



MDD

57



Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

## **Universidad de las Américas Maestría en Descentralización y Desarrollo Local**

### **GUIA PARA EL ANÁLISIS DE CAUSAS Y DETERMINACIÓN DE FACTORES DE ÉXITO EN LAS INTERVENCIONES DE ASISTENCIA TÉCNICA.**

**PROYECTOS RELACIONADOS CON DESCENTRALIZACIÓN, SERVICIOS  
PÚBLICOS Y DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL.  
EXPERIENCIA DE GTZ ECUADOR.**

**AMELI TORRES E.**

**Quito, Ecuador  
Septiembre 2004**

**DEDICATORIA**

*En el cielo... a Dios y a mi Madre Margarita*

*En la tierra ...A mi padre Marco, Aimeé, Dani y Manolo, por su apoyo y  
preocupación de todos los días.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A la Cooperación Técnica Alemana GTZ a través de su Programa Modernización y Descentralización del Estado; a sus Autoridades y en especial a Alexandra Pérez, por su apoyo permanente y su ayuda ante mi interés por cursar la maestría en Descentralización y Desarrollo Local. A mis compañeros del componente, consultores, amigos de GTZ, y coach Cristian Silva, que permitieron llevar a buen término el presente "Proyecto de Cambio".*

# TESIS UDLA

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	6
-------------------------	---

INTRODUCCION .....	8
--------------------	---

### CAPITULO I

#### PRESENTACION DEL PROBLEMA Y DIAGNOSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

1.1 Antecedentes .....	10
1.2 Importancia y Pertinencia del Tema.....	11
1.3 Relación del Tema e importancia con la Descentralización y Desarrollo Local.....	12

### CAPITULO 2

#### DEFINICION, HIPOTESIS Y OBJETIVOS

2.1 Delimitación del Tema .....	14
2.2 Presentación Hipótesis	
2.2.1 De corto plazo .....	15
2.2.2 De mediano y largo plazo.....	16
2.3 Presentación de Objetivos	
2.3.1 Objetivo Superior .....	16
2.3.2 Objetivo General .....	16
2.3.3 Objetivos Específicos .....	16

### CAPITULO 3

#### MARCO CONCEPTUAL

3.1 Metodología Utilizada en la Elaboración y Sistematización de Factores de Éxito .....	17
3.2 Metodología utilizada en la Aplicación de la Guía .....	23
3.3 Reflexiones sobre la Socialización de la Guía en la Universidad Nacional de Loja .....	25

## **CAPITULO 4**

### **DESCRIPCION DEL PC Y FASES DEL PROCESO**

4.1 Etapa Inicial. Resistencias, aportes y reflexiones .....	27
4.2 Elaboración de la Matriz y Sistematización de Factores de Éxito. Resistencias, aportes y reflexiones.....	29
4.3 Aplicación de la Guía. Resistencias, aportes y reflexiones .....	31
4.4 Cumplimiento de Cronograma .....	32
4.4.1 Etapa Inicial.....	33
4.4.2 Elaboración de la Matriz y Sistematización de Factores de Éxito...	34
4.4.3 Aplicación de la Guía .....	34
4.5 Actores y Equipo Tarea del PC	
4.5.1 Identificación de Actores del PC .....	36
4.5.2 Rol Equipo Tarea y Consultores .....	37
4.5.3 Identificación e Clientes/usuarios de la Guía .....	40
4.6 Logros del Proceso .....	42
4.6.1 Comprobación de Hipótesis.....	42
4.6.2 Cumplimiento de Objetivos .....	43

## **CAPITULO 5**

### **REFLEXIONES Y LECCIONES APRENDIDAS DEL PROCESO**

5.1 Rol y Aprendizaje del Agente de Cambio .....	44
5.2 Asesoramiento .....	45
5.3 Lecciones Aprendidas .....	46
5.4 Sostenibilidad .....	47

## **CAPITULO 6**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1 Conclusiones	
6.1.1 Del "Desarrollo del PC" .....	48
6.1.2 Del maestrante "Agente de cambio" .....	49
6.1.3 Del "equipo tarea" .....	49
6.1.4 De lo técnico "Factores de éxito" .....	50
6.1.5 Del "Caso de aplicación" (Univ. Nacional de Loja) .....	51
6.2 Recomendaciones	
6.2.1 En el diseño del Proyecto de cambio .....	52
6.2.2 Actores y Equipo Tarea .....	52

