamos!!

Vistos estos escenarios y la presentación de asistencia Técnica (AT) a través de la Coordinadora de Gobiernos Locales Alternativos a la GTZ, se realizó la línea base para identificar con precisión sus demandas de AT, tanto del Municipio de Sigchos y de Saquisilí⁷, en él se pudo establecer que a pesar que

⁷ Dos de los siete Cantones de la Provincia del Cotopaxi - Ecuador

manejan unos elementos generales sobre un modelo de gestión distinto al tradicional, no cuentan con una idea concreta de cómo aplicarlos en la organización municipal. Sin embargo se pudo observar en el caso del Municipio de Sigchos la firme intención y voluntad política para someterse con todas las implicaciones de carácter político, social, jurídico y financiero, a un proceso que demuestre que es factible y necesaria, para mejorar las condiciones de vida de la población, la participación de la población en la toma de decisiones, introducir mecanismos de transparencia en la gestión municipal y que la sociedad civil ejerza con autenticidad el control social sobre la acción municipal. Dejaron entrever que la intención de iniciar este proceso, es que pueda ser replicado en el resto de gobiernos alternativos y del país

Pienso que configurar una propuesta de un gobierno participativo nos da una oportunidad de doble vía para concretar estos principios en la práctica y sistematizarlas para que sirvan de insumos para otros municipios.

Por las características anotadas, podría ser un buen inicio demostrativo y de replica para transformar las actuales formas de hacer gobierno local en el Ecuador. Es posible que la falta de ejemplos, muchas veces nos impide dar el paso que necesitamos para caminar hacia lo incierto a pesar que muy en nuestros adentros pensemos que sería una buena solución. Por otro lado hay muchas metodologías e instrumentos "exitosos" que no siempre se pueden replicar en otras realidades y que estos deben ser adoptados y adaptados considerando la realidad de la localidad.

El asunto se encuentra en encontrar la forma de que los procesos de asistencia técnica sean sostenibles en el tiempo. Pienso que la incorporación de la participación de la ciudadanía en la acción municipal podrían evitar que se den retrocesos en el intento de desarrollar las organizaciones municipales para que cumplan con su real cometido.

Entonces, dado el interés de los llamados "gobiernos locales alternativos" de provocar un cambio en la forma de gobierno municipal actual y en el que están dispuestos a demostrar que si es posible realizar un real gobierno local, a pesar que reconozco que también le mueven intereses de reconocimiento y relumbrón ante la opinión pública que afiance su posición política en el contexto nacional.

Además, estoy seguro que es una oportunidad para aquellos que hacemos asistencia técnica para instrumentar estos procesos, sistematizarlos, reglamentarlos, difundirlos y asegurar su vigencia en manos de la ciudadanía.

Capítulo II. DEFINICIÓN, HIPOTESIS Y OBJETIVOS

1.4 Planteamiento de la Hipótesis

No fue fácil el planteamiento de la hipótesis ya que hablar de un propuesta como modelo de gestión municipal involucra muchos aspectos de carácter técnico, administrativo, organizacional, financiero, jurídico, político, social, global, sin embargo haciendo un poco abstracción de estos puntos, he diseccionado la propuesta a un modelo con participación de la sociedad en el quehacer municipal que garantice mayores niveles de desempeño institucional con el propósito que sea eficiente en el uso y destino de los recursos que promuevan el bienestar y desarrollo local.

La propuesta de hipótesis se planteó como sigue:

La institucionalización de mecanismos de participación ciudadana en la formulación del presupuesto municipal y el ejercicio del control social, soportados en una gestión eficiente, transparente y corresponsable, constituyen el rol de Gobierno Municipal Participativo, fomenta el seguimiento ciudadano y la rendición periódica de cuentas municipal para apuntar con certeza a disminuir la pobreza y mejorar las condiciones de vida de la población.

A través del desarrollo de esta hipótesis se intentará explicar las acciones ejecutadas y el análisis de sus resultados.

1.5 Planteamiento del PC, objetivos y metas

1.5.1 Planteamiento del Proyecto de Cambio

El PC que se plantea es incorporar a los procesos municipales la participación ciudadana que garantice que en el futuro sean sostenibles y que puedan ejercer presión sobre las autoridades de turno para evitar retrocesos y respeten los acuerdos y procedimientos de la administración anterior. Brindar a la sociedad civil el derecho, que no sea solamente del voto popular, para intervenir en la acción municipal la misma que permitirá garantizar que se apunte con precisión a solucionar los reales problemas que la aquejan y que estos no sean producto de la invención de los burócratas o de los intereses de los administradores de turno.

Esto no significa que para tomar una decisión municipal se tenga que consultar a la comunidad, sino que, la intervención ciudadana por un lado ayude a precisar los problemas, contribuya a emitir alternativas de solución y priorice las necesidades de acuerdo a los recursos disponibles del Municipio, y por otro lado ejerzan el derecho a solicitar rendición de cuentas de parte de las autoridades sobre la gestión municipal e intervengan en efectivas veedurías sociales sobre los procesos de contratación municipal con el fin de garantizar que se cumplan de acuerdo a las especificaciones técnicas. En síntesis es un

proceso de participación ciudadana, transparencia en la gestión municipal, y niveles de control y supervisión comunitaria.

Lo que hay que entender es que cuando se habla de "alternativo" como gobierno, se está hablando de una propuesta de gestión distinta a los modelos tradicionales y que el contenido de esa propuesta debe instrumentarse para hacerla efectiva y que se mantenga en el tiempo como verdaderos impulsores que configuren un buen gobierno y sean promotores del desarrollo local. En este marco la gestión participativa es fundamental.

Para esto es necesario adecuar la estructura organizacional y procedimental con el propósito que estén en condiciones de abordar estos temas y garantizar que con la participación de la ciudadanía estos procesos se mantengan sea cual sea la persona o tendencia política de turno.

El desarrollo del PC es una buena oportunidad de demostrar que si es factible presentar una propuesta "alternativa" de hacer gestión pública bajo los postulados antes descritos y esta experiencia puede replicarse en otras entidades principalmente en aquellos autodenominados "alternativos".

La propuesta de "una gestión local participativa" tiene como visión a un Gobierno Local Participativo que se caracterice por una cooperación entre la sociedad civil y su gobierno municipal que busca permanentemente el mejoramiento de la gestión hacia una mayor satisfacción de la calidad de vida de todos los grupos y estratos a través de mecanismos y espacios mutuamente acordados de información, comunicación e Intercambio de opiniones.

Una gestión local participativa contempla la transición de una sociedad espectadora y reactiva a una sociedad comprometida, actora y proactiva basada en responsabilidad y racionalidad de las autoridades municipales y de los funcionarios públicos, y en la participación de una ciudadanía analítica y constructiva.

Además, en mi opinión todo esto se debe complementar con una campaña a nivel nacional para convencer a la opinión pública de la necesidad de un cambio de rumbo y a través de ella sensibilizar a la clase política para que adopten medidas de participación ciudadana y rendición de cuentas, para lo cual será necesario además la revisión de las leyes que están alrededor de estos temas para que se facilite su implantación y legalice la participación de la ciudadanía y le dé fuerza legal para ejercer sus derechos y control social, situación que va más allá de la simple denuncia y acción ciudadana contemplada actualmente en la legislación ecuatoriana.

1.5.2 Objetivo

La proposición del objetivo fue replanteada y ajustada de acuerdo a las reales posibilidades y viabilidad en su aplicación, ya que esta consideraba un impacto a nivel de los gobiernos seccionales de PACHACUTIK, y poner a prueba su denominado eslogan de "gobiernos alternativos", sin embargo pensando en lo

corto del tiempo para demostrar la hipótesis he preferido aterrizar mi planteamiento en el Municipio de Sigchos, con la perspectiva de replicarlo con posterioridad. Entonces el objetivo se planteó como sigue:

El Gobierno Municipal Participativo de Sigchos (GMPS) ha fortalecido su capacidad de gestión a través de un nuevo modelo de gestión municipal en la que institucionaliza procesos de participación ciudadana en la toma de decisiones, mantiene mecanismos de transparencia y permite el ejercicio del control social en la acción municipal, lo que permite mejorar la calidad del gasto y por ende las condiciones de vida de la población.

1.5.3 Metas

En la medida del avance del Proyecto de Cambio se tuvieron que realizar algunos ajustes en el planteamiento tanto del objetivo como de las metas por sugerencia de mi Couch, en la cual coincidí plenamente, dado que en el inicio mis planteamientos fueron muy optimistas con relación al tiempo disponible para elaborar la tesis. El Cambio más significativo radicó en diferir la elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico Local Participativo, sin embargo estos quedaron propuestos para realizarlos en el 2005, después de las elecciones de octubre del 2004.

Las metas que se consideraron como factibles fueron:

- Municipio se ha organizado para responder a demandas de la comunidad a través del presupuesto participativo para el año 2004 y ha capacitado al personal con el propósito de garantizar la sostenibilidad del proceso.
- Alcalde rinde cuentas a la ciudadanía cada cuatro meses sobre ejecución de compromisos, utilización de recursos
- Población organizada comités de intervención en la acción municipal
- Cumplir con el nuevo rol de gobierno local con base a los principios centrales, que son: La participación ciudadana, transparencia y control social.

2º. DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO

Previo a la participación en la Maestría les contaré que desde hace varios años trabajo como consultor en aspectos técnico-administrativos-financieros relacionados con el quehacer en municipios y consejos provinciales del Ecuador y en este ámbito he estado vinculado con el PROMODE⁸ – GTZ en el componente de Gestión de Servicios Públicos y Desarrollo Institucional y ahora en el componente de Gestión Financiera Subnacional.

En este trayecto he sido testigo de un gran número de intervenciones en la que la mayoría de veces ha quedado escrito en el papel como el más moderno de los estudios y adornando los archivos y estanterías de los Alcaldes, Concejales, personal de la Institución y hasta de los conserjes que lo utilizan para atrancar las puertas. En conclusión muy contadas ocasiones se han llegado a implantar, y es que los estudios se han realizado para cumplir requisitos de un proceso de crédito o donaciones del Gobierno o de ONGs de países amigos y no ha sido fruto de una auténtica necesidad de cambio. Además que los estudios terminan allí, en estudios.

El Proyecto de Cambio ha sido una gran oportunidad para conocer más de cerca los conflictos en el manejo de la cosa pública, tener un contacto más cercano con la sociedad civil y el reto de aplicar las enseñanzas en la Maestría y la experiencia que obtuve en estos años en la vida de los municipios. No cabe la menor duda que con esta práctica en el PC hemos ganado todos.

Capítulo III. DESCRIPCION DEL P. C. y FASES DEL PROCESO

A pesar que la tesis no versa sobre pobreza y como mejorar las condiciones de vida de la comunidad pienso que esta propuesta de concebir un modelo de gestión municipal participativa contribuirá a lograr indirectamente o directamente los grandes propósitos de localidades en vías de desarrollo.

En este capítulo explicaré como se concibió un esquema de gestión municipal participativa como un mecanismo que apunte a resolver los reales problemas comunitarios y por esta vía abone a disminuir los niveles de pobreza y mejore las condiciones de vida de población.

Partiendo del razonamiento, que el municipio debe su existencia a la presencia de personas que viven en comunidad. Sin comunidad no se justifica la organización de un municipio, sin embargo es a la que menos se la considera al momento de tomar una decisión o ejecutar alguna acción.

⁸ Programa de Modernización y Descentralización, la misma que se encuentra organizada en seis componentes (frentes coordinados de acción) para brindar AT a los diferentes niveles de gobierno del Ecuador. Los componentes son: 1. Modernización y Descentralización, 2. Gestión Financiera, 3. Desarrollo Económico Territorial, 4. Gestión de Servicios Públicos y Desarrollo Institucional, 5. Participación y Gestión Social, 6. Gestión del Conocimiento.

La pregunta inicial sería; ¿para que conformar o constituir un municipio?, la respuesta aunque obvia, es para articular los recursos disponibles para responder y solucionar a los problemas de la localidad y de su desarrollo.

Pero ¿quien sufre las necesidades?, las necesidades sufre la comunidad. Entonces quiere decir que el municipio actúa por delegación para resolver y solucionar las necesidades que sufre la comunidad eso significa que; **la existencia del municipio no es un fin, su existencia es un medio cuya responsabilidad es dar respuesta a los problemas de la comunidad**, para este fin se ha nombrado un alcalde como su representante y con el apoyo de la organización municipal dirija, oriente, gestione y ejecute acciones en cumplimiento del encargo encomendado, en conclusión toda la organización municipal se debe a la comunidad.

Lo que hay que entender es que los dueños del municipio son la comunidad misma y que los recursos que esta institución maneja le pertenecen por igual a cada uno de los miembros de la localidad que por encargo constitucional lo administra el municipio.

Otra cosa que no hay que perder de vista es como se utilizan los recursos, pues hemos podido observar, la ligereza de los administradores de turno en el manejo de estos recursos, ya que como no les cuesta, no es de su bolsillo, entonces se pueda emplear con discrecionalidad y sin responsabilidad, y con nuestra plata traten de convencernos, lo buenos y magnánimos que son, y que merecen ese cargo para toda la vida, ya que nos hacen un favor cuando nos dan algo así no necesitamos. Aquí es necesario aplicar lo que se conoce como ACCOUNTABILITY⁹, y presionar para que los alcaldes asuman el encargo con responsabilidad y transparencia.

Para tener coherencia con lo expresado en los párrafos anteriores, es preciso que el municipio traduzca las necesidades de la población en acciones que reduzcan, mitiguen o eliminen estas demandas. La pregunta es, ¿cómo conocer las necesidades y problemas y traducirlas en acciones?, y la respuesta simple y sencilla, es preguntándole a la comunidad sobre sus necesidades y apuntar a solucionarlas. Esto que suena muy simple y muy sencillo en la práctica es muy complejo ya que las necesidades casi son infinitas pero los recursos son limitados, situación que presiona para que seamos deficientes en la utilización de los recursos.

Pero, ¿cómo ser eficientes en la utilización de los recursos?, seguro la repuesta se encuentra apuntando a las reales necesidades iniciando por las más prioritarias. Pero quién define cuáles son las necesidades más prioritarias, otra vez la respuesta suena lógica y por de más infantil, **la comunidad**, sin embargo no es tanto así, ya que las instituciones municipales creadas por normas gubernamentales se creen dueños de los recursos y son ellos los que

⁹ "Término en inglés que no tiene traducción al español acuñado por el experto David Osborne, que significa la necesaria responsabilidad que debe asumir el servidor público por la acción u omisión en el desempeño de su cargo. No es solamente la obligación de rendir cuentas y la asunción de su responsabilidad, sino también el pago de los costos derivados de sus acciones o el reconocimiento en el caso de éxito", Tomado del libro, Gestión de Proyectos, cuarta edición, de Miranda Juan José

deciden en última instancia en que invertir. Lastimosamente la experiencia nos indica que esos recursos por lo general se destinan a obras sin mayores resultados en el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

Para que los recursos no sean desperdiciados es necesario rescatar la participación permanente de la comunidad y exija a las autoridades municipales, que actúan por encargo, que esos recursos que son de cada uno de los miembros de la localidad sean utilizados con justicia, solidaridad, en forma eficiente. Cómo lograr esto, a través de mecanismos de intervención en los procesos de planificación estratégica y presupuestaria, y sobre el control en ejecución de obras. Por este motivo es legítimo e imprescindible la presencia de la comunidad en la actividad municipal, como reguladora del quehacer local para garantizar el buen uso, manejo y control. En síntesis contribuir a escribir la historia de su localidad, no solo desde las esferas institucionales sino también desde la comunidad.

GRAFICO N° 01

ALINEACION Y SINCRONIZACION GESTION MUNICIPAL Y PARTICIPACION SOCIAL



ELABORACION: Ing. Edwin Tinajero A.

En el gráfico N°. 01, presento el esquema de la propuesta de un Gobierno Municipal Participativo, la misma que fue discutido con el grupo tarea y que nos sirvió de base y criterio orientador en el proceso de cambio en la Municipalidad de Sigchos.

Este esquema parte de un proceso de planificación a largo plazo, metodología que en los últimos tiempos se ha venido a menos ya que se ha preferido actuar de manera reactiva cortoplacista, en lugar de proyección de futuro proactiva.

Planificar es sinónimo de pensar y pensar es generar ideas y que la generación de ideas innovadoras con su aplicación, nos puede llevar a generar cambios a partir de una realidad, por tanto es necesario darle la importancia que merece a este proceso para mejorar las condiciones de vida de la población, por lo menos es una aspiración de aquellos que trabajamos para el sector público.

Para este efecto es fundamental conocer con alguna profundidad la realidad sobre el funcionamiento de la localidad, institución o de la prestación servicios. Para esto recurrimos a una serie de ayudas, herramientas y mecanismos que nos permitan acercarnos a esta realidad, sin embargo el éxito, sin temor equivocarme, consiste en identificar con precisión el problema sobre su funcionamiento, con respecto y conocidas su visión u objetivo.

En mi opinión el planteamiento y la identificación oportuna, clara y precisa del problema nos acerca en un 80% a la solución de esta. El reconocimiento del problema de manera superficial o maquillada nos llevará sin lugar a dudas al establecimiento de soluciones equivocadas y no apuntarán a resolver los reales problemas lo que significará un desgaste de esfuerzos, dispendio de recursos, tiempo y pérdida de credibilidad en la gestión.

Para la identificación con precisión del problema se debe utilizar indicadores de gestión operativa, administrativa, financiera, comercial, legal y política con la finalidad de que una vez conocidos éstos se conviertan en el punto de referencia del momento que denomino "**cero**"¹⁰ y a partir de esta emprender con una serie de acciones que nos permitan acortar la brecha entre el momento "cero" y la visión u objetivo que nos hemos trazado. Para conseguir este propósito es necesario utilizar una serie de instrumentos que nos permitan comprometer a la mayor cantidad de actores que estén directa e indirectamente involucrados tanto en el problema, como en la solución para que éstos se ejecuten con eficiencia, eficacia y efectividad.

Para garantizar la ejecución de las acciones es necesario que exista una empatía y compromiso con este gran plan y para lograrlo es necesario que todos estos actores participen en todo el proceso de conocimiento, análisis, propuesta y ejecución de acciones, a esto podemos denominar la planificación estratégica participativa. En Síntesis la planificación debe aterrizar en acciones de los contrario no tiene ningún sentido.

Entre la planificación y la acción existe un proceso de toma de decisiones. Por tanto, si las autoridades que no están dispuestas a asumir el riesgo entonces no es buen momento para iniciar un proceso de cambio. Entonces, "regla de oro", ***Si existe voluntad política y la disposición para tomar decisiones se***

¹⁰ Una vez elaborado la línea base y calculado los principales indicadores de gestión que demuestran cual es la situación institucional, de los servicios y social, es lo que llamó el momento "cero" ya que a partir de estos indicadores se efectuaran acciones que nos lleven a generar cambios. Lo importante del reconocimiento del momento "cero" radica en que lo pasado ya no se puede resolver sino que el futuro se puede construir a pesar que nos valemos de los hechos pasados. La intención de revisar el pasado no radica en identificar o señalar culpables, sino en identificar con precisión el problema y la solución. Tinajero, Edwin.

encuentran en posición de facilitar el cambio, de lo contrario hay que trabajar en obtener estas dos condiciones primero.

Muchas veces en el ejercicio de la profesión uno se pregunta porque las autoridades de turno no han tomado las decisiones oportunas para poder resolver tal o cual problema, a pesar de que parecía obvia la solución?. Mi experiencia en el trabajo diario con aquellos responsables en tomar decisiones, me han indicado que muchas veces no toman decisiones por falta de información y desconocimiento lo cual los hace vulnerables ante la incertidumbre y temen equivocarse, esta posición de alguna manera es razonable pero no justificable ya que ellos están en esa posición exactamente para eso, sin embargo muchas veces prefieren no tomar ninguna decisión y dejar las cosas como están, por lo que el desafío para los técnicos se encuentra en proporcionarles seguridad en el proceso de toma de decisiones, a través de la generación de información con la participación ciudadana que son los que conocen sus dificultades y hasta las soluciones pero no cuentan con los recursos para aplicarlos y es allí donde justamente interviene la presencia municipal.

He tenido que detenerme con alguna profundidad en el tema de la Planificación Estratégica Participativa, porque es una herramienta que se consideró realizar como parte del Proyecto de Cambio y que debido a razones de tiempo no se logró cumplir, además que nos tocó un año electoral que limitaba su aplicación. La descripción del resto del tema se lo retomará en capítulos posteriores.

1.6 Fases del Proyecto de Cambio

La Coordinadora de Gobiernos Locales Alternativos, solicitaron apoyo a GTZ en un proceso de fortalecimiento institucional, asistencia técnica que me encargaron, la misma que la inicie con una visita a los Municipios de Sigchos y Saquisilí para tomar información de primera fuente, con la cual se elaboró una línea base para precisar los niveles y alcances de la intervención. Con este material se elaboró un compromiso de asistencia técnica que lo denominamos subproyecto entre el Municipio de Sigchos y la GTZ, en la cual constaba emprender en un proceso de desarrollo organizacional para hacer frente a los nuevos retos planteados por la modernización del estado, la descentralización, el nuevo rol de gobierno local y el mejoramiento en la prestación de servicios.

Las fases consideradas fueron:

- Diagnóstico, línea base
- Propuesta de PC
- Negociación con el Alcalde sobre alcances del PC
- Ejecución del PC
- Adiestramiento al personal
- Seguimiento y monitoreo

Estas fases se empezaron a desarrollar en el mes de Agosto del 2003, con la formulación de la línea base de la Entidad y de los servicios, el análisis de la productividad y capacidad instalada, la situación financiera y legal.

A inicios de octubre del 2003, se inició la Maestría en el UDLA en Descentralización y Desarrollo Local (MDD) y como uno de los requisitos fue la de proponer e implantar un Proceso de Cambio (PC), advertí la oportunidad de desarrollar en Sigchos un proceso de desarrollo organizacional incluyendo las preocupaciones de sus autoridades sobre el de diseñar un esquema de gobierno municipal alternativo.

El hecho es que con el inicio de la asistencia técnica en el Municipio de Sigchos no estuvo claro lo que se quería decir como "alternativo"¹¹, y a tiempo de la Maestría inicié una serie de consultas, para que en el avance de la propuesta de desarrollo organizacional se incorpore estos principios. La verdad es que todavía se tiene dificultades en precisar que es lo que se quiere decir con lo de "alternativos", pero se ha realizado un intento por caracterizarlo desde la perspectiva de lo participativo.

Luego de algunas indagaciones pude llegar a la conclusión que lo alternativo se puede encontrar en los procesos de participación de la sociedad civil en la toma de decisiones del municipio, por lo que planteé como PC, los Gobiernos Locales Participativos como propuesta de gestión municipal. Como se puede observar un tanto pretenciosa, lo cual me hicieron notar con oportunidad mis docentes y Couch y lo ajusté al caso Sigchos que se presentaba con buenas oportunidades de lograr recrear un caso demostrativo para que en lo futuro se pueda replicar en otros cantones.

La determinación de necesidades de la población, sin este concurso y elaborado en la comodidad de las oficinas, simplemente no apuntarán a solucionar las reales necesidades de la población, porque mientras les damos pensando y sintiendo, siempre habrá un gran riesgo de equivocación en el planteamiento y solución de los problemas.

"Para Alexis de Tocqueville (1978), la participación en los asuntos públicos locales es la mejor escuela de democracia y el mejor medio para construir ciudadanía porque, a través de ella el individuo comprende prácticamente sus derechos y responsabilidades, se familiariza con las reglas de juego democráticos y cultiva así el respeto a las instituciones que él ha contribuido a crear.

El apoyo al desarrollo de ciudadanía se constituye en un desafío de los gobiernos locales. Si bien se les reconoce a los representantes electos la responsabilidad de la decisión de los proyectos públicos, cada vez más los ciudadanos exigen ser tomados en consideración, que se debatan y negocien

¹¹ Alternativa: Opción entre dos cosas, Pequeño LAROUSSE Ilustrado.