## **BIBLIOGRAFIA y ANEXOS**

# **GUIA PARA EL ANÁLISIS DE CAUSAS Y DETERMINACIÓN DE FACTORES DE ÉXITO EN LAS INTERVENCIONES DE ASISTENCIA TÉCNICA.**

## **PROYECTOS RELACIONADOS CON DESCENTRALIZACIÓN, SERVICIOS PÚBLICOS Y DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL. EXPERIENCIA DE GTZ ECUADOR.**

### **RESUMEN EJECUTIVO**

La Guía para el análisis de causas y determinación de factores de éxito en las intervenciones de asistencia técnica, es una primera aproximación sobre algunas de las consideraciones que al momento de ejecutar proyectos relacionados con descentralización, servicios públicos y desarrollo económico territorial se deberían tomar en cuenta, lo anterior en virtud de la experiencia que en estos proyectos ha venido desarrollando durante algunos años la cooperación técnica alemana GTZ.

Así en el presente “proyecto de cambio” se sistematizan algunas de estas experiencias, en lo referente a la identificación de los factores que permitieron a la GTZ en su Programa de Modernización y Descentralización PROMODE y a sus consultores tener intervenciones exitosas.

Para ello se realizó un análisis detallado de cada proyecto, en base a los informes y actividades de cada consultor, cumplimiento de resultados, evaluación de impactos, etc. Los proyectos objeto de este estudio fueron:

- Actualización del Marco Normativo Nacional
- Formulación de Planes Nacionales
- Analisis de consecuencias de la transferencia de competencias a gobiernos seccionales
- Modelos de gestión para servicios de Mercado y Terminal Terrestre
- PACA. Evaluación Participativa de la ventaja competitiva

De tal forma que esta información se convierte en referente para futuras intervenciones en proyectos similares y que hoy por hoy, no han sido socializados

hacia otras instituciones que actualmente ejecutan proyectos como organismos internacionales, empresas privadas, consultores privados y ONG's entre otros.

Este aporte de guía, cobra importancia en la medida que cada vez la demanda de proyectos en el país aumenta, mientras que la oferta en la mayoría de los casos, no permite responder a todas estas necesidades, sea por la falta de recursos, personal técnico, tiempos de ejecución y otras variables exógenas al proyecto.

Es así como en ésta Tesis de Grado se documenta todo el proceso y la aplicación piloto de la Guía por uno de los usuarios identificados, permitiendo el análisis y reflexión desde sus primeras intervenciones hasta la sistematización misma de los factores de éxito.

Por otro lado, también se presenta el aprendizaje del agente de cambio como facilitador de los procesos, y los aportes del equipo tarea y actores claves para apoyar y sostener el "PC" en sus distintas fases y a futuro. Las lecciones aprendidas son otro insumo importante, lo cual es entre otras cosas, el valor agregado de todo el PC.

La lectura y comprensión de la tesis "Guía para el análisis de causas y determinación de factores de éxito en las intervenciones de asistencia técnica", se espera sea de interés para sus lectores pues contiene los objetivos, acciones, resistencias encontradas y resultados esenciales del todo el proceso llevado a cabo durante el año de maestría en Descentralización y Desarrollo Local de la Universidad de las Américas.

**ATE**  
*Agente de Cambio*

## INTRODUCCIÓN

Las necesidades que surgen a través de la dinámica misma de la sociedad y de las relaciones entre sus miembros, hace que cada día se requiera de un mayor conocimiento y aplicación de herramientas que puedan ser usadas en beneficio de sus habitantes, de tal forma que todos los esfuerzos en mejorar los resultados esperados con un proyecto cualquiera, debe ser considerado como una prioridad tanto para los responsables en ejecutarlo, como para los destinatarios.

Es así como el presente Proyecto de cambio es una primera aproximación conceptual y práctica sobre los factores de éxito que se deberían considerar al momento de realizar proyectos, a fin de asegurar, en parte, los resultados esperados.

En este contexto, el Proyecto de Cambio tiene por objeto dar a conocer, mediante la elaboración y aplicación de la **“Guía para el análisis de causas y determinación de factores de éxito en las intervenciones de asistencia técnica”**, el proceso llevado a cabo en aproximadamente durante un año.

Lo anterior también responde a la política misma de la institución, referida a la importancia de contar con instituciones de réplica para la ejecución de proyectos en descentralización, desarrollo económico territorial y servicios públicos.

Así, este documento contempla seis capítulos a través de los cuales se describen las fases y resultados del proceso, así como las reflexiones y lecciones aprendidas del mismo en cada una de ellas.

- En el primer capítulo se realiza un diagnóstico del entorno actual, se analiza el problema y las motivaciones que conllevaron a la selección y definición del proyecto de cambio.
- En el segundo capítulo se expone la delimitación del Proyecto de Cambio y la relación del tema e importancia conceptual con proceso de descentralización y el desarrollo local, enfocado para la situación del Ecuador. Adicionalmente se hace referencia a las hipótesis del proyecto y sus objetivos (general como específicos).
- El tercer capítulo presenta la metodología utilizada en el desarrollo del proceso de cambio hasta su aplicación en el caso piloto, así como las principales herramientas e instrumentos utilizados que permitieron realizar la Guía de análisis de identificación de causas y factores de éxito. En este capítulo se expone una síntesis de los proyectos seleccionados y los factores de éxito sistematizados para cada uno de ellos.

- El cuarto capítulo describe el Proyecto de Cambio en cada una de sus fases y los elementos incorporados, así como los logros y obstáculos del proceso, lo cual permite socializar con el lector las resistencias encontradas y los aportes de los diferentes actores dentro del desarrollo del Proyecto de Cambio.
- En el quinto capítulo se detallan las reflexiones y las lecciones aprendidas a lo largo de todo el proceso y en el capítulo sexto se exponen las conclusiones y recomendaciones.

## CAPITULO I

### SITUACIÓN ACTUAL E IMPORTANCIA DEL TEMA

#### 1.1 Antecedentes

En el Ecuador existe una amplia gama de intervenciones técnicas que se ha venido llevando a cabo a través de diversas Instituciones nacionales e internacionales, durante varios años, en diferentes niveles del estado y dirigidas a distintos grupos de la sociedad; lo que ha permitido, en cierta medida apoyar el fortalecimiento de las capacidades y fomentar el desarrollo a través de procesos, metodologías y herramientas interactivas.

Una de ellas es la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), empresa de servicios con presencia mundial en el campo de la cooperación al desarrollo. La empresa 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.

Actualmente la demanda para asistencia técnica es mayor a la oferta; de aquí la necesidad de garantizar que las acciones de réplica o intervenciones particulares en los tipos de proyectos mencionados anteriormente sean llevados a cabo de la mejor forma posible y que se refleje en el logro de resultados esperados, es por eso que el uso de la Guía, resultado del Proyecto de Cambio, en parte permitirá alcanzar tales objetivos.

Así, la guía es un documento resumen que incluye los factores de éxito sistematizados, para cada proyecto como resultado del trabajo realizado en el proyecto de cambio.

Es así como el desarrollo del presente "Proyecto de Cambio", la **"Guía para el análisis de causas y determinación de factores de éxito en las intervenciones de asistencia técnica"** que en adelante se denominará PC, es llevado a cabo en base a la experiencia de la GTZ y específicamente a través del Programa de Modernización y Descentralización (PROMODE).

PROMODE/GTZ coordina sus actividades de asistencia técnica a través de seis componentes: Modernización/Descentralización, Gestión financiera, Desarrollo

Económico Territorial, Gestión de Servicios Públicos y Desarrollo Institucional, Participación y Gestión social y Gestión de Conocimiento<sup>1</sup>.

En este marco, el PC pretende ser una primera aproximación que busca consolidar en una Guía las experiencias de varios especialistas sobre proyectos de asistencia técnica que desarrolla GTZ a través de sus intervenciones, de tal forma que permita a los interesados realizar proyectos relacionados con descentralización, servicios públicos o desarrollo económico territorial, poder contar con información sobre las causas y factores que inciden en el cumplimiento de objetivos y resultados dentro de una intervención.

La importancia de estas intervenciones radica en la diversificación de contrapartes pero a su vez en los mecanismos de coordinación que existen entre los proyectos y el recurso humano capacitado y con experticias, lo cual ha hecho que GTZ sea reconocida por la calidad de servicio en asistencia técnica que presta.

Así el proceso de cambio parte de la experiencia de GTZ (fortaleza), creado en el propio entorno para posteriormente conducir el proceso hacia la aplicación y logro del objetivo general.