Propuesta diferente de hacer las cosas. Aplicado a las organizaciones es una forma distinta de gestión pública a la de las prácticas tradicionales en la que prima la ineficiencia, tozudez y corrupción. Tinajero, Edwin

sus críticas, sus demandas y propuestas (Borja, 1998) y participar en la gestión de lo público.

Por otra parte, casi todos los ámbitos de la gestión local requieren de la participación de la comunidad y ésta ha comenzado a manifestarse de muchas formas: solicitudes de información, debate público y negociación. También ha derivado en formas concretas de cooperación en la ejecución, evaluación y control en la gestión de servicios públicos, por parte de organizaciones de la sociedad¹².

El concepto de la participación ciudadana discutida con personeros municipales, se la definió como la contribución para que el Municipio pueda orientar sus capacidades a dar solución a los reales deficiencias y carencias de la población, mediante la incorporación de la comunidad en los procesos de planificación y elaboración presupuestaria, así como el de ejercer el derecho al control social. Además el compromiso de la municipalidad sería actuar con transparencia brindando acceso a la información y rindiendo cuentas sobre la gestión municipal por lo menos 3 veces al año.

En ningún caso la participación comunitaria sugiere reemplazar las actuales formas de gobierno representativa a una participativa ya que se reconoce la necesidad de que exista una cabeza visible capaz de que pueda dirigir, alinear y sincronizar las líneas estratégicas con la visión, misión, objetivos y metas, pero para lograr este propósito la entidad debe estar sintonizada con las grandes metas y estructurada de tal manera que dé respuesta oportuna a los requerimientos demandados para la aplicación del Plan Estratégico.

"Suponer la presencia del 'buen gobierno' sin el gobierno es concebir funciones que tienen que ser desempeñadas en cualquier sistema humano viable... Entre las múltiples funciones necesarias están, por ejemplo, las necesidades en que todo sistema tiene que hacer frente a problemas externos, para evitar conflictos entre sus miembros... obtener recursos... y concebir metas y políticas que sirvan para alcanzarlos"¹³.

Bajo estos parámetros y conceptos se realizaron varios talleres con la metodología METAPLAN y FODA para definir las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pudieran abonar al planteo de un modelo de gestión municipal participativa.

El esquema básico que se planteó fue, en primer lugar contar con un Plan de Desarrollo Estratégico Local Participativo para un horizonte por lo menos igual a la del periodo¹⁴ para el que fue elegido el Alcalde, el mismo que debe detallarse a nivel de perfiles de proyectos debidamente priorizados por año. Este documento, de esta manera concebida, se convertirá en la orientación de

¹² Buen Gobierno: BASE PARA LA DEMOCRACIA Y EL DESARROLLO SOSTENIBLE GRUPO GOBERNABILIDAD DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL. Coordinan la Publicación: USAID, AECI, COSUDE

¹³ El "buen gobierno como teoría": cinco propuestas, página 1. Gerry Stoker

¹⁴ En el Ecuador las dignidades electas por voto popular para ocupar cargos públicos tienen una duración de cuatro años.

desarrollo local que se imprimirá en los próximos años tanto a nivel de Cantón como de Parroquias.

Por motivos de tiempo no se actualizó el PEDLP, el mismo que era un pedido del Alcalde y en su defecto se utilizó como base el Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal elaborado en agosto del 2000, con financiamiento y apoyo del PRODEPINE y la participación de la Federación de Organizaciones Indígenas y Campesinas del Cantón Sigchos (FOIC – CS), a pesar que el Alcalde tiene reparos en su elaboración porque considera que tiene un sesgo indigenista, razón por lo cual solicitó realizar la actualización en lo posterior. No obstante se utilizó como base para definir las líneas estratégicas del plan de acción.

Una vez definidas las líneas estratégicas en el Plan fue fundamental bajarlos a nivel de Plan Operativo Anual, recogiendo los proyectos de ese año y ponerlos a conocimiento de la población para ratificar o rectificar lo aprobado en el Plan de Desarrollo y además estructurar el presupuesto participativo, en el que integren tanto las obras a nivel del Cantón como de cada comunidad en específico.

Aquí es menester mencionar otra regla de oro que dice: ***“toda idea, buena intención, propósito, proyecto, programa, actividad planificada que no se encuentre debidamente inscrita en el presupuesto del Municipio, simplemente no se hace”***¹⁵. Puede existir hasta el compromiso escrito y firmado por la autoridad competente pero si no consta en el presupuesto, termina por no realizarse.

Este análisis significó, que los compromisos que se adquirieron como resultado del presupuesto participativo en el Cantón Sigchos se acogieron en el presupuesto municipal con su correspondiente partida presupuestaria.

La regla anterior mencionada, es tan fundamental, ya que he sido testigo de presupuestos participativos que no se llevan al presupuesto municipal y por ende terminan siempre ejecutándose acciones distintas a las que se planificaron y comprometieron.

He aquí una de las razones de la pérdida de confianza de la comunidad en estos procesos.

Los resultados del presupuesto participativo fueron presentados a la comunidad en Asamblea General y una vez aprobado por los mismos, el Concejo que se encontraba reunido en pleno procedió a aprobar la proforma presupuestaria municipal para el 2004 de manera pública, en la última semana del mes de diciembre del 2003. Además se procedió a conformación de la Comisión de Seguimiento del presupuesto participativo los mismos que fueron integrados por los presidentes de la Juntas Parroquiales¹⁶, el teniente político¹⁷,

¹⁵ Experiencia de Tinajero, Edwin

¹⁶ Nivel de Gobierno Seccional que en su conjunto forman parte de un Cantón, en el Ecuador.

¹⁷ Representante del Gobierno, nombrado por el Ministerio de Gobierno.

el presidente de la Federación de Barrios de Sigchos, representante del sector educativo y el Jefe del Destacamento Policial del Cantón.

Paralelamente la definición de las líneas estratégicas establecidas en el plan de desarrollo y de elaboración del presupuesto participativo, se diseñó el esquema organizacional de tal manera que la institución tenga la capacidad instalada necesaria para responder a los nuevos requerimientos contemplados en el plan de desarrollo y la aplicación del plan operativo anual con la correspondiente ejecución presupuestaria municipal.

Se incorporó un mecanismo en estructura presupuestaria por centros de costos de tal manera que facilite la generación de información gerencial que facilite a las autoridades del proceso de toma de decisiones y la presentación de información a la comunidad para la rendición de cuentas. Prácticamente ahora se cuenta con un presupuesto en el que se puede determinar por proyecto o por obra el movimiento financiero del mismo

Además se establecieron mecanismos de seguimiento por parte de la comunidad para que puedan ejercer con autoridad el control en ejecución de obras y el control en la gestión municipal.

Hasta agosto del 2004 el municipio ha realizado dos asambleas generales para rendir cuentas a la población sobre lo actuado tanto en ejecución de obras con la gestión del municipio y ha aprovechado de esta última asamblea para iniciar el nuevo proceso de presupuesto participativo para el año 2005.

Para finalizar, se diseñaron una multiplicidad de técnicas, métodos, modelos y tecnologías de gerencia que sirvieron como herramientas de soporte para la gestión. Dentro de éstas, podemos resaltar metodologías basadas en matrices computacionales facilitar la distribución de los recursos, la sistematización del presupuesto participativo, la generación de información contable – gerencial y la administración del personal, de tal manera que contribuya a mejorar la toma de decisiones, seleccionar demandas y definir prioridades.

1.7 Líneas de acción concertadas.

Las líneas de acción concertadas con las autoridades municipales se concentraron alrededor de:

- Administrar el Municipio visto desde un enfoque gerencial participativo.
- Cumplir con el nuevo rol de gobierno local con base a los principios centrales, que son: La participación ciudadana, transparencia y control social.
- Fortalecer el proceso de control social
- Redistribuir los recursos municipales conforme las reales necesidades de la población a través de formular y ejecutar el presupuesto municipal participativo.

- Iniciar el proceso de rendición de cuentas
- Ser soporte y puntal del proceso de descentralización desde la perspectiva de una propuesta de gobierno y asumir nuevas competencias fruto del proceso de modernización para mejorar las condiciones de vida de la población.

Una vez concertadas las líneas generales de acción, con la participación de autoridades del Municipio, equipo tarea, funcionarios del Municipio, y con el apoyo de consultores de la GTZ, se cumplieron las siguientes actividades programadas;

- Recopilación de información sobre los principios fundamentales que configuran a un gobierno participativo
- Diagnóstico de la Situación Actual del Municipio: Datos Generales del Cantón, la gestión de los servicios municipales y las necesidades de la población, identificar y precisar el nuevo rol del Municipio
- Desarrollo de indicadores de gestión financieros y no financieros
- Realizar análisis de la productividad
- identificación de productos por unidad de gestión
- Análisis de la capacidad de oferta institucional
- Definición de la participación de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones
- Definición sobre proceso de descentralización de competencias a asumir
- Elaboración del Presupuesto Participativo del 2004 e inicio del 2005
- Elaboración del Plan Operativo Anual 2004
- Elaboración del Presupuesto Municipal por Centros de Costos. Para el 2004
- Análisis de la demanda desde la nueva perspectiva de gobierno participativo
- Definición de mecanismos de transparencia de la acción municipal
- Ejecución del control social en la gestión municipal
- Elaborar propuesta de reforma organizacional acorde a la nueva realidad cantonal
- Estrategias de implantación de la propuesta
- Desarrollo de herramientas gerenciales que faciliten la implantación de acciones
- Plan de seguimiento para retroalimentación y facilite el ejercicio del control social
- Evaluación del cambio en agosto del 2004

Una de las acciones que no se realizó fue lo correspondiente a la Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal Participativo, pese a que se encontraba contemplado en el inicio de la propuesta, no se llegó a realizar debido a que nos toco un año electoral y a criterio tanto mío como de las autoridades de la GTZ, era mejor esperar a contar con los resultados de las elecciones por que de lo contrario podía significar un saludo a la bandera ya que cada vez que se dan cambios de autoridades seccionales, éstas traen consigo su propio plan de trabajo y echan a volar todos los esfuerzos

realizados. Además hay que destacar una “regla de oro”¹⁸ que dice: **“todo lo que hagáis por mí, en favor de mí, sin yo estar allí, va en contra de mí”**¹⁹, lo que significa que cuando uno no está presente en la toma de decisiones al momento de la aplicación carece de validez y con seguridad realizará una cosa distinta a como se planificó. Por creo que la mejor opción fue desplazar su ejecución y retomarla una vez que se conozcan quienes son las nuevas autoridades electas.

No obstante con respecto a procesos similares de cambio hay que cuidar de no caer en la trampa, **“de que es primero, el huevo o la gallina”**²⁰, porque hasta ponernos de acuerdo ya habrán pasado otros miles de años y no se habrá hecho nada. Lo difícil es dar el primer paso y es preferible tomar “el toro por los cuernos” o sea tomar la decisión con oportunidad y disminuir las esperas, ya que no hacen otra cosa que incrementar los costos en la solución de problemas. Costos o ineficiencias que luego son asumidos directa o indirectamente por la misma comunidad, por tanto es necesario pasar de la inercia a la acción.

1.8 Alianzas estratégicas para el desarrollo del PC

La primera alianza estratégica que puedo mencionar se encontró en la misma Agencia Alemana de Cooperación Técnica – GTZ, al incorporar en el proceso al componente de Gestión Social (ésta forma de trabajos es lo que se conoce en el PROMODE como gestión compartida entre componentes), que ha sido realmente un puntal para la obtención de resultados sobre todo en lo que tuvo que ver en el planteamiento metodológico y organización de los talleres sobre el presupuesto participativo.

Además se contactó con consultores de Tierra de Hombres de Italia, para que nos apoyen en la definición del esquema organizacional que soporte el proceso de descentralización del sector de la Salud en Sigchos al cual apoyan inclusive con recursos.

El principal aliado estratégico considerado para el PC, que era el Movimiento Indígena no tomó parte en el ejercicio emprendido con el Municipio de Sigchos. No obstante a raíz de esta intervención le dieron un giro notorio ya no nivel de cada una de las localidades sino a nivel nacional, para lo cual realizaron una serie de encuentros con el propósito de clarificarse en su empeño de caracterizarse como “gobiernos locales alternativos”. Todavía siguen en sus

¹⁸ Expresión del Dr. Aldemar Puentes para destacar situaciones o fenómenos en las organizaciones que tienen un efecto importante en el comportamiento de la gente o en la institución y deben considerarse para no causar impactos negativos en los procesos de cambio.

¹⁹ Filosofía oriental, autor anónimo.

²⁰ Expresión de origen popular que significa que no se ha tomado ninguna decisión con respecto a una situación en concreto y se ha entrado a una discusión de su causa – efecto y se forma un círculo en la que no se procede por que no se ha solucionado la causa y no se soluciona la causa por que no hay efecto y viceversa. Ejemplo: No se ajustan las tarifas de agua porque no se ha mejorado el servicio y como no se ha mejorado el servicio no se pueden ajustar las tarifas. Esta discusión puede llevar años y no se llega a ninguna solución práctica. Con el consiguiente costo (bienestar, financiero, político, etc.) que en último caso termina pagando la propia comunidad

intensas y extensas discusiones, Lo único que podría comentar al respecto es que por decreto o por ordenanza no se puede proclamar “Gobiernos Alternativos”, esto se lo tiene que construir y no discutir.

La verdad es que sin mayores aliados estratégicos el proceso iniciado ha ido de menos a más y una vez institucionalizados los procesos pienso que se podía continuar sin mayor intervención y podría servir de replica para otros municipios, la mayor ganancia radica en que la municipalidad ha permitido la participación de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones y la organización de la misma para realizar control social sobre el cumplimiento de los compromisos realizados a través de la ejecución del presupuesto participativo. Además, el proceso ha tomado una independencia inesperada y se están realizando acciones por propia iniciativa y con cada vez menor asistencia técnica.

En la institución municipal el principal aliado estratégico fue el propio Alcalde de Sigchos ya que imprimió en el proceso un gran respaldo a su equipo de trabajo, una constante supervisión sobre los avances de las metas. Además fue el enlace de comunicación entre los consultores, municipio y el Concejo.

En cuanto al grupo de trabajo, también significó ser un excelente aliado, ya demostró mucho empeño en realizar sus funciones a pesar de su limitada experiencia en estos procesos, situación que se superó son eventos de entrenamiento y capacitación. Sin embargo para todos nosotros este proceso ha significado una oportunidad de prepararse en Situ.

1.9 Lecciones aprendidas en el desarrollo del proyecto de cambio con relación a:

1.9.1 Actores

Como se anotó en páginas anteriores los principales actores son:

Actores Claves	Roles Principales
Municipio	Promotor del Cambio y Ejecutor del PC
Juntas Parroquiales	Coordinadores de demandas de las comunidades y nexo de comunicación con Municipio.
Tierra de Hombres de Italia	Proceso de descentralización del Sector de la Salud
Movimiento Indígena	Propuesta de Gobierno Alternativo
Grupos Organizados de Sigchos	Participar en los procesos de toma de decisiones del Municipio y control ciudadano
GTZ	Entidad auspiciadora del proceso de cambio, con personal especializado
Maestrante	Agente de Cambio

Para ser sinceros al principio PC no definió los roles de cada uno de los actores, sino que estos apoyaron la iniciativa del Municipio, sin embargo a través del desarrollo de esta experiencia se provocaron reacciones positivas en la población de Sigchos. Además se estimularon a nivel nacional discusiones sobre la transparencia, rendición de cuentas y control social. Las reacciones de los principales actores se comenta a continuación.

Alcalde y Concejo:

La propuesta del PC, al Municipio de Sigchos, de acuerdo a manifestación del mismo Alcalde, le cayó como anillo al dedo, ya que demostró mucho interés en profundizar en el tema y ser pionero en realizar cambios con el propósito que en un futuro puedan replicarse en el resto del país.

El Alcalde, que cruza por su segunda administración sucesiva, ha manifestado sus intenciones de participar una tercera vez en las próximas elecciones que se realizarán en Octubre del 2004. No estoy muy seguro que esta situación y la demanda del proyecto de cambio se encuentren intenciones electorales o un genuino empeño de servicio a la comunidad. Sin embargo lo que si puede certificar es que se le explicó todos los riesgos en este tipo de procesos, que son más de toma de decisiones que el de ejecutar cosas, y que siempre estas decisiones afectan a alguien o un grupo de personas las cuales pudieran actuar en su contra, no obstante asumió el reto y demostró en la ejecución ganas sinceras de querer transformar la manera de hacer Gobierno en el Cantón.

El rol de las autoridades del Municipio estuvo alrededor de la aprobación de la metodología y herramientas a utilizar y la toma de decisiones para la ejecución de las acciones.

Algo importante de mencionar es que el Alcalde ha intervenido directamente en la ejecución de acciones principalmente en la elaboración del Presupuesto Participativo.

Movimiento Indígena:

En las últimas elecciones el movimiento indígena ha obtenido notoriedad por la lucha anticorrupción y la aplicación de sus principios de **“no robar, no mentir y no ser vago”**²¹. Principios que lo quieren llevar como un estilo de gestión por lo que se han autodenominado “alternativos”, sin embargo no han encontrado la fórmula para aplicarlos a la realidad nacional. Actualmente mantienen veinte y siete escaños entre municipios y consejos provinciales y se encuentran en constantes discusiones sobre como imprimirle un sello distintivo y característico a su autodenominación, situación que para mí se convirtió en un momento único para ayudarles a definir y precisar las intenciones de “alternatividad” y poder sacar una propuesta de gobierno diferente.

²¹ Principios trilogicos del AMA KILLA, AMA LLULLA, AMA SHUWA, que constituyen normas sociales de conducta de los pueblos y nacionalidades indígenas. Tomado del Estatuto y Reglamento Interno del Movimiento Indígena y Campesino del Cotopaxi “MICC”.

No obstante el primer acercamiento que realice para ofrecer mi participación en el proceso pude observar que el asunto no se presentaba tan sencillo de realizar ya que la dirigencia del movimiento indígena lo que buscaba es una fórmula mágica o una receta de aplicación inmediata, lo que no estuve en posibilidades de cumplir ya que experiencias de estas características hay que construirlas y eso demanda tiempo a mediano y largo plazo, porque no se trata de comprar o reemplazar algo, sino de cambio de procedimientos, mentalidad, actitud, comportamiento, romper paradigmas, motivo por el que advertí que era necesario mejor comenzar por generar experiencia desde una institución .

Además pude investigar que ningún municipio o consejo provincial de las esferas del Movimiento Pachacutik habían emprendido un proceso de cambio que les lleve a poner en práctica principios del Movimiento, ni tampoco los slogans de participación ciudadana, descentralización, transparencia, solidaridad y control social

Los ojos se volvieron entonces a aprovechar de la solicitud presentada por la Coordinadora de Gobiernos Seccionales Alternativos a la GTZ, sobre asistencia técnica para fortalecimiento institucional y con autorización del Alcalde una propuesta de Gobierno Alternativo, que no era otra cosa que alimentarse de las experiencias en nuestro medio para adoptarlas, adaptarlas y aplicarlas.

El Alcalde de Sigchos al momento de la iniciación del PC pertenecía a las filas del Movimiento PACHAKUTIK, lo que de alguna manera contribuyó para no perder el contacto con el Movimiento Indígena y poder ofrecer en lo posterior este ejercicio, como posible ejemplo de replica.

En conclusión la panorámica ofrecida por el movimiento indígena como propulsores de un "gobierno alternativo", me impulso para profundizar el tema tomando como caso el Municipio de Sigchos.

Juntas Parroquiales y Grupos Organizados de Sigchos

A pesar que las Juntas parroquiales y los Grupos Organizados de Sigchos²² no participaron en el diseño de la metodología y el diseño del modelo de gestión participativo, tuvieron una función primordial ya que tuvieron una alta participación en las convocatorias realizadas por el Municipio para construcción del presupuesto participativo. En estas reuniones, unas veces en cada una de las parroquias y otras en Asamblea General, se les explicó con lujo de detalles como esta concebida la metodología y como se va a proceder de hoy en adelante.

Tanto las Juntas Parroquiales como los Grupos Organizados de Sigchos, hoy se han convertido en los representantes de sus comunidades o de su grupo y son la voz cantante de las necesidades del sector, con autorización para negociar y decidir sobre sus peticiones conforme a los criterios que sobre este tema emitió el Municipio.

²² Como la Federación de Choferes de Sigchos, Federación Deportiva de Sigchos, Presidente de Pares de Familia de las Instituciones Educativas de Sigchos, etc.

Un aspecto importante que hay que subrayar para que las convocatorias rindieran sus frutos, es que el Alcalde goza de buena acogida, confianza en la población y de liderazgo institucional. Es muy probable que sin estas características el proceso hubiese sufrido algún tipo de resistencias en la ciudadanía, lo que significa que es importante que las autoridades locales mantengan buenas relaciones con la población para generar un ambiente de confianza, respeto y colaboración.

GTZ:

Cooperación técnica que tiene por objetivo elevar la eficiencia de individuos y organizaciones. Contribuye a mejorar las condiciones políticas e institucionales para un desarrollo sostenible de las instituciones contraparte.

Mediante la cooperación técnica se transmiten y movilizan conocimiento y habilidades y, junto a las organizaciones, se crean y optimizan las condiciones para su aplicación.

La meta de la cooperación técnica es fortalecer la iniciativa propia de las personas en las instituciones contraparte para que puedan mejorar sus condiciones de vida por sus propios medios.

GTZ, entidad cooperante que ha puesto interés en configurar un modelo de gestión que sea replicable en otros municipios y que ha apoyado con expertos en la materia, tanto en la parte de desarrollo Institucional como en el de gestión social y participación comunitaria.

Maestrante:

El rol del Maestrante ha sido el apoyo en el desarrollo de metodologías, herramientas, acompañamiento en la ejecución de acciones, presentación de alternativas de solución a autoridades, planteamiento de desarrollo organizacional que configure un modelo de gestión municipal alternativo, desde la perspectiva de lo participativo y mejorar la capacidad de gestión de la institución en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.

Durante el desarrollo del PC, tuve mucha colaboración del personal municipal, lo que contribuyó para el logro de resultados. El mantener una buena relación con el grupo tarea fue importante para obtener esta colaboración, a pesar que en un inicio se mostraron resistentes a aceptar ciertos cambios en la manera de realizar sus actividades, situación que se supero con un trabajo codo a codo tanto para definir la metodología como los mecanismos de implementación de la misma.

1.9.2 Equipo de Tarea

El equipo tarea se conformó de acuerdo a lo acordado y trabajo de acuerdo a sus aptitudes técnicas y metodológicas para emprender el proceso de cambio. Sin embargo para la sistematización de los resultados del presupuesto

participativo vieron con problemas, por lo que fue necesario generar algunas facilidades automatizadas como, base de datos, tablas dinámicas, matrices de procesamiento de datos, los mismos que provocaron una reacción positiva ya que disminuyó ostensiblemente los tiempos de procesamiento de datos y presentación de informes.

Además se les acompañó con eventos de capacitación en planificación, gerencia de servicios y gestión para el cambio lo que sirvió como motivación en su desempeño y consideran que es una experiencia única y que están dispuestos a dar de sí en todo lo que esté al alcance.

La única pieza del equipo y fundamental en el proceso que no rindió fue el Director de Desarrollo Comunitario, el mismo que fue reemplazado por su segundo abordo, quien esperaba la oportunidad para demostrar sus capacidades y así lo ha hecho.

El cumplimiento de las metas y la obtención de resultados, dice mucho acerca del funcionamiento o no del equipo de trabajo, en el PC se han obtenido logros significativos, por nombrar uno la elaboración del Presupuesto Participativo para el 2004, el mismo que se encuentra en plena ejecución, resultados que han significado una mejor fuente de inspiración para continuar adelante.