## 1.2 Importancia y Pertinencia del Tema

***“Solo se pueden facilitar procesos sostenibles cuando sus propias estructuras internas son así mismo sostenibles a través de la adaptación activa y permanente a los cambios del entorno”  
(Gesa Grudmann).***

Básicamente el tema del PC responde a dos puntos: el primero que en los últimos tiempos, el conocimiento ha emergido como el recurso que aporta más valor a las organizaciones; y segundo, la existencia de una demanda creciente de proyectos que requieren ser ejecutados por una oferta que hoy en día es limitada, debido a factores técnicos, económicos y humanos.

Así, la denominada Gestión del Conocimiento, entre otras funciones, se ocupa de establecer directrices destinadas a utilizar el conocimiento existente para obtener ventajas competitivas que puedan resultar sostenibles en el mercado.

---

<sup>1</sup> Cada componente realiza sus líneas de acción y estrategias en el marco de 4 ejes: Buen Gobierno, Sostenibilidad Ambiental, Pobreza y Equidad y Género, a su vez la GTZ cuenta con alrededor de 40 expertos (consultores) responsables de la elaboración y ejecución de proyectos en el país.

Es por ello que el presente PC responde a esta necesidad de satisfacer la demanda de proyectos en parte con la sistematización del conocimiento que se ha ido generando a través de las intervenciones de asistencia técnica en la GTZ, a fin de contar con insumos (en base a la experiencia de GTZ) que les permitan asegurar una ejecución exitosa.

En términos generales, y dada la importancia del tema de PC, es pertinente mencionar que como en todo "proceso" existieron algunas resistencias, las mismas que si bien fueron identificadas parcialmente desde el inicio cuando se realizó una fase exploratoria sobre las implicaciones del PC, no fueron fáciles de percibir en ese momento especialmente en su magnitud.

Así mismo, también existieron oportunidades reflejadas en algunos factores como por ejemplo: inclusión de actores, equipo tarea, apoyo de GTZ, etc., que permitieron avanzar en el trabajo.

El equipo tarea estuvo conformado por consultores de GTZ (3) durante el todo el proceso, además de personas intermitentes de acuerdo al tipo de proyecto, quienes aportaron con experticia en gestión de mercados, consecuencias de descentralización, etc. Su rol y aporte serán analizados con detalle mas adelante.

De ahí que la conceptualización misma del PC tenga dos momentos: identificación de conflictos (idea inicial de PC) vs identificación de factores de éxito en las intervenciones (PC definitivo), las mismas que se detallan más adelante.

A pesar ello y como señala Arthur Zimmerman en su Libro Gestión de Cambio Organizacional, "aprender de las resistencias y ajustar las intervenciones" es lo que permite realizar un cambio, y esto fue precisamente lo que a continuación se presenta en este documento.

### **1.3 Relación del Tema e importancia con la Descentralización y Desarrollo Local**

En el Ecuador, por varios años se ha venido impulsando el proceso de modernización y descentralización del Estado. Este proceso precisa entre otros temas, el fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos locales, así como la promoción de metodologías que garanticen un desempeño sostenido de las Instituciones y una participación activa de la sociedad.

Es así como varios han sido los intentos que desde varias Instituciones se han venido desarrollando, entre ellos estrategias de superación que han apuntando a un conjunto de medidas que permitan la generación de capacidades y habilidades que pueden ser beneficiosas para terceros. Por ejemplo, las cooperaciones internacionales como la Cooperación Suiza para el Desarrollo, USAID,

Cooperación Técnica Belga, y organismos multilaterales como BID, Banco Mundial, ONG`s, empresas privadas, e incluso, la misma GTZ. En el Anexo No.1 se puede apreciar algunas de las acciones actuales y potenciales de las Agencias de cooperación Internacional en el país.

Sin embargo, la respuesta de las instituciones del gobierno que otorgan asistencia técnica al proceso de descentralización, así como a temas relacionados con servicios públicos y desarrollo económico territorial, actualmente es limitada, si lo comparamos con la demanda requerida por la sociedad en su conjunto. Ejemplo de ello son la serie de convenios de transferencia de competencias que se han firmado y que entre otras cosas, por falta de fortalecimiento seccional no ha sido plausible concretar las transferencias. En el Anexo No.2 se puede apreciar por sector los convenios firmados y no ejecutados en el país hasta la fecha.