El seguimiento constante, la respuesta oportuna por parte del maestrante a las inquietudes del ET, el desarrollo de herramientas e instrumentos de gerencia, la capacitación no solo al grupo meta sino a aquellos involucrados en la ejecución de las tareas, en mi opinión me ha dado buenos resultados para que el grupo meta funciones adecuadamente

No obstante se advierte que no se garantiza que el grupo meta continúe en el proceso al momento que se termine mi intervención ya que estos puestos son de libre remoción, y con la proximidad de las elecciones, por lo general, las autoridades electas llegan con su personal de confianza. Además el personal no es del sector, sino de otras provincias del país ya que Sigchos no cuenta con profesionales. Por ésta razón en el adiestramiento y capacitación se involucró a personal que no conformó el ET, con el propósito de que los procesos se conozcan y apropien en personal estable, los mismos que puedan presionar a las nuevas autoridades a observar los procesos ya establecidos.

El rol del ET estuvo encargado de ensayar e implantación de las metodologías, herramientas, ejecución de acciones, documentación del proceso y sistematización de la experiencia.

1.9.3 Resultados Esperados

De acuerdo al último seguimiento realizado el 7 de Agosto del 2004 al Proyecto de Cambio, se pueden registrar un avance que bordea el 90% de los resultados esperados. Para su evaluación haremos una comparación entre las metas que se plantearon y los logros obtenidos. Entonces recordemos las metas propuestas:

- **Municipio se ha organizado para responder a demandas de la comunidad a través del presupuesto participativo para el año 2004.**

Como se explicó en el gráfico N° 1 de la página 20, la base fundamental que mide el desempeño del Municipio en procura del bienestar de la población es el Plan de Desarrollo Estratégico Participativo²³ que es planificado a largo plazo (5 años). Pero para poder operativizarlo fue necesario bajarlo a nivel de Planes Operativos Anuales, que a su vez fueron la base para formular el presupuesto con la participación de la comunidad.

Además el Plan Estratégico, los planes operativos y el presupuesto participativo, constituyeron la demanda del cantón, pero para dar respuesta a esta demanda se tuvo que ajustar la oferta que en esta caso estuvo representado por la capacidad de organización y gestión de la Municipalidad.

Con esta óptica se ajustó la estructura organizacional de la Municipalidad, ver **anexo N° 02**, la misma que se diseñó para responder al nuevo rol del Municipio Participativo fortaleciendo los procesos de desarrollo comunitario, se considero también las nuevas competencias a asumir dentro del proceso de descentralización principalmente respecto al sector de la Salud y sobre todo se puso énfasis en crear las condiciones para el mejoramiento de los servicios de Agua Potable y Desechos Sólidos. Además de la organización institucional se estructuró el presupuesto por centros de costos para que se facilite la rendición de cuentas y control social. El presupuesto municipal incorpora a todas las obras acordadas con la comunidad y se ha elaborado el POA de obras que es utilizado como herramienta gerencial y de funcionamiento del Gobierno Local.

El concepto entonces fue partir del análisis de la oferta y la demanda, términos que en el Municipio de Sigchos eran desconocidos, no obstante básicos para alinear y sincronizar o dimensionar la capacidad organizacional y de gestión con la resolución del Plan en términos de cumplir la visión, misión, objetivos, metas, proyectos dados unas líneas estratégicas de desarrollo y conocidas las restricciones como por ejemplo los recursos disponibles, la capacidad técnica del personal, el estilo de gerencia del alcalde, la reacción de la comunidad.

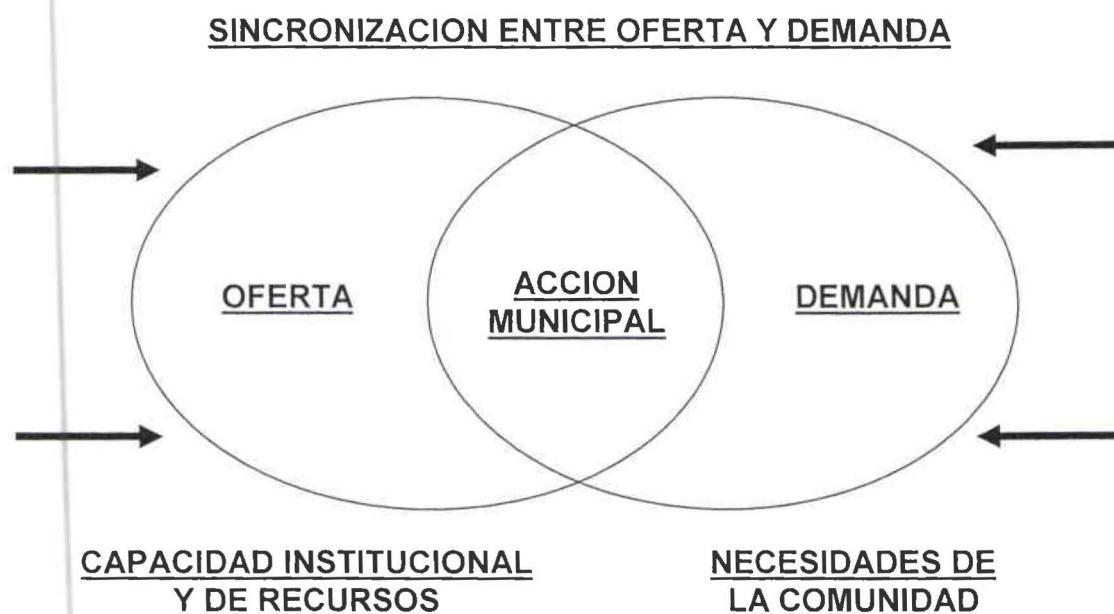
Hay que recordar que las necesidades son infinitas en tanto que los recursos son limitados, lo que nos obliga a concentrarnos en los problemas prioritarios y ser precisos en la utilización de los recursos, con base a regularizar la oferta y la demanda.

En el gráfico N° 2, de la página siguiente se trata de representar como funcionarían las fuerzas invisibles de la oferta y la demanda. La demanda esta

²³ El Municipio cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo Cantonal elaborado en agosto del 2000, con financiamiento y apoyo del PRODEPINE y la participación de la Federación de Organizaciones Indígenas y Campesinas del Cantón Sigchos (FOIC – CS), con un horizonte de 5 años, el mismo que comprende de 37 proyectos. Sin embargo, este Plan de Desarrollo no ha sido implementado ya que, tanto el Alcalde como algunos actores que participaron en su elaboración, coinciden en que no representa las necesidades reales del cantón, en especial por su corte rural campesino e indígena. Para esto se propone la actualización del Plan de Desarrollo Cantonal, para buscar que sea realmente el reflejo de las necesidades y propuestas de los diferentes actores sociales e institucionales presentes en el territorio.

definida por las necesidades reales de la comunidad identificados a través de de un proceso de Planificación Estratégica Participativa y Presupuestos Participativos y la oferta se encuentra descrita por la capacidad de respuesta y recursos disponibles para cubrir las necesidades. Entonces el principio básico es que exista un balance entre la oferta y la demanda y estos deben estar debidamente alineados y sincronizados con el objeto de ser eficientes en la cobertura de las necesidades y la utilización de los recursos. Tanto la demanda como la oferta se tienen que ajustar a las reales disponibilidades de la institución mediante un proceso de priorización del gasto, claro de manera participativa. Cualquier desbalance en la ecuación significará que estamos trabajando de manera ineficiente.

GRAFICO N° 2



Paralelamente a medida que se avanzaba en mejorar la capacidad de gestión del Municipio (oferta), el equipo de trabajo con el apoyo de personal²⁴ de la GTZ diseñó, acordó y aplicó la metodología de presupuesto participativo (PP), ver **anexo N° 03**.

Para ejecutar el proceso se requirió de capacitación al personal municipal en técnicas de moderación y comunicación con el propósito de evitar problemas con el contacto con la comunidad ya que no estaban acostumbrados a tratar directamente con el público. Los primeros talleres realizados fueron con asistencia de personal de la GTZ.

Se requirió de un gran esfuerzo del personal municipal para realizar los talleres en cada una de las parroquias del Cantón, no solo por las distancias que había que superar y la limitada experiencia en estos temas, sino también por que en

²⁴ Claudia Gottmann, experta alemana con experiencia en elaboración de presupuestos participativos en Bolivia.

algunas parroquias son conformadas por población indígena que solo hablan Quichua²⁵, lo cual se superó con la capacitación de personal bilingüe.

El Alcalde participó en cada uno de los talleres, lo que imprimió una gran dosis de confianza en la población, situación que ha permitido continuar con la metodología para el año 2005.

Una vez que se negoció el presupuesto participativo con la ciudadanía de acuerdo a los criterios (ver **anexo N° 4**) de selección de proyectos emitidos por la Institución, se llamó a Asamblea General para ser aprobado en sesión de concejo abierto el presupuesto participativo para el año 2004.

A partir de Enero de 2004 se empezó a ejecutar el presupuesto participativo, constituyéndose el POA en la herramienta gerencial de trabajo para todos los directores departamentales, la acción municipal se concentra en la ejecución de los compromisos adquiridos con la comunidad.

Al 7 de Agosto de 2004, de acuerdo al análisis del POA, el avance en el cumplimiento el PP tiene un progreso del 75%, lo que significa que se han superado las expectativas en cuanto a su ejecución.

Como segundo paso se ha generado información que facilite la toma de decisiones de autoridades municipales, la presentación de rendición de cuentas a la comunidad y el control social en la ejecución del PP, a través de un esquema presupuestario por centro de costos (ver **anexo N° 5**), que lleva sus registros auxiliares a nivel de proyectos y consolida la información por sector de intervención. Situación que permite la identificación oportuna de información, cual es el responsable e inclusive a que nivel de ejecución se encuentra.

➤ **Alcalde rinde cuentas a la ciudadanía cada cuatro meses sobre ejecución de compromisos, utilización de recursos**

El Alcalde del Cantón Sigchos ha rendido cuentas (ver **anexo N° 6**) a la ciudadanía por dos ocasiones sobre la actuación municipal, en la que ha incluido información sobre la organización del Municipio, los deberes y obligaciones de la ciudadanía, el nivel de contribución tributaria y los principales gestiones realizadas con organismos del Gobierno y ONGs. Además ha puesto mucho énfasis en el cumplimiento del PP, realizando una comparación entre lo comprometido y lo ejecutado.

La posición del Alcalde ha sido cumplir con los compromisos adquiridos con la población para restaurar la confianza de la comunidad en la Institución Municipal y de esta manera fortalecer los procesos de participación ciudadana, no solamente en la identificación y priorización de los problemas y soluciones, sino no también en el control que puede ejercer sobre la acción municipal. La conclusión es que la confianza y respeto es básico en este tipo de procesos.

²⁵ Lengua nativa de los indígenas ecuatorianos.

Algo que el Alcalde siempre trata de fortalecer en las reuniones con la población es la participación activa que debe tener ésta, no obstante hay que reconocer que la participación todavía no es mayoritaria, lo cual es normal si, consideramos que la gente de Sigchos no ha tenido una cultura de participación u organización social y son procesos nuevos en los que les ha resultado difícil de digerir, ya que estaban acostumbrados a ser unos espectadores pasivos y conformistas de la acción municipal, motivo por el que hay que continuar trabajando en el cambio de actitud de las personas que permita mejorar los procesos y más que todo sostenerlos en el tiempo con el propósito que sepan exigir sus derechos sea cual fuere la tendencia política de del gobernante de turno.

➤ **Población a organizado comités de intervención en la acción municipal.**

Una vez que el Concejo Aprobó el Presupuesto Participativo para el año 2005, en la misma Asamblea se conformó el comité de seguimiento de cumplimiento del presupuesto, el mismo que ha tenido una activa participación en el seguimiento de la ejecución de obras no así en el control de la gestión misma del Municipio.

Un comentario que pude registrar de uno de los miembros del comité, es que el motivo por el que no se han acercado al Municipio a realizar un control más cercano, es que todavía no agarran confianza y no están tan seguros de los derechos que los asiste. Esto significa que todavía hay la necesidad de preparar a la comunidad en sus deberes, derechos y obligaciones, con lo que podrían afianzarse en el proceso y ganar confianza en la Institución.

➤ **Cumplir con el nuevo rol de gobierno local con base a los principios centrales, que son: La participación ciudadana, transparencia y control social.**

La estructuración de un modelo de gestión bajo los principios de participación ciudadana, transparencia y control social han dejado de ser simples enunciados, vistos los resultados anotados en párrafos anteriores, lo que le ha dado sustentabilidad al proceso ya que en concepto de la población, por las indagaciones que realice, es lo mejor que les a pasado en los últimos años, nadie fue capaz de expresar lo contrario.

Sin embargo hay un largo trecho por recorrer hasta lograr un mayor grado de sostenibilidad institucional y social, ya que en mi opinión faltó tiempo para enraizar los mecanismos, procedimientos y metodologías utilizadas.

La proximidad de una nueva contienda electoral me ha hecho reflexionar sobre la sostenibilidad con el cambio de administración, mas analizando los factores que inciden cuando todavía se encuentran frescos los nuevos procesos de participación, llegué a la conclusión que mucho depende de la voluntad de cambio y del estilo de gerencia que imprima la cabeza de la Institución, por lo que estos cambios se deben realizar, ojalá, al iniciar una nueva administración municipal y no al finalizar éste ya que hay que darle una continuidad de por lo

menos dos o tres años, que es lo que nos faltó. Pero ustedes me dirán y la presión que puede ejercer la ciudadanía podría aportar y fortalecer la sostenibilidad, cierto y espero que así sea, más temo que puedan ser presa fácil de un político hábil al que no le interese el modelo y echar abajo el terreno ganado. Entonces es necesario reflexionar sobre la oportunidad de iniciar estos procesos dadas estas condicionantes y acompañar con campañas de difusión y promoción agresivas a la población, es más prepararles a defender sus derechos.

Por otro lado la incorporación de la población en la planificación presupuestaria ha mejorado la calidad del gasto municipal ya que las inversiones se dirigen a solucionar las auténticas necesidades de la comunidad, dicho por ellos mismos. Sin embargo las practicas anteriores sobre la solicitud de obras todavía influye en la demanda actual ya que la mayor parte de proyectos son de cemento, empero para el ejercicio del 2005 se pudo constatar que la óptica es distinta porque los proyectos ya van dirigidos a riego (recuerden que se trata sector agrícola) y salud. Bueno, pienso que en la medida del avance del proceso se irán ajustando también la demanda y se alinearán a gran desafío del desarrollo local en términos de disminución de la pobreza y mejoramiento de la calidad de vida. Y no es que en el primer año ya se han resuelto todos los problemas de la localidad, sino que se ha encontrado la punta del ovillo para avanzar en el largo camino de la reducción de la pobreza y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

La documentación se ha generado en el proceso de intervención, se describen a continuación:

- Línea Base
- Propuesta de proceso para la elaboración del Presupuesto Participativo
- Matrices de Obras solicitadas y priorizadas
- Listados de asistencia a cada asamblea parroquial para discutir el Presupuesto Participativo
- Población a organizado comités de intervención en la acción municipal
- El nuevo esquema organizacional propuesto y aprobado que dan cuenta del nuevo rol de Gobierno Local Participativo, con la correspondiente redistribución de personal
- La elaboración presupuestaria por centros de costos en la que incluye la financiación del presupuesto participativo de obras y el POA que guíe el funcionamiento del Municipio en el 2004 y facilita la rendición de cuentas por parte de las autoridades y acceso a la información por parte de la ciudadanía.
- Rendición de cuentas por parte del Alcalde de Sigchos.

Para la consecución de estas actividades se han realizado por lo menos unas 8 visitas al Municipio de Sigchos de por lo menos 3 días cada una, en la misma que se ha trabajado con el Alcalde y el equipo de trabajo (ET), tanto en la planificación de actividades como la ejecución de las mismas.

Como se puede observar todos los aspectos mencionados configuran un modelo de gobierno local participativo que no tiene nada de ciencia, un poco de conocimientos técnicos y mucho pero mucho sentido común.

1.9.4 Factores de Éxito

Considero que un factor que cumplió un papel importante fue la opinión nacional que precipitó buscar una respuesta a los llamados Gobiernos Alternativos ya que cuestionó su auto denominación por no presentar resultados concretos. Convertir esta amenaza en oportunidad significó un impulso para generar productos en tan corto plazo a través de la participación de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones. Decisiones que tienen que ver con la Planificación, ejecución y control de la acción municipal, con el propósito de mejorar la calidad del gasto y por ende la calidad de vida de la población, con un ingrediente adicional que fue que estos procesos sean sostenibles en el tiempo sea cual fuere el administrador de turno .

No cabe duda que uno de los factores que ha incidido en el logro de algunas acciones, ha sido, a mi manera de ver, la gran popularidad que goza a nivel de casi todo el Cantón el Alcalde, además una vez profundizado los alcances de la propuesta decidió apersonarse de su implantación y ha participado en todas las discusiones al respecto y hasta ha sugerido estrategias y mecanismos de cómo hacerlo y a impreso motivación al equipo de trabajo para que se los realice en la brevedad posible.

De todas maneras la participación del Alcalde a todas nuestras reuniones, clarificó su posición, objetivos y que esperaba del equipo. La constante comunicación con el Alcalde facilitó la toma de decisiones y la organización de las actividades con el equipo tarea.

La predisposición de directivos y políticos para involucrarse en el proceso y aprobar en sesiones del Concejo las propuestas y procesos a seguir, como:

- Discusión y aprobación del proceso de Presupuesto Participativo
- Acompañamiento a los talleres con las Juntas Parroquiales y Comunidades conjuntamente con el ET
- Aprobación en Asamblea Cantonal General del Presupuesto Participativo
- Conformación y aprobación de los comités de seguimiento para el cumplimiento del Presupuesto Participativo
- Aprobación del POA y el Presupuesto General del Gobierno Local
- Aprobación del nuevo esquema organizacional
- Aprobación de redistribución de personal

El punto cumbre en este proceso ha sido el respaldo y convicción de las autoridades para trabajar con la comunidad.

No menos importante ha sido la participación de la comunidad en la elaboración del presupuesto participativo, bajo la metodología, los parámetros y

criterios de autoridades y funcionarios del Municipio. Además la conformación y actuación del Comité de Seguimiento.

A criterio del equipo de trabajo la participación de la comunidad en los procedimientos del Municipio ha significado dar un giro a sus actividades diarias y se ha convertido una fuente de inspiración y renovación en los compromisos de servicio.

El involucramiento del equipo de trabajo se lo podría calificar como una pieza fundamental para conseguir los resultados ya que a más de las actividades normales inherentes a su cargo, han dedicado un tiempo importante para el proceso. El POA y el Presupuesto Participativo se ha convertido en una herramienta gerencial de trabajo y en la orientación de la acción municipal convirtiéndose estos procesos en parte de sus actividades y funciones rutinarias.

1.9.5 Obstáculos y resistencias

Al inicio del PC se identificaron como principales cuellos de botella los siguientes aspectos:

- La falta de decisión oportuna en los niveles directivos
- La resistencia al cambio
- El escaso apoyo desde el exterior de la organización
- La insuficiente respuesta organizacional
- La falta de relación entre compromisos y tiempo en las organizaciones
- Limitada claridad en la planificación de acciones

Cada unos de estas deficiencias fueron tratados y solucionados a su tiempo, mediante talleres de inducción y capacitación.

Se observó una división al interior de los llamados gobiernos locales alternativos ya que he podido asistir a dos encuentros del gremio y se pudo notar una distancia entre el discurso político y las acciones realizadas, además que todavía no tienen claro la calidad de alternativos.

De acuerdo al Alcalde de Sigchos estos hechos podrían provocar un distanciamiento con la Coordinadora y seguir con el proceso de manera independiente, lo que limitaría de alguna manera la difusión de la experiencia a través de este organismo y tendríamos que pensar en la manera de difundirlo al resto del país.

Bueno, uno de los factores que incidieron en la culminación del PC es el cercano proceso electoral del país, en el que han aparecido detractores (posibles candidatos) de los procesos que se están encargando de distorsionar y mal informar a la comunidad sobre los procesos implantados, más sin embargo por iniciativa del Alcalde se ha emprendido un enlace de comunicación con la población haciendo uso de la emisora radial de propiedad

del Municipio, para dar a conocer a la población sobre los avances en la aplicación del presupuesto participativo.

Otro factor que no deja de ser importante, por la replicabilidad del proceso, es la desafiliación del Alcalde a PACHACUTIK, ya que su partido no le apoyó en sus intenciones de reelección ya que consideran que es necesario poner nuevos cuadros – aunque estos no estén preparados – sin embargo con la desafiliación anunció su candidatura como independiente lo que podría significar una baja en su popularidad. Además la candidatura significaría que debe ausentarse de la Municipalidad a partir de Agosto el 2004 de este año para realizar su campaña de acuerdo a la Ley de elecciones. Esta fecha casi coincidió con la última visita de seguimiento de mi y el cerramiento del PC, a pesar que se continuará con la asistencia técnica de la GTZ, esta situación podría detener o aminorar significativamente el ritmo de trabajo, ya que a otros niveles jerárquicos es baja la toma de decisiones. Para anticiparme a estos eventuales eventos he tomado contacto con los Concejales y el Alcalde para ponerles al tanto de las acciones que se han tomado y que deberán tomarse para amortiguar la salida del Alcalde, también se mantuvo reunión con la persona que asumirá el puesto de Alcalde encargado para ponerlo al tanto de los avances, los resultados, los pasos siguientes que hay que dar y comprometerlo en continuar con el proceso.

El otro nivel de resistencia al cambio, fue, con el personal y equipo tarea ya que eran procesos y actividades nuevas que no se las había realizado, “nunca”. Para amortiguar y mitigar sus efectos se les dio algunos talleres de motivación y gerencia para el cambio, remarcando la importancia y necesidad de trabajo en equipo y de manera coordinada. Además el diseño de algunas herramientas gerenciales novedosas como la utilización de bases de datos, macros sencillas y tablas dinámicas para facilitar la tabulación de los datos y presentación de informes, animó al equipo tarea para que comprendan que las acciones previstas no encerraban misterios o mecanismos complejos que realizar. Lo que se requería era tiempo y dedicación, nada más.

Además la falta de capacidad técnica e interés del director de Desarrollo Comunitario y Gestión Local produjo demoras en el cumplimiento de las tareas y por lo que hubo que reemplazado por la segunda abordo que ha resultado una buena colaboradora y que recuperó el tiempo perdido.

La lejanía de los centros educacionales y por los bajos sueldos del Municipio, no se puede contratar a personal especializado, por lo que se ha tenido que acompañar con talleres de autoformación en cada fase del PC.

1.9.6 Resultados no previstos

En algunas acciones han actuado de manera independiente y por iniciativa propia han realizando contactos con líderes comunitarios con el propósito de incorporar a la ciudadanía en la operación de los servicios que presta la municipalidad, como el de desechos sólidos, en cuanto a la clasificación domiciliaria de la basura y aprovechamiento del mismo. Otro servicio es de

salud y están por conformar el Consejo Cantonal de Salud, con el propósito de asumir esta competencia en el menor plazo posible. Lo que significa que se sienten en capacidad de despegar prácticamente solos.

Capítulo IV. CONCEPTUAL - CONCEPTOS UTILIZADOS

1.10 Principales enfoques sobre la participación, transparencia, control social y buen gobierno.

El enfoque general se planteó en los gráficos 1 y 2 de las páginas 20 y 35. que consiste en ajustar capacidad de oferta y demanda, pero no en términos económicos, sino en económicos – sociales – políticos – institucionales, el motivo es el divorcio que existe entre las instituciones públicas con su capacidad institucional y las necesidades reales de la comunidad, que no se encuentran debidamente sintonizados para responder a las demandas de la población, ejemplo: se reconoce en el Plan de Estratégico de Desarrollo que es un cantón que se caracteriza por ser eminentemente agrícola y turística, y se trazan líneas estratégicas en este sentido, pero el Municipio no cuenta con una unidad que impulse el sector, ni en el presupuesto constan obras en esta dirección. Entonces de que desarrollo local estamos hablando. La comprensión de este balance y la sincronización entre la oferta institucional y las necesidades de la comunidad – oferta y demanda – es fundamental para alinear todos los esfuerzos tanto institucionales como comunitarios hacia la consecución de los objetivos, de lo contrario los Planes de Desarrollo se quedan allí, en grandes planes. Es por este motivo que se explica la comprensible falta de credibilidad de la comunidad en las instituciones de gobierno en la que ofrecen una cosa y terminan haciendo otra y es que no han alineado y sincronizado sus esfuerzos a los grandes objetivos estratégicos.

Lastimosamente por lo descrito en el párrafo anterior, ya nadie cree en los Planes Estratégicos y en opinión de muchos, estos ejercicios son una pérdida de tiempo, por eso mi intención en la tesis es recuperar los procesos de planificación estratégica como base fundamental del modelo de gobierno participativo.

¿Pero por que es importante contar con un Plan?, por que de lo contrario el cantón sería como un barco a la deriva y sin timón, con muchos capitanes que desean llevar a la nave a mejor puerto, ¿a cual?, ¿da lo mismo? Y sin rumbo fijo continúan navegando a pesar que saben que el bote se está hundiendo. Esta perdida de la brújula, de orientación, lo único que provoca es el desperdicio masivo de recursos y estancamiento, garantizando la proximidad a la profundidad del abismo y naufragar. Pero no hay que esperar a que esto nos suceda y convertirnos en víctimas de los capitanes que ofrecen salvarnos, no se sabe ¿cómo? y a costa de seguir a la deriva, pues no permitamos que nos engañen. Entonces es el momento para plantearse un derrotero que permita aprovechar los recursos disponibles, conjugar aportes, coordinar acciones y remar hacia mismo sentido que nos permita anclar y pisar tierra firme en el

menor tiempo posible y en ese momento empezar de nuevo hacia otro destino ¡esta vez, más lejana!

Esta visión sistémica y de futuro debería ser el norte estratégico²⁶ de toda institución que nos lleve a anclar en puerto seguro y una vez allí emprender otro viaje de mayores proporciones.

¿Pero quienes son los llamados a planificar?, la respuesta aunque obvia, debería ser el capitán, pero por qué debe funcionar de esta manera. ¿Cómo sabe el capitán a donde dirigirse?, a él le han contratado para manejar el barco, mantenerle a flote, hacerle ir más rápido o más despacio, proveer de insumos a la tripulación, etc. Mas la dirección debe tomar quien le contrató. Y ¿quién le contrató?, los dueños del Barco. Entonces los dueños del barco tienen que decirle a donde dirigirse, y no tomar solito la decisión, porque si así ocurriese los dueños van a sentirse inconformes y reaccionarán en su contra. Por ésta razón el capitán debe consultar con los dueños y luego tomar un rumbo concertado con un destino definido.

El **capitán del barco**²⁷ es el Alcalde y el tiene la obligación de consultar a su población para decidir sobre el futuro de la localidad en el largo plazo. Sin embargo es necesario que la planificación pensada a largo plazo, también pueda ofrecer resultados a corto plazo, para que la gente no piense que no pasa nada y se eche hacia atrás. Estos resultados planificados a corto plazo es lo que conocemos como el Plan Operativo Anual (POA), que debe ser sometido a escrutinio de la ciudadanía para que ratifique, ajuste, reforme, quite, adicione, cambie las acciones planificadas, siempre y cuando se mantenga en el norte a largo plazo y de acuerdo a los recursos disponibles, que es lo que se conoce como Elaboración del Presupuesto Participativo Anual (PPA), que no es otra cosa que el POA consensuado, financiado y aprobado.

Una vez aprobada la herramienta gerencial de trabajo PPA, se la ejecuta ante la mirada atenta de la ciudadanía para constatar si mantiene el rumbo trazado, para lo que se requiere que la población cuente con información oportuna y veraz. Información que debe ser entregada periódicamente por el Alcalde, procedimiento que se la conoce como rendición de cuentas a los dueños (comunidad) para que puedan realizar su análisis, comentarios y solicitar rectificaciones. Y en el caso de no haber entregado estos informes la comunidad pueda acceder a esta, con una simple solicitud, mecanismo que se la denomina, como transparencia en lo actuado. Y a la actividad de supervisión de lo actuado por parte de la comunidad se la denomina, control social.

La descripción de los párrafos anteriores es el enfoque metodológico que se utilizó para capacitar a autoridades y personal del Municipio y que se le podría concebir como la filosofía del Modelo de Gestión Participativa Municipal en el que los protagonistas principales son la comunidad (dueños)

²⁶ Paso necesario, sin el que se dificulta avanzar al paso siguiente.

²⁷ Habría que contratar a un Capitán por lo menos que le mantenga a flote al barco, porque de lo contrario nos hundimos con capitán incluido.

1.11 Metodología utilizada Metaplan y sistema participativo

La metodología que se utilizó para el diseño, planificación y ejecución del Modelo de Gestión Participativa fue de carácter interactivo y con reuniones periódicas entre los involucrados en el proceso. La metodología que se utilizó para la transferencia tecnológica y discusiones del tema fue a través del METAPLAN²⁸.

Además tuve que destinar parte de mi tiempo para preparar instrumentos de gerenciales y operativos para avanzar en la programación (ver anexos anteriores). Esto significa que los procesos de cambio no solo se deben ser a nivel de asesoramiento sino de probar y construir con ellos la metodología. El personal al disponer de estas ayudas automatizadas pudo cumplir con sus responsabilidades a tiempo y con mayor empeño ya que pudieron liberar tiempo en la tabulación y consolidación de la información y dedicarlo al diseño e implantación de la metodología.

1.12 Presupuesto participativo, presupuesto por centro de costos, reforma organizacional, matrices de consolidación y procesamiento de la información.

Como se dijo anteriormente, entre uno de los aprendizajes de la experiencia sistematizada nos demuestra que la decisión política del Alcalde y del Concejo Municipal en un principio es el sustento para la transparencia de la gestión municipal.

El alcalde siempre ha pensado que la transparencia en su gestión, es decir, información de actividades realizadas en la institución, información de ingresos y gastos que contiene el presupuesto del Gobierno Municipal, ha permitido que las comunidades formen parte en la toma de decisiones y se involucren en el desarrollo cantonal con rapidez y en un espacio armónico.

La decisión política fue la principal herramienta que sostuvo la realización del presupuesto participativo, que a pesar que la metodología no se elevó a ordenanza la fuerza ciudadana va a obligar más allá de existir o no una ordenanza a que el Concejo adopte las resoluciones que sean necesarias para mantener el sistema participativo.

La Municipalidad se presenta a la luz pública con el afán de impulsar la participación ciudadana en la toma de decisiones. El compromiso logrado mediante la participación de funcionarios de la Municipalidad, seguirá impulsando a esta nueva forma de gestión para ser un Gobierno alternativo con transparencia en sus gestiones que fortalezca la institución.

²⁸ Método de visualización, a través de tarjetas de cartulina, en las que se expresan de manera escrita las ideas y se las expone en un tablero a medida que se van generando para que le resto de compañeros mire los aportes de cada uno de los integrantes. El manejo de tarjetas facilita también el agrupamiento de ideas y a través de éstas llegar a conclusiones de grupo. Esta técnica ayuda mucho a disminuir los tiempos de participación hablada de los integrantes, que se obtengan de manera inmediata los resultados y que la participación sea de carácter casi anónima para que permita una mayor libertad de expresión.

La participación de las comunidades permitió una distribución equitativa de los recursos en el presupuesto del Cantón Sigchos. Sus delegados concurrieron de manera mayoritaria en todos los talleres, aunque muchos de ellos desconocían al principio el objetivo central de las reuniones, terminaron complacidos por el proceso implantado y en el último taller fueron testigos activos de la aprobación del presupuesto del año 2004 por parte del Concejo.

Para la distribución del presupuesto se tomaron dos parámetros: población y el índice de necesidades básicas insatisfechas, de esta forma se hizo una distribución equitativa para las cinco parroquias del Cantón Sigchos. Sin embargo hubieron muchas preocupaciones sobre la asignación por los recursos que ya que se encontraban comprometidos en obras preasignadas. El concepto en el que se basó la repartición de la diferencia entre los ingresos totales estimados municipales menos los preasignados, partió de la referencia constitucional que manifiesta que el rol Municipal es para las zonas urbanas y las provinciales en el sector rural, lo que fue muy discutido al interior del grupo tarea, los resultados fueron: sector urbano 40%, 20% obras de interés cantonal, 10% grupos vulnerables y la diferencia para el sector rural.

En la elaboración del presupuesto participativo, las comunidades se comprometieron a contribuir con mano de obra no calificada para la ejecución de obras, situación que extendió las posibilidades de extender la cobertura de necesidades. El fin que los motivó a colaborar con las mingas fue que la valoración de las obras sea menor y que el monto destinado para cada parroquia alcance para ejecutar muchas más obras y se pueda beneficiar a todas o la mayoría de las comunidades.

Las mingas a más de ser una forma de participar en la ejecución de las obras por un nivel alto de concienciación para lograr cambios, es la forma de manifestar la solidaridad entre comunidades, vecinos y autoridades. Esta solidaridad fue reflejada en la ejecución del presupuesto participativo realizado en el Cantón.

La sistematización del proceso de elaboración del Presupuesto Participativo Anual (ver **anexo N° 7**) estuvo a cargo de la ingeniera Pamela Armas, Directora del Departamento de Desarrollo Comunitario del Municipio de Sigchos, documento que se adjunta como anexo para que conozcan con detalle el metodología que se siguió.

3º. CONCLUSIONES

Capítulo V. CONCLUSIONES y REFLEXIONES

A pesar que no se podría afirmar con seguridad los efectos en el mejoramiento de la calidad de vida de la población de Sigchos ya que se requiere de mayor tiempo para medirlos, puedo decir sin temor a equivocarme que Gobiernos Municipales Participativos son una buena opción para reorientar la acción municipal y comprometer a la ciudadanía en ser testigos activos de su desarrollo.

La participación de la ciudadanía en los procesos de planificación, presupuesto y control social, presentan una mejor alternativa de gobierno municipal para fijar su norte estratégico, y trabajar bajo esa perspectiva con el apoyo de la comunidad, por lo menos esos son los resultados que generan de la aplicación del PC, que ha contribuido a demostrar la tesis planteada.

Sin embargo me abate una razonable preocupación y es sobre la sostenibilidad del procesos ya que requieren por un lado de una asistencia técnica sostenida y de largo aliento y además de Alcaldes entrenados y preparados, que lamentablemente esto último es justamente lo que no se puede garantizar; no obstante si estos procesos son enraizados en el corazón de la gente, sus conciencias y deseos de superación es posible que logren, a pesar de las dificultades políticas, redireccionar la aptitud y actitud del capitán del barco y someterlo para que oriente su acción de acuerdo a las exigencias de la población y en orden a su planificación estratégica.

Algo que se pudo advertir en el transcurso del PC es que lo alternativo no es potestad del Movimiento Indígena y que otros grupos políticos también están reclamando la denominación de gobierno alternativo como el caso de Cuenca, Loja, Guayaquil y Quito, no obstante la diferencia consiste en que estos lo apuntalan con recursos que no son precisamente producto del esfuerzo propio sino de todo el país, eso quiere decir que su desarrollo nos cuesta a todos, en cambio en Sigchos se fundamenta en una gestión participativa con pocos recursos pero bien utilizados.

Nada esta dicho todavía y hay que continuar en la lucha por eso me permito desearles ¡buena suerte! a aquellos a los cuales haya podido convencer y que decidan tomar la posta a favor de la construcción de un Modelo de Gestión Participativa que dé luces para logra una mejor calidad de vida de la población.

1.13 Gestión Participativo como un modelo alternativo de Gobierno local.

Lastimosamente en el país, los procesos de fortalecimiento municipal no han sido por demanda de las autoridades de turno (necesidad real de cambio), sino que han estado atados a necesidades exógenos, como requisito generalmente para acceder a créditos o ha fondos de ONGs, por lo que no se les ha prestado mayor atención en su real potencial, ya sea por cambio de las autoridades o

por que una vez recibidos los recursos no han sentido la necesidad de aplicarlos. Como no hay que les controle, ni les pida cuentas han continuado manejando al Municipio igual o peor que antes.

Por lo tanto la asistencia técnica ha quedado como unas buenas intenciones de cambio y unos documentos que en el mejor de los casos sirve de consulta para posteriores estudios. Sin embargo cuando estas se han llegado a implantar, al primer cambio de administración, se han dado retrocesos significativos anulando los esfuerzos de generar una capacidad de gestión.

Esta situación se repite con tanta frecuencia que nos a llevado (GTZ) a una reflexión sobre los procesos de asistencia técnica y repensar sobre las metodologías, herramientas e instrumentos utilizados y principalmente sobre la real voluntad de cambio de aquellos que solicitan asistencia técnica(AT) y los verdaderos propósitos de la intervención solicitada.

Las soluciones que se plantearon en el Municipio de Sigchos fueron en respuesta a las necesidades de cambio de la organización, a las exigencias de respuesta por parte de comunidad y el proceso de modernización del Estado. El cumplimiento del nuevo rol de **"Gobierno Local Alternativo"** ha sido la inspiración para la definición del PC, la eficiencia, participación comunitaria, transparencia, redición de cuentas y control social son los motores de la propuesta. de incorporar a la población en le accionar del Municipio, segundo, racionalizar el gasto de acuerdo a las reales necesidades de la población, garantizar su ejecución a través del aseguramiento del financiamiento real del presupuesto municipal y nombrar una comisión de vigilancia y monitoreo del cumplimiento del presupuesto.

El presupuesto participativo permitió de alguna forma transparentar la gestión municipal para concebir un nuevo modelo de administración, en la cual se genere espacios de participación ciudadana y se involucren en la toma de decisiones para el fortalecimiento institucional.

Se concluye que para generar cambios es importante la participación de las comunidades a través de las mingas e indicar la solidaridad entre cada una de ellas, demostrada en la ejecución del proceso.

Para la realización de actividades en un gobierno municipal, lo fundamental es la comunicación entre autoridades y ciudadanía, permitiendo espacios de acuerdos, resoluciones y toma de decisiones, alcanzando objetivos comunes, que impulsen cambios significativos.

Los objetivos se plantearon para ser ejecutados en el término de máximo un año, los mismos que fueron discutidos y negociados por el grupo meta y ha decir de los resultados se ha cumplido con éxito los propósitos del PC.

1.14 Reacción de la opinión pública.

En opinión de la ciudadanía de Sigchos este proceso debió haberse realizado muchos años antes y está seguros que otra hubiese sido la realidad y que

están dispuestos a continuar con este sistema en bien del progreso del Cantón. La participación personal del Alcalde les ha dado mucha confianza para poder seguir participando. La oportunidad que les ha proporcionado es única y no la piensan desaprovechar porque no solo ha producido resultados en la organización municipal, sino que ha producido reacciones a nivel nacional en cuanto a lo de gobiernos eficientes, participativos, transparentes y que la comunidad ejerza el derecho a realizar el control social de la gestión a todo nivel.

Un aspecto negativo externo ha sido la cercanía de un nuevo proceso electoral que ha producido detractores del proceso como plataforma de campaña y ha empezado un proceso de tergiversación de la información a la comunidad en cuanto a la participación y control social, es más han llegado a querer impedir la intervención de las comunidades para el inicio del segundo periodo de Presupuesto Participativo que por suerte no han tenido éxito, eso me da la pauta que de alguna manera la población ya reacciona positivamente ante estos aspectos.

1.15 ¿Qué he aprendido como agente de cambio?

Todos consideran que es un buen momento para demostrar que es posible un modelo de gestión diferente al tradicional que garantice mejorar las condiciones de vida de la población a través de mecanismos de participación de la comunidad en el proceso de toma de decisiones de la Municipalidad esto quiere decir que se entendió el mensaje y que es sustentable por la acogida en la comunidad, sin embargo la preocupación es por la sostenibilidad que se encuentra en manos del administrador de turno. Espero que la población haga respetar sus derechos y exigir continuar con el proceso.

En el desarrollo del PC es necesario tener una actitud flexible ya que a medida de la implantación es necesario inclusive ajustar o acondicionar desde los objetivos como las actividades, esto permite no enfrascarse en eternas discusiones que lo único que se logra es el enfrentamiento entre miembros del equipo y facilita su la integración de los participantes.

Cada unos de los objetivos planteados fueron discutidos tanto con autoridades como personal municipal, principalmente con los que conformaron el grupo de trabajo, además se realizaron contactos con otras ONGs que prestan asistencia para articular la intervención, principalmente en los temas de descentralización y participación comunitaria. Incluso los ajustes fueron discutidos con el GT.

Mi rol de agente de cambio tuvo que modificarse y pasar de la posición cómoda de asesor y la de protagonista ya que pude observar que para el cumplimiento de las actividades o acciones el personal municipal necesito de preparación y capacitación, además de la introducción de ciertas herramientas automatizadas que faciliten en cumplimiento de las tareas encomendadas, como por ejemplo matrices automatizadas para procesamiento de las información. La preparación del personal, en mi opinión, amortiguó cualquier resistencia al proceso de

cambio, así como la claridad en la exposición de la metodología, el seguimiento constante, el anticipo a posibles dificultades, trato personalizado a cada uno de los actores claves, como a cada miembro del grupo meta.

El informar constantemente al alcalde sobre los avances y retrocesos también provocó confianza entre las autoridades y yo. Trabajar codo a codo con aquellos que toman las decisiones ha sido para mí, lo más frustrante y reconfortante a la vez. El mayor de las lecciones aprendidas ha sido sentir y observar si las propuestas cumplen o no con las expectativas de los actores principales como de las autoridades municipales y como combinar la técnica con la política. La idea de convertirnos en tecno – políticos suena razonable en la medida en que nos toca combinar los aspectos que son eminentemente técnicos con los propósitos en intereses políticos, muchas veces es la única manera de avanzar y para eso es necesario contar la suficiente sensibilidad profesional y espíritu social

El aprendizaje en el desarrollo del PC ha sido de doble vía y continuo, ya que en la medida que uno avanza en la implantación del proceso de cambio se presentan situaciones complejas a las que hay que dar una solución inmediata que ha exigido una superación constante de parte y parte. El compromiso para que salgan las cosas y se consiga resultados fue mutuo.

Otro aspecto que hay que considerar en la constancia ante la adversidad – cuando las cosas no caminan - ya que el relacionamiento con personas con sus respectivos caracteres hay que estudiarlos con el propósito de congeniar con ellos para mantener el interés y ritmo de trabajo. En este trabajo hay que tener un psicólogo por dentro para mantener las relaciones de trabajo, amistad y rendimiento.

El hecho de trabajar en otra realidad que no sea la que uno ve todos los días nos abre las puertas a enfrentar realidades diversas y entender que cada proceso de cambio tiene características distintas y que las metodologías a utilizar deben adoptarse y adaptarse de acuerdo a esa realidad. Además muchas de las soluciones se encuentran en los mismos actores locales y hay que tener la sensibilidad para entenderlos, asimilarlos y aprovecharlos

1.16 Reflexiones sobre el proceso de aprendizaje de la formulación y aplicación del PC

Ser realistas en definir el alcance de los procesos de cambio ya que en muchos casos no se tratan de una simple transferencia tecnológica, sino de una verdadera metamorfosis en el pensamiento y comportamiento de las personas que trabajan al servicio de la población y por otra parte un ejercicio real como ciudadano con una conciencia plena de sus deberes y derechos que contribuyan a su propio desarrollo.

Concentrarse en los objetivos planteados, sin ser rígido en el proceso he ir ajustándolos en la medida del avance y de las condiciones que se den, ya que es fácil desviarse a medida que van apareciendo y transparentando los

intereses particulares a los que hay que dar respuesta inmediata con base a los objetivos originales.

Trabajar desde un inicio tanto con autoridades como con el equipo tarea es básico e importante ya que ellos son los que deben implantar y mantener los procesos. El desconocimiento o la falta de comunicación provocará que no se aprovechen las potencialidades del personal y no sabrán como aportar al proceso de cambio. Es más, pueden convertirse en los más resistentes a las acciones planificadas. El involucrarles en las charlas, planificación y ejecución de actividades ha provocado un apropiamiento y defensa del proceso

Responsabilizar de la ejecución de acciones y realizar seguimiento y monitoreo periódicos con el propósito de evaluar los avances y ajustar sobre la marcha los problemas que se presenten y no se detenga las acciones encomendadas.

Estar preparado para responder a los nuevos requerimientos fruto del proceso de cambio ha sido muy importante ya que surgieron un sinnúmero de demandas relacionadas al proceso que si uno va preparado le pueden medir con facilidad el nivel de preparación técnica, que puede generar pérdida de credibilidad y confianza

4º. BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS

BANCO MUNDIAL. 2000. Material de apoyo elaborado para el Programa de Gobierno Abierto y Participativo. Washington D.C. Banco Mundial.

BIRD. 1994. Governance: The World Bank's Experience, noviembre, Washington D.C.

BORJA, J. 1998. "Ciudadanía y espacio público", Reforma y Democracia, No. 12.

FINOT, I. 1998. Elementos para una orientación de las políticas de descentralización y participación en América Latina. Trabajo presentado en el III Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y Administración Pública. Madrid.

GRUNDMANN G, y STHAL J. "Como Sal en la Sopa" .Conceptos métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo. Ediciones ABYA-AYALA 2002

JESSOP, B. 1995. "The Regulation Approach and Governance Theory: Alternative Perspectives on Economic and Political Change", Economy and Society, Vol. 24, N° 3, págs. 307-333.

Khadem, Riaz y Louber, Robert. 1988. Administración EN UNA PAGINA. Cómo utilizar información para lograr sus metas.

Marín, Alvaro. 2002. Como recuperar su empresa con "El Método C". Un Método sencillo y eficaz para gerenciar LA CRISIS.

MICC. 2002. Estatuto y Reglamento Interno de Movimiento Indígena Campesino de Cotopaxi.

Miranda, José. 2004. Gestión de Proyectos

PNUD. 1996. Governance for Sustainable Human Development, Management Development and Governance Division (borrador inédito).

VÁZQUEZ BARQUERO, A. 1999. "Sobre las raíces teóricas del desarrollo económico local", Cuadernos del CENDES: Descentralización y Desarrollo Local: aportes para una discusión, No. 40.

Walton, Mary. 1992. El Método DEMING en la práctica

Zelinski, ernie. 2002. El éxito de los perezosos. Como ser más creativo y exitoso trabajando menos. Editorial Vergara / BUSINESS.

ZIMMERMANN, A. (2000) "Gestión de Cambio Organizacional" Caminos y Herramientas.

ANEXOS

Nº	DESCRIPCION	Pag.
1	Declaración Alcalde de Sigchos con motivo de la presentación de la segunda rendición de cuentas y el inicio del presupuesto participativo para el año 2005	1
2	Nueva estructura organizacional	31
3	Instrumentos gerenciales sobre Presupuesto Participativo 2004	32
4	Criterios de distribución recursos para comunidades del Cantón Sigchos	33
5	Esquema de presupuestario por centro de costos	33
6	Informe de rendición de cuentas a la ciudadanía	33
7	Sistematización del proceso de presupuesto participativo	42

ANEXO N° 01

Declaración Alcalde de Sigchos con motivo de la presentación de la segunda rendición de cuentas y el inicio del presupuesto participativo para el año 2005

ANEXO N° 01

El Alcalde a sus ciudadanos en la Asamblea General Ordinaria del Cantón Sigchos para rendir cuentas a la ciudadanía y estructurar la proforma del presupuesto participativo para el 2005, realizada el sábado 7 de Agosto del 2004.(anexo de participantes N°. 01)

Ing. Pamela Armas - Directora del Departamento de Desarrollo Comunitario

"Estamos aquí presentes para socializar el segundo informe del avance de obras del presupuesto participativo del 2004 y también el inicio del presupuesto participativo para el 2005. En primer lugar palabras del alcalde el Dr. Hugo Argüello".

Dr. Hugo Arguello Navarro - Alcalde

"Saludando la presencia de los señores concejales de la Ilustre Municipalidad, la presencia del ingeniero Edwin Tinajero consultor de la GTZ, que es la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica en el Ecuador, la presencia de los señores presidentes y delegados de las Juntas Parroquiales de Sigchos, Palo Quemado, las Pampas, Isinlivi, Chugchilán, a los señores tenientes políticos acá presentes, a las autoridades educativas, a las autoridades de las diferentes parroquias del cantón, y a todos ustedes señoras y señores dirigentes de las diferentes comunidades que integran el cantón, a los señores estudiantes que están acá también presentes, sean ustedes bienvenidas y bienvenidos a la reunión convocada por la institución municipal.

La institución actualmente ya se denomina, Gobierno Municipal de Sigchos desde hace aproximadamente cuatro semanas. El Concejo Municipal solicitó, dado el nuevo rol que desempeña la Municipalidad, acogerse lo que establece en la Constitución Política de la República del Ecuador y cambiar la denominación de Municipio de Sigchos al nombre de Gobierno Municipal de Sigchos, de tal manera que cuando ustedes dirijan alguna comunicación se lo haga con el nombre de Gobierno Municipal de Sigchos, esto nos permite a nosotros obviamente ir adentrando un poco más en lo que es la participación ciudadana, en lo que es la coordinación más estrecha con la comunidad o entre Gobierno Municipal de Sigchos y pobladores.

Hoy hemos convocado a esta reunión, la tercera del año 2004, así lo habíamos establecido dentro de la programación, varios de ustedes estuvieron presentes en las dos reuniones pasadas y así habíamos establecido que durante el año íbamos a tener cuatro reuniones con la finalidad ir realizando seguimiento a lo que habíamos planificado con ustedes. Al inicio de este año se programó hacer algunas obras en las diferentes parroquias y comunidades del cantón y queríamos ir haciendo seguimiento para saber si esas obras se han cumplido o no se han cumplido.

Habíamos dicho que de acuerdo a la ley los municipios, consejos provinciales y ministerios trabajamos en un año fiscal que inicia primero de enero y culmina el 31 de diciembre. Las obras planificadas se comienzan a ejecutar el primero de

enero y terminan el 31 de diciembre de cada año todos, los municipios y consejos provinciales del Ecuador, todos debería haber exactamente programado el presupuesto y ejecutarlo el primero de enero al 31 de diciembre, es decir construir las obras del año 2004 desde enero a diciembre.

Yo llamaba la atención en reuniones anteriores al consejo provincial de Cotopaxi y les decía que las obras planificadas por ellos para el 2004 hasta el día de hoy 7 de agosto casi ninguna de ellas se ha construido y algunas obras planificadas el año pasado en el 2003 más de la mitad no se ha construido hasta el momento, en cambio como municipio las obras del año 2003 terminamos el 100 por ciento de obras en enero de este año y las obras del año 2004 tenemos construido alrededor del 70 al 75% de obras planificadas hasta el día de hoy 7 de agosto y cuando lleguemos al 31 de diciembre habremos construido el 100% de obras planificadas participativamente para el año 2004.

El avance del cronograma de construcción de obras del año 2004 sigue adelante, y ya, nosotros convocamos a esta reunión para elaborar el proyecto del presupuesto del año 2005 y lo convocamos porque así lo establece la Ley de Régimen Municipal, los municipios nos regimos por esta Ley y que esta Ley establece el cronograma, según el artículo 522, hasta el 30 de abril de cada año debe la dirección financiera municipal establecer una estimación provisional de los ingresos municipales, hasta el 15 de mayo debe la dirección financiera ya comenzar a informar alcalde cuanto de recurso económico va a existir para el siguiente año, hasta el 30 de junio ya debe la dirección financiera solicitar a los diferentes departamentos los proyectos para el año 2005, en éste caso lo estamos haciendo con ustedes de manera participativa, y hasta el día 20 de julio se debe tener ya el anteproyecto de presupuesto municipal y hasta el día 31 de julio debe tenerse ya el proyecto definitivo del presupuesto municipal para el año 2005, ahora estamos 7 de agosto, estamos un poquito atrasados, una semana. Amparados en la ley de régimen municipal, entonces el día de hoy, con ustedes, conforme lo estamos haciendo desde el año pasado queremos con ustedes realizar el proyecto de presupuesto municipal participativo para el año 2005. Luego de esta asamblea pasará a conocimiento nuevamente de la dirección financiera y la economista Raquel campaña hará la revisión respectiva para luego de su revisión y la confirmación de los datos de las transferencias por parte del Estado para el municipio, pasará para que sea aprobado en el seno del Concejo.

El año pasado la aprobación en el seno del Concejo lo hicimos en una asamblea libre, abierta y aquí los siete concejales habían aceptado y conforme lo establece la ley aprobaron el presupuesto municipal participativo. En este año procederemos a hacerlo de igual manera, en el mes de noviembre o diciembre convocaremos a una nueva asamblea general en la que ustedes podrán testificar lo que se va a discutir y convenir hoy día con valores, codificado adecuadamente y los señores concejales someterán la moción a votación y procederá a aprobar lo que ustedes van a discutir el día de hoy.

Los recursos que tiene el Estado o los recursos que tienen los municipios no siempre son suficientes para cubrir todas las necesidades de la población, ya

que son múltiples las necesidades, por eso cuando hacemos el presupuesto municipal participativo, procuramos hacerlo hemos dicho, de forma equitativa, justa y solidaria tratando de que si hemos recibido una obra ahora le demos oportunidad a que la comunidad de al lado también reciba, por ejemplo, si es que una comunidades ya tiene una aula escolar le demos la oportunidad de que en este año las comunidades de al lado, que no tiene la aula escolar, reciba el aula escolar. Esto es lo que se viene haciendo y pidiendo que se aplique el principio de solidaridad entre comunidades. Por principio los señores concejales no pueden aprobar un presupuesto que no tenga financiamiento es decir aprobando las obras hasta donde alcanza a plata, aprobando las obras hasta donde alcanza el dinero. Hoy a esta reunión de presupuestos, a esta reunión de participación ciudadana con el municipio yo quiero que cada uno de ustedes que viene representando a su comunidad no vengán solamente por pelear exactamente una obra y no sale de aquí sino le dan una obra, porque vamos a distribuir el recurso económico en forma equitativa entre parroquias en base a población o sea el nombre de habitantes, en base a las necesidades básicas insatisfechas, en base al índice de pobreza. Las cinco parroquias tienen similares índices de pobreza y de necesidades básicas insatisfecha así lo establece el INEC (instituto nacional de estadísticas y censos) conforme las estadísticas nacionales, entonces que a esta reunión ustedes hayan llegado el día de hoy no solamente para salir de aquí con una obra para su comunidad, sino para salir de aquí con obras para todo el cantón en forma solidaria hasta donde alcanza los recursos, la plata de la municipalidad.

El municipio construir las obras en base a las transferencias que da el gobierno a través del Ministerio de Finanzas, en base a los impuestos que ustedes pagan. En Sigchos desgraciadamente la gente no paga sus impuestos y hay mucha gente que está debiendo ,aquí se encontraron unas cuantas personas que no se encuentran al día en sus impuestos, que no han pagado sus impuestos. Cuando se acercan a pagar a trazados, los intereses se elevan exageradamente, los intereses los establecen el ministerio de finanzas y el Banco Central y en base a eso recaudamos, de los impuestos ustedes pagan solamente una partecita queda el municipio, por ejemplo aproximadamente de cada 10 dólares que ustedes pagan apenas cuatro dólares quedan en el municipio para el Cantón, el resto solamente damos cobrando a otras instituciones del Estado, como al ministerio de agricultura y ganadería para salud pecuaria, entregamos al ministerio de educación, entregamos al ministerio de salud y solamente el 40% queda para el cantón el resto solamente somos agentes de retención, agentes de cobro, damos cobrando a otras instituciones. Entonces entregamos nosotros, escucharán, un impuesto patriótico al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, entregamos un impuesto para la vivienda rural al Ministerio de la Vivienda, hay un decreto de octubre por la que también transferimos el Ministerio de Finanzas, también al cuerpo de bomberos, al Ministerio de Agricultura y Ganadería para salud pecuaria, transferimos al Centro Agrícola Cantonal de Sigchos, en este año hemos transferido 770 dólares, para la defensa nacional del Ecuador también transferimos, para sanidad rural también transferimos a otras instituciones, entonces los recursos que ustedes pagan por impuestos se va allá y para que ustedes sepan, sólo el 40% queda para el Municipio, porque algunos dicen pagamos los impuestos para que se ganen los sueldos los empleados, el

alcalde, los concejales. Más o menos en el año se recaudan un promedio de 60.000 dólares en todo el año, nosotros gastamos aproximadamente unos 35.000 mensuales en combustible para maquinaria, para que tengan una idea más o menos de cuanto se necesita.

El presupuesto municipal se financia entonces con impuestos, tasas, multas, que también imponemos, con los recursos por transferencias del Gobierno a través del Ministerio de Finanzas y con recursos que yo he tenido la suerte de conseguir como Alcalde de las diferentes instituciones a través de convenios.

En los últimos cuatro años hemos conseguido a través de la Unión Europea alrededor de un millón y medio de dólares, y no se han impuesto y cobrado impuestos, no ha sido plata del fisco y esos recursos se han invertido en varias comunidades, es decir la obra que se ha logrado hacer esta financiado de esa manera; gestiones, convenios, transferencias estatales, una parte de los impuestos que la gente ha pagado, sin embargo algunos están debiendo impuestos cuatro, seis, ocho años y son los que más exigen la obra sin cumplir con sus obligaciones y deberían hacerlo para que contribuyan en algo al financiamiento del presupuesto municipal para que se traduzcan en obras para todos.

Bien, entonces hoy día vamos a ver rápidamente sobre las obras que es encuentran este momento en construcción como parte del informe de gestión del Alcalde a ustedes y dar cuenta de unas 170 obras que en su mayoría ya se encuentran construidas por la que algunas no van a aparecer en las matrices de seguimiento proyectadas en la pantalla, además se presentarán obras que están en construcción, otras que se encuentran ya contratadas y otro grupo que están por construirse. Tenemos cinco meses todavía, como ven tenemos tiempo suficiente para terminar las obras que están por construirse.

Debo decirles también que los municipios, esta es una parte importante, recibimos del Estado el dinero en cuotas quincenales, cada quince días a veces cada mes, o a veces cada dos meses nos van depositando de poquito en poquito durante todo el año entre enero hasta diciembre, conforme va llegando el dinero vamos comenzando nuevas obras, de las obras que todavía no están iniciadas significa que lo haremos con el dinero que el Gobierno vaya entregando en los meses de agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre. para eso como Alcalde siempre estamos pendientes de las gestiones ante el Ministerio de Finanzas reclamando que nos depositen el dinero, pidiendo las transferencias de recursos y estamos permanentemente viajando para gestionar y exigir que el dinero llegue a la municipalidad para poder comenzar nuevas obras, en ésta forma hacemos la construcción de obra pública y en ésta forma hacemos la ejecución del presupuesto.

La presencia de ustedes nos permite tener una razonabilidad y racionalidad de lo que tratamos de proponer, la participación es una realidad, que ustedes ya conocen y que todos son partícipes. Yo decía en la asamblea anterior que aspiramos que a futuro haya una mayor participación ciudadana, quedamos en la reunión pasada el conformar un comité de seguimiento, sin embargo parece que la gente tiene un poco de miedo, recelo del pueblo y solo quieren

conformar el comité de seguimiento de ejecución de obras, no quieren conformar el comité ciudadano de vigilancia de la gestión municipal, aspiramos que en las próximas reuniones que sigamos haciendo, cuando hayamos tomado un poco más de confianza en la municipalidad, sintiéndose ustedes parte de la municipalidad, podamos en el futuro tener una mejor participación de la ciudadanía en la administración municipal.

Estas asambleas que estamos haciendo con el pueblo desde el año anterior se hace en muy pocos municipios del país, muy pocos alcaldes convocan para dar informes, nosotros lo venimos haciendo, lo vamos hacer el día de hoy y por eso nos sentimos personalmente gustosos de que podamos dar a conocer lo que vamos hacer por una parte y por otra dar a conocer también lo que no podemos hacer, porque hay cosas que no podemos hacer ya que no nos alcanza el billete, hay cosas que no podemos hacer porque a lo mejor algún convenio quedó firmado pero no dieron la plata, entonces estas reuniones nos permite nosotros informar a ustedes que estamos haciendo, que es lo que vamos hacer e informar a ustedes hasta dónde podemos construir la obra pública, que obra pública podemos hacer ahora, en el próximo año y en los próximos años.

Porque no todo se puede hacer de golpe en un solo año, las necesidades del cantón son muchas, todos queremos obras, y algunos no solamente piden uno, sino dos, otros tres. Algunas comunidades demandan de una vez seis, siete obras, ¿cómo no quisiera atenderles a todas?. Voluntad del Alcalde y de los Concejales existe pero la limitante es el billete.

Yo quiero comunicarles a ustedes dos o tres cosas que yo había pensado, cosas que de pronto la comunidad no pide, como es el asunto de la salud. Todos piden obras de cemento, todos piden el aula, piden la casa comunal, piden adoquines pero no la parte de la salud, cuando tenemos unos subcentros abandonados y médicos que trabajan cuatro horas diarias cinco días de la semana cuando tenemos subcentros en las parroquias en donde no hay médicos, no hay odontólogos, no hay enfermeras, ni auxiliares, pero todavía la gente no pide lo relacionado con la salud. Nosotros, por voluntad nuestra hemos realizado campañas de salud pero los recursos son limitadas, sin embargo dando gracias a Dios hemos conseguido contratar a un odontólogo que va a visitar y recorrer varias comunidades. A ella no la encuentran en el municipio porque vive por las comunidades dándole atención dental en forma completamente gratuita, no cobrándoles ni un solo centavo sobre las consultas, extracción, calzas, ni de nada.

Atendemos un promedio de 1800 consultas cada año en la parte dental, no hacemos mucho bulla solamente trabajamos, no hemos convocado a ningún medio de prensa. Cada comunidad sabe cuando la doctora va a visitar a su comunidad. Entonces es por ello que las comunidades deben pronunciarse en que hacer con esos subcentros de salud que prácticamente se encuentran abandonados o seguimos lamentando de que no hay médicos que las atiendan, seguimos lamentando que solamente las puertas se encuentran cerradas o buscamos una alternativa, buscamos una solución, entonces solamente les digo esto para que lo piensen y solicitar aspectos sobre cómo mejorar la administración de los subcentros de salud. Parte de este aspecto

tiene que ver con agua, en estos ocho años hemos conseguido dotar de agua casi a todas las comunidades, talvez se queda una y es porque definitivamente no hay una solución técnica válida para mejorar éste aspecto pero sin embargo tampoco estamos descuidando y estamos siempre planificando para solucionar el problema.

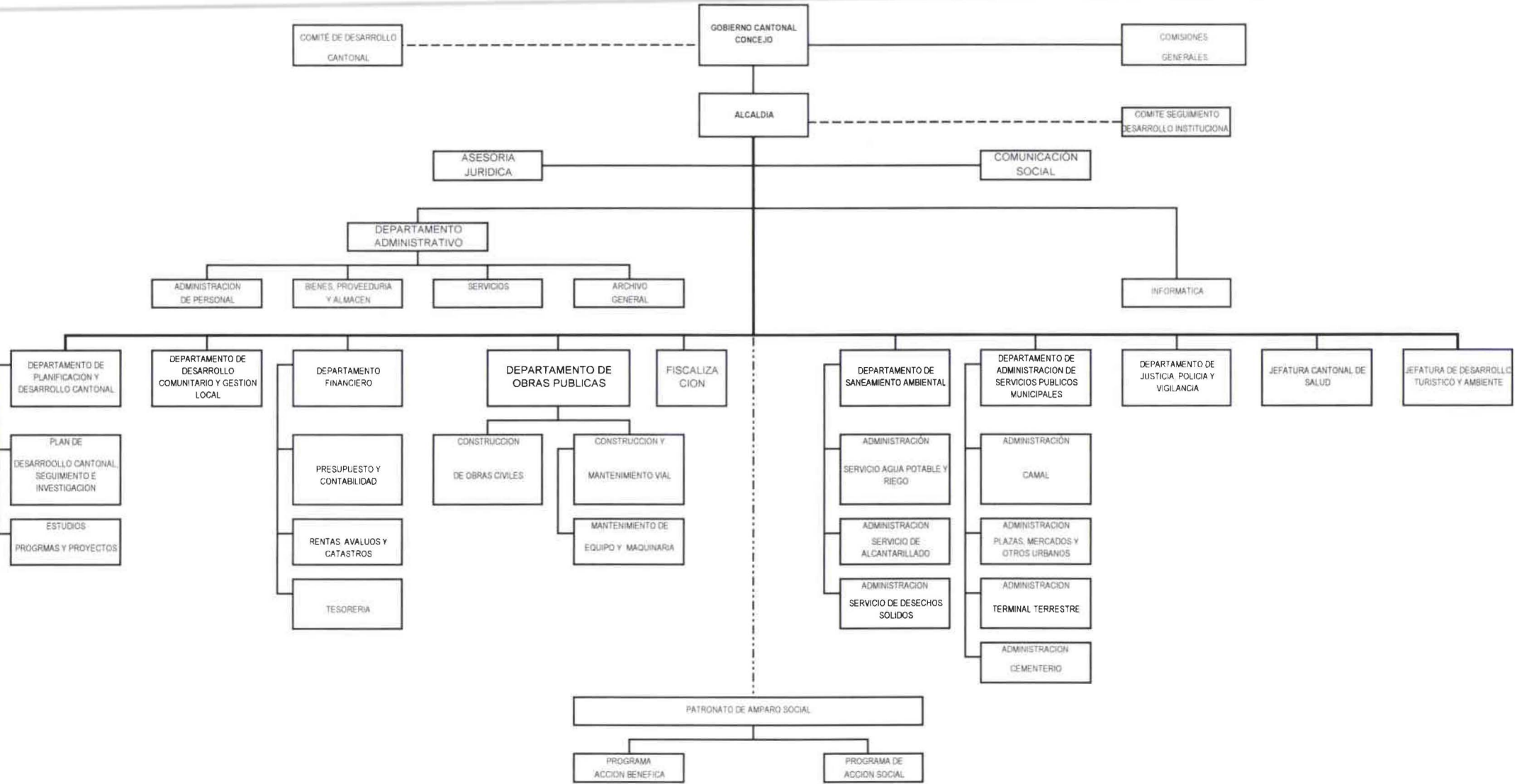
Bien entonces luego de hacer esta breve introducción vamos a invitar al ingeniero de obras públicas para que realice una presentación sobre las obras programas y ejecutadas, en ejecución y por ejecutar del año 2004 cualquier inquietud que tengan lo vamos a ir conversando procurando que sean asuntos de interés comunitario no asuntos de interés personal o individual hablemos asuntos de grupo asuntos de barrio.

Debo darles la bienvenida una vez más todos ustedes esperando que el tiempo que permanezcan con nosotros sean fructíferos para ustedes para su comunidad y para el desarrollo del cantón, les quiero augurar muchos éxitos, muchas gracias.

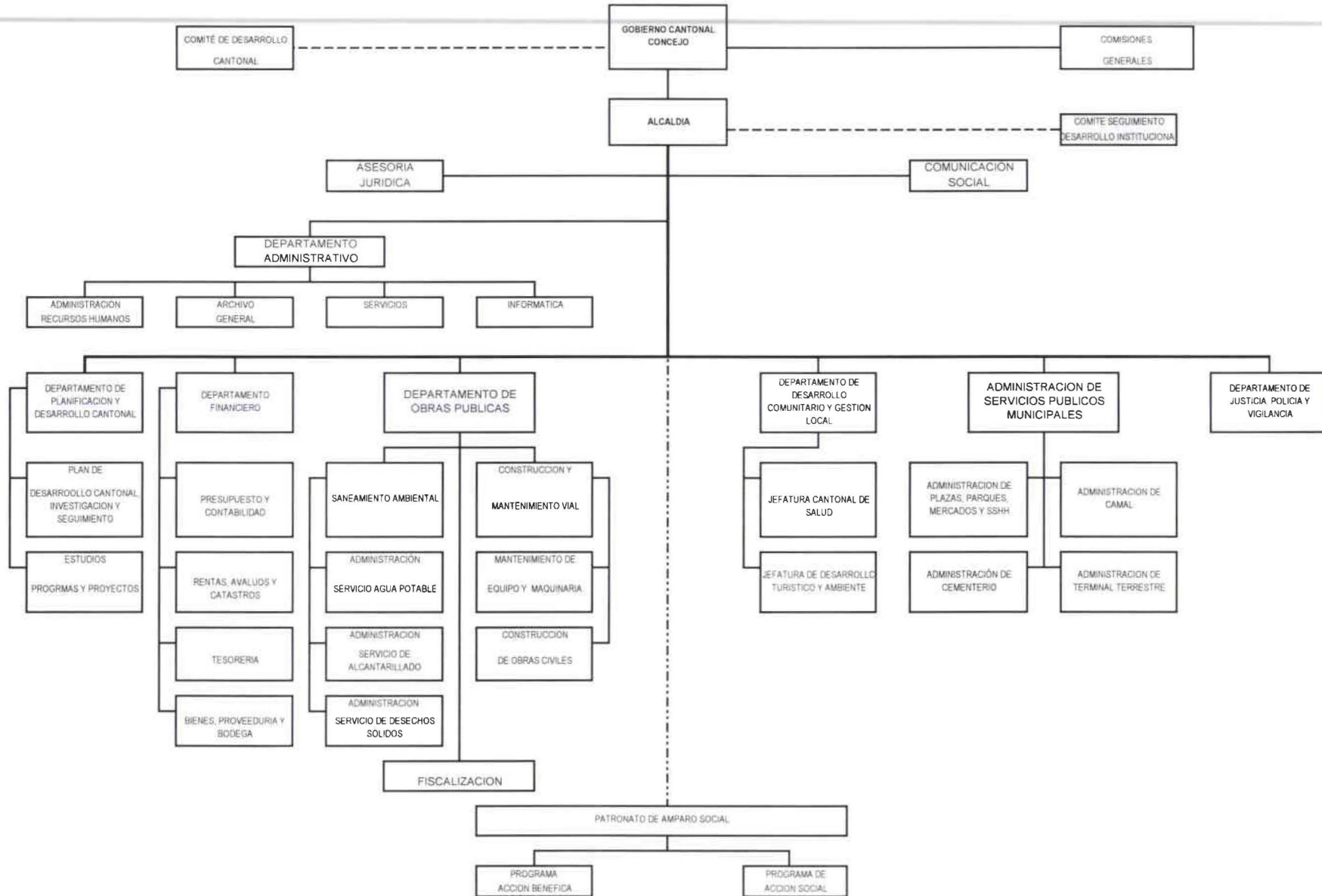
ANEXO N° 02

Nueva estructura organizacional

ANEXO N°. 02
GOBIERNO CANTONAL ALTERNATIVO DE SIGCHOS
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
PROPUESTA



**ANEXO N°. 02
GOBIERNO CANTONAL ALTERNATIVO DE SIGCHOS
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
PROPUESTA DE TRANSICION**



ANEXO N° 03

Instrumentos gerenciales sobre el presupuesto participativo 2004

ANEXO N° 3

PROCESO DE INTERVENCION EN EL MUNICIPIO DE SIGCHOS

- 1 Línea Base - subproyecto
- 2 Elaboración de un Plan Operativo del Desarrollo Organizacional
- 3 Análisis de la capacidad instalada de la Institución (Capacidad de Oferta / Respuesta)
 - Productividad
 - Organizacional
 - Servicios
 - Rendimientos
- 4 Análisis de la Demanda (necesidades insatisfechas de la población - calidad de vida) - POA
 - Presupuesto Participativo
 - Gastos de Funcionamiento (Corrientes)
 - Gastos de Inversión
- 5 Análisis de la Capacidad de Oferta y Demanda (Propuesta de Reforma Administrativa)
 - Estructura
 - Organización
 - Operativa
 - Recursos necesarios
 - Jurídica
- 6 Análisis de las capacidades técnicas de los recursos humanos
 - Responder a demanda
 - Nuevos roles
 - Descentralización
 - Plan Estratégico de Capacitación del Personal
 - Redistribución de personal
- 7 Estructura Presupuestaria
 - Esquema Presupuestario de acuerdo Reforma Administrativa
 - Costos de Gestión
 - Generación de información gerencial que apoye el proceso de toma de decisiones
- 8 Generación de Indicadores de Gestión
- 9 Propuesta de seguimiento
- 10 Programa de Mejoramiento de los ingresos propios
- 11 Talleres de autoformación
 - Planificación
 - Gerencia
 - Presupuesto participativo
- 12 Apoyo en la Gestión de los servicios de desechos sólidos y agua potable
- 13 Actualización del Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón (transparencia y control social)
- 14 Pedidos adicionales
 - Procedimientos
 - Manual de Funciones
 - Apoyo en descentralización de la competencia de Salud (Consejo Cantonal de Salud)

ANEXO N° 3

GOBIERNO MUNICIPAL ALTERNATIVO DE SIGCHOS

ESTIMACION PROFORMA PRESUPUESTARIA PERIODO 2004

INGRESOS

Ingresos Propios	54.000,00	0,03
Impuestos	25.000,00	
Tasas y Contribuciones	29.000,00	
Venta de bienes y servicios		
Devolución IVA		
Renta de inversiones y multas		
Fiscalización		
Otros ingresos		
Transferencias Corrientes	263.841,00	0,12
Ley 15% 2004	120.290,00	
Saldo Ley 15% 2003	33.322,00	
Retención Automática 2004	90.135,00	
Saldo Retención Automática 2003	20.094,00	
Ingresos de Capital	1.607.098,87	0,75
Ley 15% 2004	1.134.170,83	
Saldo Ley 15% 2003	299.906,95	
Ley 15% sectores vulnerables 10%	140.021,09	
Convenios		
Otras Fuentes de Financiamiento (SRI)	33.000,00	
Ingresos de financiamiento	210.064,29	0,10
Financiamiento público		
Financiamiento interno	210.064,29	
TOTAL INGRESOS	2.135.004,16	1,00

GASTOS

Gastos Corrientes	314.907,06	0,15	2.933,94
Personal	184.093,06		
Dietas	47.922,00		317.841
Servicios	36.420,00		
Suministros y Materiales	26.472,00		
Gastos financieros			
Otros			
Transferencias Corrientes	20.000,00		
Gastos de Inversión	1.817.585,72	0,85	-423
Personal	178.527,72		
Servicios	40.956,00		
Suministros y Materiales	50.368,00		
Bienes Muebles			
Adquisición de Inmuebles			
Transferencias de Inversion			1.817.163
Obras públicas	1.547.734,00		
Gastos de Capital	0,00	0,00	
Activos de larga duración			
Aplicación de financiamiento	0,00	0,00	
Amortización de la deuda pública			
TOTAL GASTOS	2.132.492,78	1,00	
Superávit	2.511,38		

TOTAL INVERSIONES APORTE COMUNIDAD

SECTORES	Chugchilán	Isinlivi	Las Pampas	Palo Quemado	Sigchos	Total
Agua	1 900	1 200	1 600	0	7 200	11 900
Alcantarillado	1 020	0	0	0	1 700	2 720
Bienes Artísticos y Culturales	0	500	0	0	0	500
Bienes inmuebles	0	0	0	0	0	0
Bienes muebles	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificaciones	0	0	200	0	850	1 050
Educación	0	0	0	0	800	800
Estudio y Diseño de Proyectos	0	0	0	0	0	0
Habilitamiento y Protección del suelo	1 550	900	1 500	200	3 050	7 200
Otras obras de Infraestructura	0	0	0	0	0	0
Riego	0	0	0	20 000	0	20 000
Saneamiento	4 200	0	0	0	5 500	9 700
Sistemas de Generación de Energía	0	0	0	0	0	0
Transportes y Vías	8 800	9 700	0	0	5 200	23 700
Urbanización y embellecimiento	0	0	0	0	0	0
Vialidad	0	500	2 450	800	10 800	14 550
TOTAL	17.470	12.800	5.750	21.000	35.100	92.120

TOTAL INVERSIONES MIDUVI

SECTORES	Chugchilán	Isinlivi	Las Pampas	Palo Quemado	Sigchos	Total
Agua	0	0	0	0	0	0
Alcantarillado	0	0	0	0	0	0
Bienes Artísticos y Culturales	0	0	0	0	0	0
Bienes inmuebles	0	0	0	0	0	0
Bienes muebles	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificaciones	0	0	0	0	0	0
Educación	0	0	0	0	0	0
Estudio y Diseño de Proyectos	0	0	0	0	0	0
Habilitamiento y Protección del suelo	8 000	0	6 000	2 000	10 000	26 000
Otras obras de Infraestructura	0	0	0	0	0	0
Riego	0	0	0	0	0	0
Saneamiento	0	0	0	0	0	0
Sistemas de Generación de Energía	0	0	0	0	0	0
Transportes y Vías	0	0	0	0	0	0
Urbanización y embellecimiento	0	0	0	0	0	0
Vialidad	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8.000	0	6.000	2.000	10.000	26.000
	31%	0%	23%	8%	38%	

TOTAL INVERSIONES FERUM

SECTORES	Chugchilán	Isinlivi	Las Pampas	Palo Quemado	Sigchos	Total
Agua	0	0	0	0	0	0
Alcantarillado	0	0	0	0	0	0
Bienes Artísticos y Culturales	0	0	0	0	0	0
Bienes inmuebles	0	0	0	0	0	0
Bienes muebles	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificaciones	0	0	0	0	0	0
Educación	0	0	0	0	0	0
Estudio y Diseño de Proyectos	0	0	0	0	0	0
Habilitamiento y Protección del suelo	0	0	0	0	0	0
Otras obras de Infraestructura	0	0	0	0	0	0
Riego	0	0	0	0	0	0
Saneamiento	0	0	0	0	0	0
Sistemas de Generación de Energía	0	0	0	0	0	0
Transportes y Vías	236 000	77 000	0	0	55 000	368 000
Urbanización y embellecimiento	0	0	0	0	0	0
Vialidad	0	0	0	0	0	0
TOTAL	236.000	77.000	0	0	55.000	368.000
	64%	21%	0%	0%	15%	

ANEXO N° 3

Suma de FUENTES				
PARROQUIA	COMUNIDAD	DESCRIPCION OBRA	RESPONSABLE	Total
Sigchos	AMALLIQUÍN	Mantenimiento de la vía Amaliquín	Municipio	5.000
	ANTIMPE	Tramo de carretera Guacusig - Antimpe (8 a 10 Km)	HCPG	10.000
		Vivienda del maestro	Municipio	3.500
	ARAPANES	Carretero 500 m	Municipio	3.000
	AZACHE	Lastrado de la vía a Azache	Municipio	3.500
		Vivienda del maestro	Municipio	3.500
	BARRIO EL CALVARIO	Construcción cancha El Calvario	Municipio	5.000
	BARRIO YALO	Acceso adoquinado y juegos Inf, Guardería Yaló	Municipio	4.000
		Construcción Casa Comunal Yaló	Municipio	15.000
	BELLAVISTA	Mejoramiento de Agua potable	Municipio	4.000
	CANJALÓ	Mejoramiento del sistema de agua	Municipio	8.000
	CANTON	Adoquinado vía Toachi - Las Manzanas	Municipio	20.000
		Asfaltado vía Sigchos - Toacaso	Municipio	40.000
		Concluir Terminal Terrestre	Municipio	25.000
		Elaboración de Plan Cantonal de Turismo	Municipio	5.000
		Mirador ciudad de Sigchos	Municipio	10.000
		AGUA POTABLE CANTONAL	Municipio	13.500
		Mantenimiento de carreteras y vías del Cantón	Municipio	20.000
		Lastrado de calles del Cantón	Municipio	10.000
		adquisición de partes y repuestos	Municipio	40.000
		Salud escolar y comunitaria del Cantón	Municipio	15.000
		Baterías sanitarias escuelas del cantón	Municipio	5.000
		Equipamiento mobiliario escuelas del canton	Municipio	10.000
		Equipamiento mobiliario colegios del canton	Municipio	10.000
		Mantenimiento de escuelas del cantón	Municipio	10.000
		Mantenimiento de colegios del cantón	Municipio	10.000
		Construccion oficinas centro agrícola cantona	Municipio	10.000
		Construccion oficinas UNE del cantón	Municipio	1.000
		Aportes centros infantiles del Cantón	Municipio	2.000
		Aporte educación media Cantón	Municipio	3.000
		Aporte puestos de salud	Municipio	1.000
		Adecuaciones escuelas del Cantón	Municipio	5.000
		Adecuaciones colegios del Cantón	Municipio	5.000
Mantenimiento repetidora TV y radio		Municipio	10.000	
Mantenimiento de casas comunales del Cantón	Municipio	10.000		

Sigchos	CANTON	Apoyo Grupo organizado de mujeres (dotación de herram	Municipio	3.000
		Apoyo a discapacitados del Cantón	Municipio	3.000
		Microempresa discapacitados del Cantón	Municipio	3.000
		Apoyo a la microempresa y producción	Municipio	20.000
		Sede social de las OSG	Municipio	12.000
		Construcción oficina Tierra de Hombres	Municipio	3.000
		Construcción oficina destacamento policial	Municipio	15.000
		Compra plataforma	Municipio	90.000
		Equipo de perforación de roca	Municipio	10.000
		CHIAG	Mejoramiento de la vía Las Manzanas - Chiag	Municipio
CHILCAPAMBA	Construcción del alcantarila	Municipio	1.500	
COLAGUILA	Culminación total del sistema de riego	HCPC	10.000	
		Municipio	20.000	
COLESTAMBO	Carretero a la comunidad	HCPC	15.000	
COLLANES - Comuna	Terminación del Carretero Sigchos - Cuchurco - Taxojaló	Municipio	3.000	
COOPERATIVA EL CORAZON DE O	Vivienda para el profesor	Municipio	5.500	
CUTZUALÓ	Aula escolar	HCPC	8.000	
GUARUMAL DE SIGCHOS	Vivienda del maestro	Municipio	3.500	
GUASUMBINÍ ALTO	Electrificación	Municipio	10.000	
		Municipio	3.500	
GUASUMBINÍ BAJO	Sistema de riego	HCPC	20.000	
JATUNLOMA	Agua potable	Municipio	5.000	
LA ARGELIA	Reconstrucción del aula	Municipio	1.000	
LA CANTERA	Electrificación	Municipio	19.000	
LA COCHA	Lastrado de la vía Jatunloma - Santo Domingo de Rayo -	HCPC	20.000	
LAGUÁN	Mantenimiento de la vía a Laguan	Municipio	5.000	
		Municipio	3.500	
LAS MANZANAS	Mejoramiento vial Las Manzanas - El Tablón	Municipio	3.000	
LAS PARCELAS	Sistema de agua de riego por aspersión	HCPC	20.000	
MIRAFLORES DEL VALLE	Mejoramiento del carretero	HCPC	10.000	
PILACOA	Letrinización	Municipio	2.000	
QUINTICUSIG	Cocina escolar	Municipio	3.000	
RURAL	Dotación de agua de uso humano zona rural	Municipio	10.000	
		Municipio	6.700	
SANTA ROSA DE SIGCHOS	Cancha de uso múltiple	HCPC	5.000	
SIVICUSIG	Apertura de la vía Sivicusig - Tagna	HCPC	7.000	
		Municipio	8.000	
		Municipio	12.000	
TAGNA	Pasos de agua	Municipio	2.000	
TAÑALÓ	Mejoramiento de la vía Santa Ana - Tañaló	Municipio	3.000	
TAXOJALÓ	Mejoramiento del sistema de agua (cambio de tubería)	Municipio	5.000	
TILIGUILA	Casa Barrial	Municipio	5.000	

Sigchos	TRIUNFO CHICO	Electrificación	HPCP	24.000
	URBANO	Adecuación cementerio (senderos y morgue)	Municipio	4.000
		Adoquinado varias calles	Municipio	60.000
		Adquisición terreno para cancha Puchuguango	Municipio	9.000
		AGUA POTABLE SIGCHOS	Municipio	10.000
		Alcantarillado pluvial y sanitario	Municipio	15.000
		Banda Municipal de Música	Municipio	18.000
		Bar y camerino Salón del Pueblo	Municipio	15.000
		Camal Municipal Sigchos	HPCP	50.000
		Cancha Colegio Técnico Sigchos (cerramiento)	Municipio	5.000
		Cancha uso múltiple 14 noviembre	Municipio	6.000
		Construcción de la Sede Club San Miguel	Municipio	7.000
		Equipamiento Colegio Amparito Arguello	Municipio	7.000
		Equipamiento para el Grupo de Mujeres	Municipio	8.000
		Mejoramiento alumbrado público	Municipio	5.000
		Mejoramiento Plaza 22 Sept.	Municipio	40.000
		Oficina Sindicato de Choferes	Municipio	15.000
		Palacio Municipal III Planta	Municipio	30.000
		Plan Vereda - Bordillos 2004	Municipio	15.000
		Sala de velaciones (terminación)	Municipio	6.000
		TRATAMIENTO DESECHOS SÓLIDOS	Municipio	10.000
		CONSTRUCCION DE SEDIMENTADORES Y FILTROS	Municipio	3.000
		Aula Escolar Col. Monseñor Leonidas Proaño	Municipio	7.000
		Cocina Comedor Escuela Gonzales Suarez	Municipio	7.000
		Oficina Administrativa Escuela Cesar Suarez	Municipio	7.000
		Juegos infantiles	Municipio	10.000
		Adoquinado calle acceso iglesia evangélica	Municipio	3.000
		Iluminación iglesia Matriz Sigchos	Municipio	6.000
		Cancha Deportiva la Libertad	Municipio	6.000
		Museo Religioso	Municipio	6.000
		Vergas Ornamentales plaza 24 de Mayo	Municipio	4.000
		Implementos parque infantil Ciudad de Sigchos	Municipio	8.000
		Reconstrucción canchas de uso multiple	Municipio	4.000
		Monumento San Miguel	Municipio	5.000
		Construcción Cerramiento planta de tratamiento	Municipio	5.000
		Construcción infraestructura proyecto de pollos	Municipio	4.000
		Proyecto granjas integrales (convenio INFA)	Municipio	5.000
		Comedor comunitario ciudad de Sigchos	Municipio	35.000
		Centro de comercialización de la microempresa	Municipio	3.000
	YUNCUSIG	Mejoramiento de la carretera	Municipio	3.000
Total Sigchos				1.262.200
Total general				1.262.200

ANEXO N° 04

**Criterios de distribución de recursos para comunidades del Cantón
Sigchos**

ANEXO N° 05

CODIGOS	FUNCION	PROGRAMA	ACTIVIDAD	CORRIENTE	INVERSION	S. DEUDA
1 00 00 00	SERVICIOS GENERALES					
1 10 00 00		Alcaldía		X		
1 20 00 00		Procuraduría Síndica		X		
1 30 00 00		Departamento Administrativo				
1 30 10 00			Dirección Administrativa	X		
1 30 20 00			Administración de Recursos Humanos	X		
1 30 30 00			Servicios	X		
1 30 40 00			Archivo General	X		
1 30 50 00			Informática	X		
			Comunicación Social	X		
1 40 00 00		Departamento Financiero				
1 40 10 00			Dirección Financiera y Presupuesto	X		
1 40 20 00			Rentas, Avalúos y Catastros	X		
1 40 30 00			Contabilidad	X		
1 40 40 00			Tesorería	X		
1 40 50 00			Bodega	X		
1 50 00 00		Justicia, Policía y Vigilancia				
1 50 10 00			Comisaría Municipal	X	X	
2.00.00.00	SERVICIOS SOCIALES					
2 10 00 00		Desarrollo Comunitario y Gestión Local				
2 10 10 00			Dirección de Desarrollo Comunitario y Gestión Social	X	X	
2 10 20 00			Desarrollo de Proyectos Sociales		X	
2 10 30 00			Ambiente y Turismo		X	
2 20 00 00		Salud Pública				
2 20 10 00			Jefatura Cantonal de Salud	X	X	
2 20 20 00			Unidades de Salud	X	X	
3.00.00.00	SERVICIOS COMUNALES Y DESARROLLO CANTONAL					
3 10 00 00		Departamento de Planificación y Desarrollo Cantonal				
3 10 10 00			Dirección de Planificación Cantonal		X	
3 10 20 00			Plan de Desarrollo, Investigación y Seguimiento		X	
3 10 30 00			Estudios, Programas y Proyectos		X	
3 20 00 00		Departamento de Obras Públicas				
3 20 10 00			Dirección Técnica		X	
3 20 20 00			Construcción de Obras Civiles		X	
3 20 30 00			Construcción y mantenimiento Vial		X	
3 20 40 00			Construcción y mantenimiento de sistemas de riego		X	
3 30 00 00		Departamento de Saneamiento Ambiental				
3 30 10 00			Agua Potable		X	
3 30 20 00			Alcantarillado		X	
3 30 30 00			Desechos Sólidos		X	
3 40 00 00		Administración de Servicios Municipales				
3 40 10 00			Dirección de Servicios	X		
3 40 20 00			Plazas y Mercados	X	X	
3 40 30 00			Cementerio	X	X	
3 40 40 00			Carnal	X	X	
3 40 50 00			Terminal Terrestre	X	X	
3 40 60 00			Parques y Jardines	X	X	
3 40 70 00			Servicios Higiéncos Municipales	X	X	
3 50 00 00		Auditoría y Fiscalización			X	
4.00.00.00	SERVICIOS INCLASIFICABLES Y DEUDA PUBLICA			X		X

ANEXO N° 05

Esquema presupuestario por centro de costos

PRESUPUESTO PARTICIPATIVO MUNICIPIO SIGCHOS

Es un proceso en el que la comunidad participe en las decisiones de definir proyectos, y puede ejercer control social sobre el uso del dinero público.

Con el presupuesto participativo, el municipio de Sigchos quiere transparentar y socializar su gestión.

Objetivos ¿Para qué se hace el presupuesto participativo?

La población conozca el presupuesto

Espacio real y efectivo para el control social

Transparentar la Gestión

La población participe en las decisiones

El presupuesto participativo



El presupuesto del cantón Sigchos tiene las siguientes partes:

- Gastos corrientes (personal, administración)
 - Obras de interés cantonal (20%)
(p. ej. el camino Toacaso - Sigchos)
 - Inversión en el casco urbano de Sigchos (20%)
 - 10% para grupos vulnerables (10%)
- LO DEFINEN LA ALCADÍA Y EL CONCEJO MUNICIPAL

- El presupuesto de inversión para obras parroquiales y comunales 332.504 \$
- SE VA DECIDIR EN LAS ASAMBLEAS PARROQUIALES

ALCALDÍA Y EL CONCEJO MUNICIPAL DEFINEN:

- Gastos corrientes
- Obras de alcance cantonal y centro urbano
- La contraparte ya comprometido con ONGs
- La política de Inversión y sectores prioritarios

Se distribuye el dinero para obras comunales entre las parroquias según:

- Población
- Necesidades básicas insatisfechas

En las talleres parroquiales se definen las obras comunales y parroquiales

Presupuesto de Inversiones Cantón Sigchos 2004

Ingresos

Ingresos de Capital 15% 1.150.919

<u>Gastos en Servicios y Materiales</u>	<u>365.900</u>
Remuneraciones	115.000
Servicios	22.900
Suministros y Materiales	28.000
Bienes Muebles	200.000

Obras cantonales, urbanas y convenios centrales:	
<u>Total</u>	<u>452.510</u>
20% Obras Interés Cantonal	157.004
20% Obras Ciudad Sigchos	157.004
10% Grupos Vulnerables	78.502
CODEMPE	40.000
MIDUVI Desechos Sólidos	20.000

Presupuesto para Inversiones parroquiales 2004	
Monto para inversión parroquial	332.510
<i>(incluido convenios)</i>	
De esto:	
Convenios parroquiales	233.550
Saldo para distribuir	98.959
<i>(= Presupuestos parroquiales participativos)</i>	

Criterios de distribución:	
➤ Población (por habitante)	
➤ Necesidades Básicas Insatisfechas	

Monto de Inversión para las parroquias Total 332.510		
<u>Parroquia</u>	<u>Habitantes</u>	<u>Monto</u>
Centro Urbano	(1.272) (20%)	157.004
Sigchos Rural	6.670	111.768
Chugchilan	6.356	111.144
Isinlivi	3.310	57.880
Las Pampas	2.054	33.949
Palo Quemado	1.060	17.762

Parroquia Sigchos Rural:	
Monto total para Sigchos Rural:	111.768
Ya comprometido en convenios	109.742
Saldo a distribuir	2.026

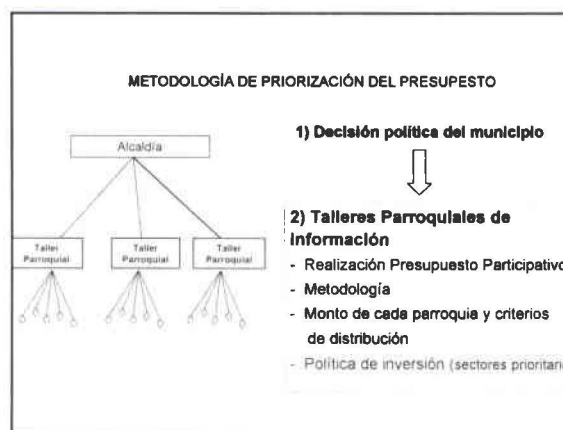
Convenios para Sigchos Rural	
convenios	109.742
Convenio MIDUVI Vivienda	17.520
Letrinas Terra de Hombres UBS	7.000
Electrificación	53.000
Agua- Terra des Hombres	10.000
Convenio Praguas Agua Letrinas	22.222

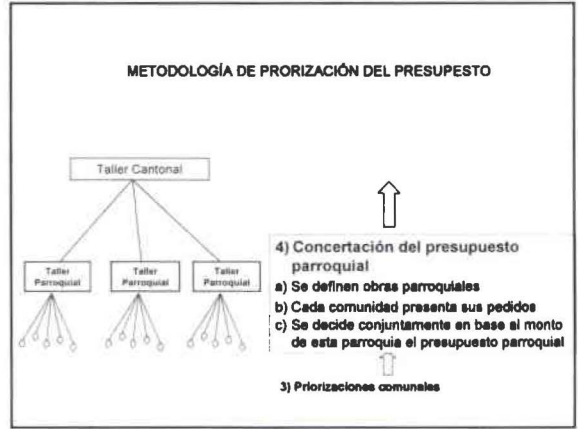
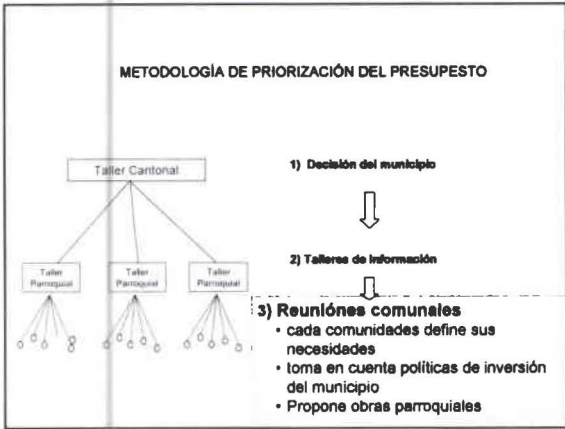
Convenio MIDUVI Vivienda:
MIDUVI Vivienda:
➤ Antimpe
➤ Asachi
➤ Guarumal
➤ Guasumbini
➤ Lagoan
Electrificación:
➤ La Cantera
➤ San Miguel de Guarumal
➤ Triunfo Chico

Convenio MIDUVI Vivienda:
PRAGUAS:
➤ Quincusig (Agua)
➤ Asachi (Letrinas)
➤ Cerro Azul (Letrinas)
➤ La Cantera (Letrinas)
➤ Sivicusig (Letrinas)

A decidirse en talleres parroquiales	
Letrinas Tierra de Hombres UBS	7.000
Agua- Tierra des Hombres	10.000
abierto para demandas nuevas	2.026

- Criterios para nuevas demandas de los comunidades:**
- **SOLIDARIDAD:**
primero **las comunidades que no se beneficiaron todavía**
 - **POLITICA DE INVERSIÓN:**
 1. Agua saneamiento.
 2. Educación.
 3. Vialidad.
 4. Electrificación
 5. Desarrollo Comunal
 6. Producción



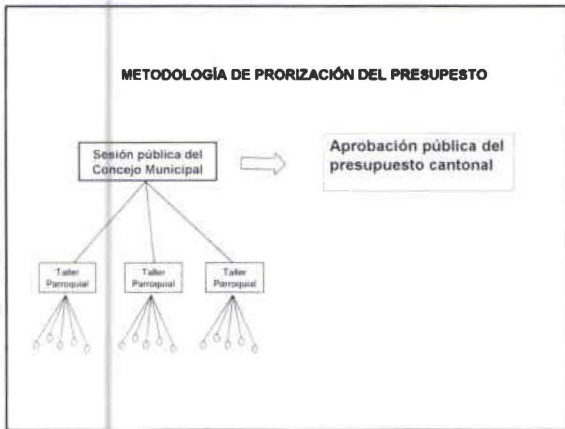
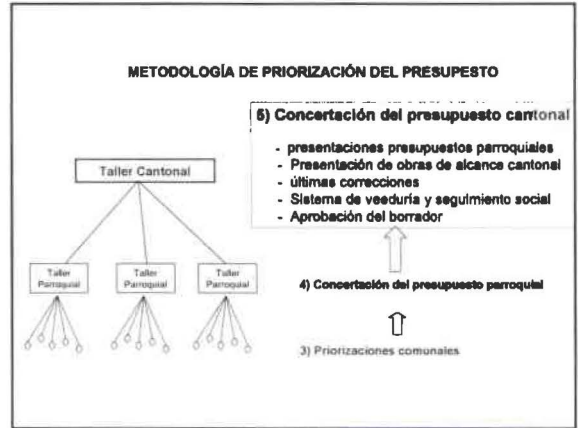


Hay que elegir y priorizar en la asamblea parroquial / del pueblo urbano

qué proyectos entran al presupuesto

-> Según el dinero disponible

-> con la **solidaridad** entre las comunidades



ANEXO N° 06

Informe de rendición de cuentas a la ciudadanía

ANEXO N° 06

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SIGCHOS

PRIMER TALLER DE EVALUACION DE LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO PARTICIPATIVO DEL CANTON SIGCHOS 2004

PARTICIPANTES: EQUIPO LOCAL DE LA MUNICIPALIDAD Y COMUNIDADES

FECHA: SABADO 12 DE JUNIO DE 2004

OBJETIVO: Fortalecimiento de la Administración Municipal del Cantón Sigchos.

ORDEN DEL DÍA

HORA	TEMA	RESPONSABLE
9H00	Bienvenida e Introducción: Motivos y expectativas para el taller.	Dr. Hugo Argüello
9H20	Presentación: evaluación de la ejecución del presupuesto participativo 2004	Dr. Hugo Argüello
10H00	Información de control social	Dr. Hugo Argüello
10H30	Conformación del Comité de Seguimiento y Acompañamiento y validación de criterios y cupos para el mismo	Ing. Pamela Armas
11H00	Elección del Comité de Seguimiento acompañamiento	Dr. Hugo Argüello
12H00	CLAUSURA	

ORGANIZA: ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

ANEXO N° 6

Suma de FUENTES				
PARROQUIA	COMUNIDAD	DESCRIPCION OBRA	ESTADO DE OBRA2	RESPONSABLE
Chugchilán	AMANTA	Electrificación Rural	En construcción	Municipio
		Vivienda para el profesor	Contratada Ing. Marco Mera	Municipio
	CENTRO	Adoquinado centro parroquial II etapa *	En construcción	Municipio
		Aula escolar para el Centro Artesanal	Contratada Ing. Marco Amaya	Municipio
		Mejoramiento del agua entubada del centro Chugchilán	(en blanco)	HCPC
		Pasos de agua de la vía Chugchilán - Quindigua	(en blanco)	HCPC
		Pasos de agua de la vía Cuisana - Macapungo	(en blanco)	HCPC
		Pasos de agua de la vía Quilotoa Chugchilán	(en blanco)	HCPC
		Pintura Casa Parroquial *	Construida	Municipio
		Relleno de la quebrada del centro poblado	(en blanco)	HCPC
		Salón de uso múltiple en la Escuela Juan José Flores	Construida	Municipio
	CHASUALÓ	Ampliación del agua de uso humano	(en blanco)	Municipio
	CHAUPI	Adoquinado del patio de la escuela	(en blanco)	Municipio
	CHINALÓ ALTO	Vivienda para profesor	Contratada Ing. Marco Aquino	Municipio
	CHINALÓ BAJO (RODEO)	Aula escolar	Contratada Ing. Marco Amaya	Municipio
	CONDOR HUCTO	Vivienda para profesor	Contratada Ing. Marco Mera	Municipio
	CUISANA	Electrificación Rural	En construcción	Municipio
	GALAPAGOS	Agua Entubada	Construida	Municipio
	GUANTO	Letrinización	En construcción	Municipio
	GUARUMAL DE CHUGCHILÁN	Electrificación Rural	En construcción	Municipio
	GUAYAMA GRANDE	Cocina comedor (reforma)*	Planificada	Municipio
	GUAYAMA SAN PEDRO D	Agua entubada *	Construida	Municipio
		Mantenimiento de escuela*	En construcción	Municipio
		Bordillos (reforma)*	(en blanco)	Municipio
	ITUALÓ	Construcción de un sistema de riego	Planificada	Municipio
		Vivienda para el profesor	Contratada Ing. Marco Mera	Municipio
	ITUPUNGO	Letrinización II etapa	En construcción	Municipio
	JATALÓ QUILOTOA	Sistema de agua	(en blanco)	Municipio
	PILAPUCHÍN	Aula escolar	Contratada Arq. José Garcés	Municipio
		Sistema de agua intercomunal	En construcción	Municipio
		Letrinización (reforma)*	En construcción	Municipio
QUINDIGUA	Aula escolar II etapa	Construida	Municipio	
	Pavimentación del patio escolar *	En construcción	Municipio	
SARAHUASI	Cancha	Construida	Municipio	
SHINACUNGA	Aula escolar	Contratada Arq. José Garcés	Municipio	
	Baterías Higiénicas*	Planificada	Municipio	
YACUCHAQUI	Vivienda para el profesor	Contratada Arq. Marco Mera	Municipio	
Total Chugchilán				
Isinlivi	CENTRO	2 Aulas para el Colegio	Contratada Arq. Hugo Herrera	Municipio
		Adoquinado centro parroquial	En construcción	Municipio
		Construcción Cocina Comedor para la Escuela Hermanos	Construida	Municipio
		Lastrado y relastrado de las vías principales	(en blanco)	HCPC
		Mobiliario Organización de Mujeres	(en blanco)	Municipio
	COCHALÓ DE ISINLIVI	Sistema de agua entubada	(en blanco)	Municipio
		Letrinización (Praguas)	Planificada	Municipio
	EL SALADO	Aula escolar El Salado	Construida	Municipio
		Riego para la comunidad (estudios)	En construcción	Municipio
	GUANGUMALAG	Letrinización (Praguas)	Planificada	Municipio
	GUANTUALÓ	Terminación del aula de la Escuela Mariano Montes	Construida	Municipio
		Letrinización (Praguas)	Planificada	Municipio
		Pisos para capilla (reforma)*	(en blanco)	Municipio
	GUANTUGLOMA	Electrificación Rural	En construcción MUNICIPIO DE	HCPC
	HIERBA BUENA	Cerramiento tanques de reserva *	Construida	Municipio
		Sistema de agua (convenio PRAGUAS)	Planificada	Municipio
		Letrinización (reforma)*	En construcción	Municipio
		Oficina para Junta de Regantes (reforma)*	Planificada	Municipio
	LA PROVINCIA	Estudio para Sistema de riego	Contratada	Municipio
		Reforestación árboles	En construcción	Municipio
	PUNTEO - PUGSITEO	Carretero a Yucsaló 2 Km	Construida MUNICIPIO DE SIGO	HCPC
	QUILAGPAMBA	Ampliación del sistema de agua	(en blanco)	Municipio
	SAMILPAMBA	Electrificación Rural	En construcción MUNICIPIO DE	HCPC
TUNGUICHE	Construcción del carretero (3 km)	Construida	Municipio	
Total Isinlivi				
Las Pampas	CAMPO ALEGRE BAJO	Puente sobre el río Las Juntas 30 m	(en blanco)	HCPC
		Vivienda para el profesor	Contratada	HCPC
	CENTRO	Adoquinado centro de Las Pampas	En construcción	Municipio
		Adoquinado de la vía a campo alegre *	En construcción	Municipio
		Aula escolar y muro de contención	(en blanco)	HCPC
		Construcción del laboratorio de química y biología para el	En construcción	Municipio
		Mejoramiento del sistema de agua	En construcción	Municipio
		Puente sobre el río Esmeraldas	En construcción	Municipio
		Retén Policial	Planificada	Municipio
	COSTA AZUL	Vivienda para el profesor	Contratada Arq. Pedro Ayala	Municipio
	EL RETIRO	Vivienda para el profesor	Contratada Arq. Pedro Ayala	Municipio
	GALÁPAGOS	Adecuación del estadio	Planificada	Municipio
		Agua entubada *	Construida	Municipio
	LA DELICIA	Carretero a la escuela	(en blanco)	Municipio
	LAS JUNTAS	Lastrado del carretero Las Pampas - Río Las Juntas y pu	Planificada	Municipio
	LOS DOS RIOS	Aula escolar	(en blanco)	HCPC
	Sistema de agua doméstica	Planificada	Municipio	
NARANJITO	Mejoramiento del sistema de Agua entubada	(en blanco)	Municipio	

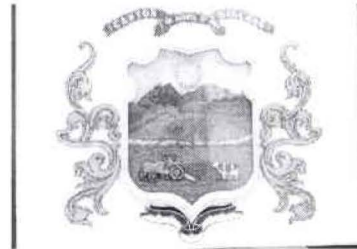
Las Pampas	Parroquia	Mantenimiento de la vía El Triunfo - Las Pampas*	En construcción	Municipio
	PIEDRA COLORADA	Lastrado de la vía 13 km	En construcción MUNICIPIO DE	HCPC
	SAGUAMBI	Electrificación Rural	En construcción	Municipio
	SAN PABLO DE AGUILLA	Vivienda para el profesor	Contratada Arq. Pedro Ayala	Municipio
	TRIUNFO BAJO	Aula escolar	(en blanco)	HCPC
Total Las Pampas				
Palo Quemado	CENTRO	Adoquinado de la Plaza Central Palo Quemado (reforma)	En construcción	Municipio
		Adoquinado de la calle a la Iglesia (reforma)*	En construcción	Municipio
		Adoquinado de la calle al Río Toachi (reforma)*	Planificada	Municipio
		Cambio de la cubierta Escuela Juan Salinas (reforma)*	(en blanco)	Municipio
	LAS MINAS DE LA PLATA	Vivienda para el profesor	Contratada Arq. Pedro Ayala	Municipio
	SAN PABLO DE LA PLATA	Construcción del Carretero San Pablo - Galápagos	(en blanco)	HCPC
		Adoquinado patio (reforma)*	Planificada	Municipio
	SANTA ROSA DE LIMA	Adoquinado patio (reforma)*	Planificada	Municipio
SARAPULLO	Construcción del Carretero hacia el Cristal - Sarapullo	(en blanco)	HCPC	
Total Palo Quemado				
Sigchos	AMALLIQUÍN	Mantenimiento de la vía	Construida	Municipio
	ANTIMPE	Tramo de carretera Guacusig - Antimpe (8 a 10 Km)	(en blanco)	HCPC
		Vivienda del maestro (Casa barrial reforma)*	Planificada	Municipio
	ARAPANES	Carretero 500 m	En construcción	Municipio
	AZACHE	Lastrado de la vía a Azache	Construida	Municipio
		Vivienda del maestro	Contratada Ing. Homero Tapia	Municipio
		Letrinización (Praguas)	Planificada	Municipio
	BARRIO EL CALVARIO	Construcción cancha El Calvario	En construcción	Municipio
	BARRIO YALÓ	Acceso adoquinado y juegos Inf. Guardería Yaló	Construida	Municipio
		Construcción Casa Comunal Yaló	En construcción	Municipio
	BELLAVISTA	Mejoramiento de Agua potable	(en blanco)	Municipio
	CANJALÓ	Mejoramiento del sistema de agua	(en blanco)	Municipio
	CANTON	Asfaltado vía Sigchos - Toacaso	(en blanco)	Municipio
		Ensanche de la vía Las Manzanas - Jatuncama *	Construida	Municipio
		Lastrado de la vía Toachi - Sigchos de la vía Isinlivi *	Construida	Municipio
		Mirador Turístico Ciudad de Sigchos	(en blanco)	Municipio
		Salud escolar y comunitaria	En construcción	Municipio
		Volqueta Kodiak *	(en blanco)	Municipio
		Construcción carretero Sigchos - Pucayacu (reforma)*	En construcción	Municipio
	CHIAG	Mejoramiento de la vía Las Manzanas - Chiag	Construida	Municipio
	CHILCAPAMBA	Construcción del alcantarilla	Construida	Municipio
		Sistema de riego	(en blanco)	Municipio
	COCHALÓ DE SIGCHOS	Casa Comunal	(en blanco)	Municipio
		Construcción carretero Guasumbini Bajo - Cochaló	(en blanco)	Municipio
	COLAGUILA	Culminación total del sistema de riego	(en blanco)	HCPC
		Letrinización	(en blanco)	Municipio
		Tanque de reserva del sistema de riego *	En construcción	Municipio
	COLESTAMBO	Carretero a la comunidad	(en blanco)	HCPC
	COLLANES - Comuna	Terminación del Carretero Sigchos - Cuchurco - Taxojaló	Construida	Municipio
	CUTZUALÓ	Aula escolar	(en blanco)	HCPC
	GUARUMAL DE SIGCHOS	Vivienda del maestro	Contratada Ing. Marco Aquino	Municipio
	GUASUMBINI ALTO	Electrificación	En construcción	Municipio
		Vivienda para el maestro	Contratada Ing. Marco Aquino	Municipio
	GUASUMBINI BAJO	Sistema de riego	(en blanco)	HCPC
	JATUNLOMA	Agua potable	En construcción	Municipio
	LA ARGELIA	Reconstrucción del aula	(en blanco)	Municipio
	LA CANTERA	Electrificación	En construcción	Municipio
		Letrinización (Praguas)	Planificada	Municipio
	LA CHALA GRANDE	Baterías Higiénicas*	Planificada	Municipio
	LA COCHA	Lastrado de la vía Jatunloma - Santo Domingo de Rayo -	Construida MUNICIPIO DE SIG	HCPC
	LAGUÁN	Mantenimiento de la vía a Laguan	Construida	Municipio
		Vivienda para el maestro	Contratada Ing. Homero Tapia	Municipio
	LANCILLÍ	Vivienda para el maestro *	Contratada Ing. Juan Mena	Municipio
	LAS MANZANAS	Mejoramiento vial Las Manzanas - El Tablón	(en blanco)	Municipio
	LAS PARCELAS	Sistema de agua de riego por aspersión	(en blanco)	HCPC
	MIRAFLORES DEL VALLE	Mejoramiento del carretero	Construida MUNICIPIO DE SIG	HCPC
	MONTE NUEVO	Casa Comunal (reforma)*	Planificada	Municipio
	QUINTICUSIG	Letrinización (Praguas)	Planificada	Municipio
		Letrinización (reforma)*	En construcción	Municipio
	SANTA ROSA DE SIGCHOS	Cancha de uso múltiple	Planificada MUNICIPIO DE SIG	HCPC
	SIVICUSIG	Apertura de la vía Sivicusig - Tagna	Construida MUNICIPIO DE SIG	HCPC
		Capilla *	En construcción	Municipio
	TAGNA	Pasos de agua	Planificada	Municipio
	TAÑALÓ	Mejoramiento de la vía Santa Ana - Tañaló	(en blanco)	Municipio
	TAXOJALÓ	Mejoramiento del sistema de agua (cambio de tubería)	(en blanco)	Municipio
	TRIUNFO CHICO	Electrificación	En construcción MUNICIPIO DE	HCPC
	URBANO	Adecuación cementerio (senderos y morgue)	(en blanco)	Municipio
Adoquinado del exterior del terminal terrestre, calles Toac		Construida	Municipio	
Adoquinado Iglesia Evangélica de Sigchos *		Construida	Municipio	
Adoquinado varias calles (Velasco Ibarra)		Construida	Municipio	
Adquisición de terreno Destacamento Policial		(en blanco)	Municipio	
Adquisición terreno para cancha Puchuguango		Planificada	Municipio	
AGUA POTABLE SIGCHOS		En construcción	Municipio	
Alcantarillado pluvial y sanitario en la Topalibi		Construida	Municipio	
Aula Escolar Col. Amparito Arguello		En construcción	Municipio	
Banda Municipal de música		En construcción	Municipio	
Camal Municipal Sigchos		(en blanco)	HCPC	
Cancha Colegio Técnico Sigchos (cerramiento)		En construcción	Municipio	
Cancha uso múltiple 14 noviembre		En construcción	Municipio	
Cocina Comedor Gonzales Suarez		En construcción	Municipio	

Sigchos	URBANO	Concluir Terminal Terrestre (oficinas, alumbrado)	Construida	Municipio	
		Construcción de la Sede Club San Miguel	En construcción	Municipio	
		Construcción Sede Conefa (Centro Agrícola) *	En construcción	Municipio	
		Elaboración de Plan Cantonal de Turismo	(en blanco)	Municipio	
		Equipamiento Colegio Amparito Arguello	(en blanco)	Municipio	
		Equipamiento para el Grupo de Mujeres	Adquirida	Municipio	
		Iluminación Iglesia Matriz de Sigchos *	Construida	Municipio	
		Mejoramiento alumbrado público	En construcción	Municipio	
		Mejoramiento Plaza 22 Sept.	En construcción	Municipio	
		Microempresa para discapacitados	(en blanco)	Municipio	
		Monumento a San Miguel de Sigchos *	Construida	Municipio	
		Oficina Cesar Suarez	En construcción	Municipio	
		Oficina Sindicato de Choferes	Planificada	Municipio	
		Palacio Municipal III Planta	En construcción	Municipio	
		Parque infantil de Sigchos*	Construida	Municipio	
		Plan Vereda - Bordillos 2004	En construcción	Municipio	
		TRATAMIENTO DESECHOS SÓLIDOS (procesamiento)	En construcción	Municipio	
		Estudios y Diseño de proyectos Camal municipal (reforma)	Planificada	Municipio	
		YUNCUSIG	Mejoramiento de la carretera	(en blanco)	Municipio
		COOP. CORAZON CERR	Construcción carretero Cerro Azul - Pulpana - Guacusig	En construcción	Municipio
			Vivienda del maestro *	Contratada Ing. Homero Tapia	Municipio
			Letrificación (Praguas)	Planificada	Municipio
			Puentes sobre el Río Toachi	Planificada	Municipio
	Puente Santa Ana *		Construida	Municipio	
	Total Sigchos				
	Total general				

ANEXO N° 07

Sistematización del proceso de presupuesto participativo

ANEXO No. 07



**SIGCHOS, NUEVO MODELO
DE GESTION MUNICIPAL
CON PARTICIPACION
CIUDADANA**

AGRADECIMIENTO

Vaya nuestro sincero agradecimiento para el Dr. Hugo Arguello Alcalde del Cantón y a los Señores Concejales, por su valioso aporte brindado tanto con su participación activa en el desarrollo de esta sistematización, así como por su apoyo logístico y económico. Así también nuestro reconocimiento al equipo de trabajo de la Municipalidad y a la población sigchense por sus aportes con ideas y presencia activa en el desarrollo del proceso.

Igualmente debemos reconocer lo valioso de la participación de los técnicos de la GTZ y los aportes brindados por los docentes de la Universidad Salesiana, quienes pusieron sus conocimientos al servicio de este proceso el cual concluye exitosamente con el volumen gestado como resumen del mismo.

INTRODUCCION

Hablar de Sigchos Jardín Colgante de los Andes, es hablar de la hospitalidad de su gente y la belleza de sus lugares. En este cantón se llevo a cabo un proceso de formulación participativa del presupuesto municipal.

Para implantar una propuesta técnica en la elaboración del presupuesto participativamente en el cantón de Sigchos, se necesitó la decisión política del Alcalde y del Concejo. Esta decisión y su involucramiento desde el inicio del trabajo, permitió que las decisiones se tomaran, con la participación de las comunidades. A su vez, esto logró que exista el respaldo necesario a todo el proceso y que se garantice que el mismo se mantenga en años venideros.

La decisión política de respaldar la propuesta, permitió que se den las condiciones técnicas y financieras necesarias en el Municipio para la realización de jornadas de trabajo, y se involucre en la toma de decisiones a la población de las comunidades, las parroquias y el cantón. La elaboración participativa del presupuesto del 2004 estableció las bases para la consolidación de un proceso a futuro, que será enriquecido y consolidado a partir de las experiencias que se van desarrollando con la participación de las comunidades, la institucionalización de los procesos y la apropiación por parte de la población.

El Dr. Hugo Arguello Navarro, Alcalde del Cantón Sigchos, ha emprendido una gran labor a nivel participativo, generando espacios en donde las comunidades expresan sus necesidades y son participes de la toma de decisiones de la institución. La experiencia más relevante que se ha dado en nuestro cantón, es la elaboración del presupuesto participativo del año 2004, en donde se permitió evidenciar la transparencia de la gestión municipal, el cual fue uno de los logros centrales que se han identificado en la sistematización de la experiencia.

La cooperación y coordinación dentro de la Entidad Municipal fue parte clave en la realización del proceso, al igual que la participación ciudadana, ya que de esta manera se pudo conocer la realidad de cada una de ellas y de alguna forma satisfacer sus requerimientos. Esta participación ayudó a la distribución equitativa de los recursos municipales, mediante las decisiones tomadas en asambleas. La realización exitosa del presupuesto participativo, se debió en gran parte a la existencia de una comunicación bidireccional entre el Alcalde y las comunidades, la cual ha sido una forma de encuentro de ideas, actividades y trabajo.

Es importante reconocer que para el desarrollo de este proceso reinó la solidaridad entre cada una de las comunidades, debido, en gran parte a que en éstas todavía existe la minga, una manifestación cultural que ayuda a trabajar por objetivos comunes, generando cambios en nuestro cantón.

Los aprendizajes y logros de ésta experiencia los hemos recogido en este texto que fue elaborado a partir de entrevistas, análisis de documentos y recuperación de vivencias compartidas con las autoridades municipales y las comunidades. Esperamos con este trabajo colaborar de alguna forma en la implantación de este modelo en otras instituciones y generar cambios para el mejoramiento socio económico del país.

CONTEXTO

Sigchos se encuentra a 68 Km., y al nor - occidente de la Ciudad de Latacunga, cabecera provincial de Cotopaxi, en medio de las montañas, escoltado por los majestuosos llinizas y cobijado por el Río Toachi, donde brotan manantiales que le dan riqueza hídrica a la zona. Sigchos tiene una población de 20.722 habitantes, de los cuales apenas 1.272 viven en el sector urbano y las restantes viven en la zona rural; del total de la población el 40.6% son indígenas y el 59.4% son mestizos.

El cantón Sigchos tiene cinco parroquias, cuatro de ellas son eminentemente rurales y una el 90% es rural y el 10% urbana. Bajando desde la cabecera cantonal hacia el subtrópico, en medio de cañaverales, encontramos las parroquias de las Pampas y Palo Quemado, con una distancia de 70 Km. y 93 Km. respectivamente desde la cabecera cantonal. Tierras ricas en la producción de caña de azúcar, naranjilla, banano, palmito, yuca, camotes y frutas tropicales, igualmente zona ganadera de carne y leche. A medida que nos vamos alejando de la zona urbana, observamos una infinidad de colores que le dan vida propia a las montañas, propiciando un envidiable paisaje; encontramos la parroquia de Chugchilán, distante de la cabecera cantonal a 23 Km., en la cual hallamos la laguna de Quilotoa muy conocida por su mágica leyenda, los más brillantes y plateados riscos de Niño Urco, los cuales se contrastan con el azul del cielo. Por último, a una distancia de 18Km de la cabecera cantonal, se encuentra Isinlivi, donde hallamos las lagunas de Tilinte y las ruinas de Guingopana, figuras de roca formadas por la fuerza del viento. Los habitantes de las tres parroquias que pertenecen al sector sierra se dedican a la agricultura y ganadería.

Sigchos, posee una gran variedad de climas, cultura, gastronomía al igual que artesanías, las cuales son muy apreciadas por propios y extraños.

El Dr. Hugo Arguello Navarro desde su primera administración, en el año 1996 – 2000 hasta su segunda administración 2001 – 2004, empezó a desarrollar una nueva gestión alternativa municipal, en la cual se pone en práctica la participación ciudadana, permitiendo transformar un pueblo abandonado por muchos años, mediante la implementación de infraestructura que resalta la belleza del entorno, que permite vivir en un espacio brillante y armónico, en donde constantemente se escucha el trinar de las aves típicas de nuestro pueblo y el ruido de las aguas del río Toachi.

En el año 2003 el Alcalde, tuvo la idea de realizar presupuestos participativos con la expectativa de que las comunidades formen parte del desarrollo cantonal e institucional.

Los primeros pasos realizados para encaminar ésta práctica fueron, un acuerdo establecido entre la Municipalidad y GTZ (Cooperación Técnica Alemana) a través del Programa de Modernización y Descentralización PROMODE. El objetivo de PROMODE es asesorar, acompañar y promover cambios en las gestiones de gobiernos locales. Tanto la Municipalidad como GTZ, se comprometieron a generar y ejecutar directrices que ayuden a la consecución del presupuesto participativo.

Posteriormente se mantuvo un diálogo con empleados y trabajadores de la Municipalidad, para solicitar la colaboración y predisposición para ejecutar las ideas planteadas, y finalmente, se manifestó a los Concejales la idea del Alcalde, en la que la participación ciudadana, base fundamental para la elaboración del presupuesto participativo iba a ser uno de los pasos que conllevarían a mejorar la transparencia en la gestión municipal, quienes en forma unánime concertaron las ideas planteadas.

El presupuesto participativo se realizó en tres asambleas, dos de ellas fueron parroquiales y una cantonal. La primera asamblea parroquial fue de información, en ella se explicó la metodología a utilizar para la ejecución de la práctica; la segunda asamblea parroquial, fue de elaboración, discusión, motivación y sobre todo de solidaridad entre las comunidades. Por último, la tercera

asamblea fue cantonal, en la cual se aprobó en primera discusión el nuevo presupuesto del año fiscal 2004.

El presupuesto participativo ha sido un elemento que ha permitido aprender las diferentes lecciones que son detalladas a continuación, las cuales intentarán demostrar la transparencia en la gestión municipal de Sigchos que ha sido la clave del éxito de este proceso.

TRANSPARENCIA EN LA GESTION DEL GOBIERNO MUNICIPAL

Como se dijo anteriormente, entre uno de los aprendizajes de la experiencia sistematizada nos demuestra que la decisión política del Alcalde y del Concejo Municipal en un principio es el sustento para la transparencia de la gestión municipal.

El alcalde siempre creyó que la transparencia en su gestión, es decir, información de actividades realizadas en la institución, información de ingresos y gastos que contiene el presupuesto del Gobierno Municipal, ha permitido que las comunidades formen parte en la toma de decisiones y se involucren en el desarrollo cantonal con rapidez y en un espacio armónico.

En años anteriores la gestión municipal y la toma de decisiones se hacían en forma interna. El Alcalde se reunía con los directores departamentales para definir en dónde, con qué obra y el monto de dicha obra, y de esta forma se elaboraba el presupuesto de un año fiscal para posteriormente ser discutido y aprobado por el concejo en pleno. Igualmente las actividades realizadas se hacían en forma reservada y solamente las comunidades sabían que la Municipalidad está trabajando por la constatación de una obra determinada pero muchas de las comunidades estaban convencidas que la Municipalidad no hacía "nada".

A partir del mes de julio del 2003 se empieza a trabajar en un cambio en las actividades de la institución y es por eso que se tomó la decisión de involucrar a la ciudadanía en la toma de decisiones. Se buscó que toda la población esté en la capacidad de informar, tomar decisiones y sobre todo acompañar y dar seguimiento a las actividades que se realizan en el interior de la Municipalidad.

El Dr. Arguello recuerda: "La idea de hacer un presupuesto participativo nace dentro de un proceso de querer ser un alcalde alternativo y querer demostrar una gestión municipal alternativa diferente a la gestión tradicional". "Se habló con los señores Concejales para contarles la intención de realizar presupuestos participativos, lo cual fue bien visto por parte de ellos y en forma unánime respaldaron la idea."

La decisión política es la principal herramienta para la realización del presupuesto participativo, debido a que esta práctica solamente se manifiesta por resoluciones de Concejo, quienes facultados por la Ley de Régimen Municipal y más no por existir ordenanzas que ayuden a la implementación total indefinidamente. Posteriormente se quiere elevar esta práctica a una ordenanza de presupuesto municipal participativo, el mismo que pueda viabilizar de mejor forma las resoluciones tomadas por el Concejo en pleno y se ejecute esta práctica en posteriores años. A pesar de ello el Alcalde manifiesta: "La fuerza ciudadana va a obligar más allá de existir o no una ordenanza a que el Concejo adopte las resoluciones que sean necesarias para mantener el sistema"

Con esta práctica la administración municipal se realiza a la luz pública con el afán de impulsar la participación ciudadana en la toma de decisiones. El compromiso logrado mediante la participación de funcionarios de la Municipalidad, seguirá impulsando a esta nueva forma de gestión para ser un Gobierno alternativo con transparencia en sus gestiones que fortalezca la institución.

COORDINACION Y COOPERACION INSTITUCIONAL

La motivación lograda entre los funcionarios es otro de los criterios de la nueva gestión municipal, en la que la cooperación y la coordinación entre cada uno de los departamentos existentes en la Municipalidad, ha permitido la realización exitosa de elaborar presupuestos participativos en el Cantón Sigchos.

Una vez que el Alcalde manifestó a sus empleados y trabajadores la idea de realizar presupuesto participativo, para éstos fue un gran reto y un deseo de trabajar en el nuevo modelo de gestión. Se empezó a generar lluvia de ideas de cómo se podría realizar, de cómo beneficiaría a las comunidades y como fortalecería la institución municipal con el desarrollo de esta actividad, permitiendo satisfacer de alguna manera los requerimientos de la población sigchense.

Como se manifestó anteriormente, con la participación de los directores departamentales se conformó un equipo local, los cuales se comprometieron a realizar diversas actividades de preparación y ejecución. Cada uno elaboró material didáctico y de apoyo previo a la formulación del presupuesto participativo, después se elaboraron informes de los resultados obtenidos generando mayor involucramiento en la toma de decisiones. A estas actividades el Alcalde y la GTZ siempre estuvieron acompañando, asesorando y observando para viabilizar las ideas de los funcionarios municipales.

El Dr. Arguello dice que: "Existió una gran participación de los directores departamentales principalmente, y el apoyo de GTZ quienes han guiado y observado el proceso y las ideas nacidas desde la Municipalidad". "Se da un proceso cuando hay el camino adecuado, un equipo de trabajo en donde el Alcalde es quien da las directrices generales y el personal municipal es quien ejecuta"

Raquel Campaña, directora financiera de la institución recalca: "de una u otra forma todos los departamentos contribuyeron en la realización del presupuesto participativo"

El involucramiento del personal de la Municipalidad ha permitido que las actividades desarrolladas se ejecuten de la mejor manera para el fortalecimiento municipal e institucional. Los empleados y funcionarios siempre apoyan las ideas del Alcalde con el afán de que el Municipio de Sigchos sea un gobierno alternativo, para ser ejemplo en la Provincia y en el País, y sobre todo para que la participación de las comunidades en asambleas sea la forma más transparente en la toma de decisiones.

TOMA COLECTIVA DE DECISIONES

Una de las herramientas más efectivas y claras de la nueva administración Municipal, es que las decisiones que se toman o establecen en las asambleas.

La realización del presupuesto participativo se logró mediante asambleas cantonal y parroquiales. En la primera, se explicó: qué es un presupuesto participativo, los objetivos, de qué elementos está conformado el presupuesto municipal, la forma y quiénes elaboraban el presupuesto en años anteriores. Posteriormente, se expuso que es un presupuesto, lo cual fue de gran ayuda debido a que desconocían temas de importancia para el desarrollo del ejercicio.



En la realización de esta asamblea también se hizo un recordatorio de las obras ejecutadas en el año 2002, aclarando dudas y preguntas por parte de las comunidades. En esta se explicó la metodología a utilizarse, en la cual los delegados eran las personas quienes llevaban hacia sus comunidades información y discutir o priorizar que obra es de vital importancia para elaborar el presupuesto. Para lo cual se entregó una hoja de solicitud que debía ser llenada con sus comunidades y para discutir en el próximo taller.

El señor Francisco Yugsi, representante de la comunidad Los Dos Ríos manifiesta: "es la primera vez que se da este proceso en nuestra parroquia y esperamos que sea verdad todo lo que nos informaron".

En el segundo taller parroquial se elaboró una hoja electrónica en donde constaba cada una de las comunidades con el monto a distribuir previo el análisis efectuado en la institución. Con la participación de los asistentes, se ingresó una obra por comunidad estableciendo prioridades, para luego conjuntamente con los técnicos determinar el monto de cada una de las obras, cuyo valor era el más real posible para no sobrepasar el monto asignado. Cuando al sumar, el Alcalde, los funcionarios de la Municipalidad y las comunidades se dieron cuenta que se sobrepasó el monto establecido, comenzaron a jerarquizar lo prioritario.

En la Parroquia Las Pampas, el Presidente de la Comunidad Los Dos Ríos manifestaba: "para beneficio de mi comunidad es importante que la Municipalidad realice las dos obras resumidas en la hoja de solicitud, el aula y el agua porque las dos son indispensables". Por su rapidez en hablar no se le entendía cual de las dos obras eran prioritarias. Al final el alcalde creyó conveniente que se realizaran las dos obras pero que una de ellas la ejecutaría el Consejo Provincial de Cotopaxi, debido a que esta institución, dio luz verde para que se discuta las obras que se integraría en su presupuesto del año 2004.

El tercer taller fue cantonal, en donde se presentó el presupuesto del 2004 elaborado en forma participativa en los talleres Parroquiales. Una vez realizada esta actividad, el Alcalde puso en consideración al Concejo en Pleno para la aprobación en primera discusión de la ordenanza que contenía el presupuesto participativo municipal del ejercicio fiscal del año 2004, el cual fue aprobado por unanimidad, permitiendo de esta forma que los asistentes formen parte de las decisiones de la Municipalidad y por ende, ésta se comprometió a trabajar por el beneficio de las comunidades.

Marlene Caicedo Concejala de la Municipalidad expresa: "como es de su conocimiento se nos ha presentado la propuesta del taller del presupuesto participativo que se ha discutido ya en cada una de vuestras parroquias y que ha sido voluntad propia por ese motivo mociono señor Alcalde que se autorice en primera discusión la ordenanza que contiene el presupuesto participativo del ejercicio fiscal del año 2004."

Las comunidades, autoridades locales y provinciales, se sintieron conformes al sentir que en presencia de ellos por primera vez, se aprobó el presupuesto que fue elaborado bajo consensos, acuerdos y con el ánimo de satisfacer las necesidades prioritarias de cada una de las comunidades del Cantón Sigchos.

El alcalde y todos los concejales creyeron que la elaboración del presupuesto participativo y la aprobación del mismo a través de asambleas fue la mejor forma para determinar las necesidades prioritarias y de alguna forma satisfacerlas. Cuando las comunidades conocen de la realidad de la institución permite participación con equidad en el desarrollo socio económico del cantón.

PARTICIPACIÓN Y EQUIDAD

La participación de las comunidades permitió una distribución equitativa de los recursos en el presupuesto del Cantón Sigchos.

La participación de los delegados de las comunidades, fue mayoritaria en todos los talleres, aunque muchos de ellos desconocían al principio el objetivo central de las reuniones. Al último taller asistieron la mayor parte de los delegados de las comunidades, autoridades locales y provinciales, para evidenciar la aprobación del presupuesto del año 2004. En estos talleres se quiso demostrar a la colectividad que el recurso municipal es limitado frente a las múltiples necesidades y sean ellos quienes con su participación elaboren el nuevo presupuesto.

Un miembro del recinto Galápagos manifiesta: "la participación fue voluntaria por la ambición de solucionar los diferentes problemas de la comunidad". La promotora de Saguambi igualmente dice: "la participación fue voluntaria y la distribución fue equitativa porque se dio para todos los lados". La alta participación de las comunidades se debe a que el Alcalde tiene un gran poder de convocatoria.

La elaboración del presupuesto participativo con las comunidades, ha permitido que este método sea garantizado para el desarrollo cantonal porque de esta manera se ha creado más espacios en donde las comunidades no solamente son receptoras sino que pueden realizar preguntas que en ese mismo momento son absueltas por las autoridades municipales, parroquiales y comunales.

Para la distribución del presupuesto se tomaron dos parámetros, los cuales fueron población y el índice de necesidades básicas insatisfechas, de esta forma se hizo una distribución equitativa para las cinco parroquias del Cantón Sigchos, claro está, que para el sector urbano se dejó el 40% del presupuesto total, el 20% para obras de interés cantonal y el 10% para grupos vulnerables. Las parroquias estuvieron satisfechas porque las más grandes son aquellas que poseen más necesidades básicas insatisfechas y de una u otra forma con el presupuesto se iba a atender y resolver problemas que se han venido acarreado desde años atrás.

Un representante de la comunidad Las Juntas manifiesta: "la distribución del presupuesto fue equitativo porque se repartió poco a poco para todos los recintos o comunidades". Así mismo, el alcalde manifestó: "la distribución realizada en el cantón se lo hizo bastante aproximado a lo que hace el estado realiza con los cantones del país y nosotros lo hicimos por parroquias obviamente respetando el parámetro que contempla la Ley de Régimen Municipal donde los Municipios tenemos la obligación principalmente con las zonas urbanas, sin embargo por ser un cantón con una población mayoritariamente rural se asignó los recursos económicos en forma mayoritaria para la zona rural."

Igualmente el Dr. Arguello dice: "El interés de las comunidades no solamente tuvo expectativa antes del proceso sino durante el proceso y después del proceso se quedaron con la inquietud de seguir participando y han manifestado voluntariamente su deseo de volver a participar cuantas veces la Municipalidad les convoque, y es más creo que poco a poco va ir madurando la idea de que no solamente acudir a participar cuando la Municipalidad lo requiera sino que van a exigir a ser convocados para participar dentro del proceso."

Este deseo de participar en distintas actividades que la Municipalidad se plantea ha sido posible porque las comunidades ven al Alcalde como un amigo no solo por ser nativo de Sigchos sino porque existe una comunicación bidireccional con cada uno de ellos, permitiéndole vivenciar la realidad y de alguna forma satisfacer sus requerimientos.

COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL

Otros de los aprendizajes que nos dejó la experiencia, es que la comunicación bidireccional ha permitido conocer la realidad de la institución municipal y de cada una de las comunidades.

La comunicación bidireccional ayuda a la inserción de prácticas para el desarrollo socio económico en el cantón, procura evitar las disyunciones y el autoritarismo. El diálogo es una forma de encuentro de ideas, actividades y de trabajo entre los actores. La comunicación se da en cualquier momento, tiempo y espacio porque el Alcalde personalmente visita las comunidades y con ellos conversar sobre el avance de una obra, si existe necesidad de realizar otra, entre otros. Además cuando las comunidades acuden a la Municipalidad los recibe sin haber existido una cita previa.



En nuestro cantón por ser muy disperso y no existir muchos medios de comunicación como la prensa, la televisión, para comunicar una actividad u otro asunto en particular, la Municipalidad trasmite por medio de la radio municipal, oficios enviados por diversas formas o emisarios; esto ha permitido que siempre exista una comunicación oportuna entre la institución y las comunidades. Para la realización del presupuesto participativo se envió por lo menos con dos semanas de anticipación, para que los actores sociales se predispongan a participar y a formar parte de las decisiones municipales.

Un representante de la comunidad de Saguambi manifiesta: para asistir al Presupuesto Participativo, el Alcalde envió oficios y transmitió comunicados por la Radio Municipal Sigchos" El Dr. Arguello dice: "las relaciones como Alcalde siempre han sido buenas, mantenemos una facilidad de entendimiento con ellos. El mecanismo del diálogo ha sido el más adecuado para llegar a comprendernos con cada uno de los dirigentes y con cada uno de los moradores de las comunidades, de tal manera que en esta ocasión la relación de comunicación es bidireccional y fluida, y creo que la gente se sintió a gusto participando en este proceso."

Estos puntos de vista ha permitido que se realice la gestión municipal con transparencia porque de una u otra forma la Municipalidad al igual que las comunidades, a través del diálogo generan ideas para posteriormente plasmarlas en obras con la participación de todos quienes conforman el Cantón Sigchos, sin distinción de género, cultura, etnia, entre otros. En nuestro cantón todavía existe la predisposición para colaborar en la realización de una obra a través de las mingas, que ha permitido un involucramiento directo en cada una de ellas.

CULTURA Y DESARROLLO A TRAVES DE LA MINGA

Un factor importante que la experiencia ha permitido evidenciar es que la minga no solamente es el trabajo en conjunto sino es la



participación en el mejoramiento de las comunidades, por evidenciar cambios, trabajar por objetivos comunes.

La Municipalidad para ahorrar en las obras y poder realizar muchas más, con el poco presupuesto que el Gobierno Central asigna a la institución, siempre solicita la colaboración de la mano de obra no calificada a cada una de las comunidades donde se va a ejecutar una determinada obra. Las comunidades muy gustosas realizan las mingas sea para construir, escuelas, caminos, comedores comunitarios, sistemas de riego, entre otros, y de esta forma ayudar al mejoramiento en la calidad de vida y el bienestar de éstos. Cuando la obra se realiza por administración directa con la ayuda de la mano de obra no calificada es menos costosa, por ejemplo: cuando se realiza una aula por administración directa cuesta 8.700 USD, en cambio por contrato cuesta 12.500 USD, ocasionando un ahorro de 3.800 USD, que sumadas a muchos más ejemplos provoca mayor ahorro y se invierte en otras obras.

En enero de 1996, el Alcalde de ese entonces realizó la captación y conducción para la ciudad de Sigchos desde el Río Cristal, debido a que la otra fuente que estaba proporcionando agua ya no tenía mucho caudal. La administración actual viendo que uno de los grandes problemas en la ciudad de Sigchos es el gran índice de personas con parásitos por la mala calidad de agua existente, comienza el año 2002, la construcción de la Planta de tratamiento con la realización de los tanques de reserva y filtros y en el año 2003 la construcción de los tanques sedimentadores.

En estas actividades la mano de obra no calificada fue la base fundamental porque los 641 usuarios del agua de la ciudad de Sigchos fueron quienes incansablemente realizaron 4 mingas por usuario. Mingas que ayudaron a transportar el material desde el lugar donde llegaban los vehículos de la Municipalidad hasta el lugar de la planta de tratamiento, una distancia aproximada de 100 metros. Igualmente las mingas ayudaron a la fundición de los tanques, cuya fundición duró una semana sin parar, para lo cual se hicieron grupos de trabajo. Para finales de este año se espera que entre a funcionar esta gran obra, la que permitirá evidenciar el esfuerzo mancomunado de la gente y de la institución municipal.

Dimas Arias, usuario del agua, recuerda entre tantas anécdotas, que como trabajaban hasta altas horas de la noche en una pendiente, un día a las 12:00 am, el Alcalde mientras transportaba arena, tropezó y rodó varios metros. Igualmente un día que habían acabado de fundir los tanques le habían dado de comer conejo silvestre y lo habían hecho pasar como si hubiese sido un exquisito cuy, plato típico de la zona.

Jaime Guerrero, técnico de la Municipalidad, recuerda: "un día mientras trabajaban se habían robado el motor de la concretera, esto ocasionó que todos asustados salieran a buscar, siguiendo pasos o huellas que posiblemente les conducían hacia los ladrones, pero todo fue en vano, nunca encontraron ni a las personas que robaron el motor ni el motor."

En la elaboración del presupuesto participativo, las comunidades como siempre se comprometían a poner un granito de arena con su mano de obra no calificada, así como lo han hecho en años anteriores como el ejemplo anterior. El fin que los motivó a colaborar con las mingas fue que la valoración de las obras sea menor y que el monto destinado para cada parroquia alcance para ejecutar muchas más obras y se pueda beneficiar a todas o la mayoría de las comunidades.

Las mingas a más de ser una forma de participar en la ejecución de las obras por un nivel alto de concienciación para lograr cambios, es la forma de manifestar la solidaridad entre comunidades, vecinos y autoridades. Esta solidaridad fue reflejada en la ejecución del presupuesto participativo realizado en nuestro cantón.

LA SOLIDARIDAD EJE FUNDAMENTAL EN LA TOMA DE DECISIONES

Una lección fundamental para la elaboración del presupuesto participativo fue la solidaridad expresada entre los participantes lo cual permitió dar pasos firmes en la toma de decisiones en la gestión municipal.

Como se había mencionado las mingas es una forma de manifestar la solidaridad entre las personas, igualmente sucedió en la elaboración del presupuesto participativo, en el que se evidenció con mayor claridad el valor de la solidaridad entre comunidades, ayudando a conseguir objetivos que satisfagan algunas de las muchas necesidades existentes en la zona.

En el segundo taller, cuando se elaboraba conjuntamente con las comunidades el presupuesto del año 2004, se sobrepasó el monto designado para cada parroquia, por lo que se comenzó a jerarquizar lo prioritario y luego se les concienso a las comunidades, que se benefician en ese ejercicio aquellas que no han sido atendidas en años anteriores.

El Alcalde manifestó: "es importante que todos manejemos el valor de la solidaridad y pensemos en conjunto más no individualmente, para alcanzar los objetivos trazados".

Esto influyó, para que Espiritu Ante Presidente de la Comunidad de Guayama San Pedro, la cual pertenece a la Parroquia de Chugchilán, decidiera que su petición sea considerada para la reforma o el próximo presupuesto, debido a que la Municipalidad ha atendido a su comunidad en éstos años con diversas obras y manifestó que el apoyaba a una obra que beneficiaba a cuatro comunidades como era el Mejoramiento del sistema de agua de Pilapuchin, Chaupi, Guayama San Pedro y Guayama Grande.

El Alcalde concienso a todas las comunidades sobre la solidaridad y que todas las comunidades sean parte de la toma de decisiones y aporten al desarrollo socio económico del Cantón Sigchos.

CONCLUSIONES

1. El presupuesto participativo permitió de alguna forma transparentar la gestión municipal para concebir un nuevo modelo de administración, en la cual se genere espacios de participación ciudadana y se involucren en la toma de decisiones para el fortalecimiento institucional.
2. Se concluye que para generar cambios es importante la participación de las comunidades a través de las mingas e indicar la solidaridad entre cada una de ellas, demostrada en la ejecución del proceso.
3. Para la realización de actividades en un gobierno municipal, lo fundamental es la comunicación entre autoridades y ciudadanía, permitiendo espacios de acuerdos, resoluciones y toma de decisiones, alcanzando objetivos comunes, que impulsen cambios significativos.

RECOMENDACIÓN

Las experiencias vividas y adquiridas por el Gobierno Municipal de Sigchos, desea compartir con otras instituciones, para de esta manera generar ideas, actividades que forjen espacios en donde la participación ciudadana sea el eje fundamental para concebir un nuevo modelo de gestión.