En vista de lo anterior, se hace necesario movilizar recursos locales y potenciar las capacidades de los diferentes actores en el proceso de descentralización y en otros temas vinculantes como el desarrollo local y la participación.

Así mismo, las experiencias de desarrollo local han surgido desde enfoques ligados a procesos de renovación municipal, que han orientado su gestión hacia la redefinición de la relación entre gobierno local y sociedad civil, originándose a partir de la movilización ciudadana organizada en torno a la resolución de determinados problemas públicos urbanos. En ambos casos, el rol que ha cumplido la cooperación internacional en la facilitación de nuevos escenarios basados en consensos y negociación de diversos intereses, ha sido fundamental<sup>2</sup>.

A partir de lo anterior, el PC contempla determinar los factores de éxito para proyectos en descentralización, servicios públicos y desarrollo económico territorial, con el objeto de entender y atender las necesidades locales, donde esencialmente existen elementos compartidos entre los miembros de un grupo de personas. Dentro del mismo, se han priorizado aquellas intervenciones donde la contraparte son los Gobiernos Seccionales, dado que están cerca de "lo local", en la medida que las experiencias de GTZ están relacionadas con proyectos donde uno de los tantos actores son los gobiernos seccionales.

Lo que se desea con el PC, es que a futuro no sean únicamente las organizaciones de asistencia técnica u organismos multilaterales los que diseñen e implementen los proyectos, sino que a partir de la coordinación de acciones entre el sector público y privado, sociedad civil y las instituciones que lo conforman sean ellos quienes, ejecuten proyectos en pro de un mejor bienestar para los habitantes.

---

<sup>2</sup> COSUDE, Estrategia de descentralización y desarrollo local

## CAPITULO 2

### DELIMITACION, HIPOTESIS Y OBJETIVOS

#### 2.1 Delimitación del Tema

El proyecto de cambio se circunscribe a la elaboración de una "Guía para el análisis de causas y determinación de factores de éxito en las intervenciones de asistencia técnica", la misma que hace referencia al trabajo realizado por GTZ en Ecuador y específicamente en los componentes de Descentralización, Servicios Públicos y Desarrollo Económico Territorial.

Como complemento al PC, la Guía es aplicada en un "caso piloto", el mismo que corresponde a la Universidad Nacional de Loja, como coyuntura a un Proyecto de "Apoyo y Debate Universitario al proceso de descentralización en el Ecuador" y que en el punto 3.2 se explica en mayor detalle.

Para la identificación de proyectos se procedió a revisar en cada uno de los componentes de PROMODE, el mismo que contempla al finalizar el año 2003, un total de 60 proyectos<sup>3</sup>, repartidos en seis componentes. En el presente trabajo se contemplan 35 proyectos correspondientes a los componentes de Descentralización, Desarrollo Económico Territorial y Servicios Públicos, agrupados en 6 temas generales, priorizados según la evaluaciones realizadas internamente a cada uno de los proyectos. (Anexo No. 3)

A su vez cada uno de los proyectos de los componentes escogidos que se están ejecutando serán agrupados en grandes temas de proyectos, de tal forma que se pueda definir factores de éxito que puedan ser utilizados por los posibles clientes de una forma más general y no tan específica.

En el Anexo No. 4 se expone el alcance de cada componente de la GTZ, que son el marco de referencia para la selección de proyectos. En este contexto, el desarrolló del proyecto de cambio contempló tres fases, que se describen a continuación:

**Etapa del Descongelamiento.**- durante esta etapa se generó y consolidó las fuerzas a favor del cambio, en la medida que se estableció el plan de acción del PC (ver cronograma de actividades punto 4.4 de la tesis), el equipo tarea y se negoció la elaboración del mismo en la Entidad.

---

<sup>3</sup> Informe Impactos 2003. MEDIOS

Es aquí, donde el problema identificado con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiar, es así que la motivación debe ser lo suficientemente alta como para justificar los costos de un cambio.

En esta etapa, se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, así como también las resistencias, siendo la participación del equipo tarea y actores el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

**Etapa del Movimiento.-** en esta fase se realiza las actividades correspondientes a la identificación de factores de éxito, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Este período es más largo, y en el aparecen los problemas que más dedicación y talento exigen del agente de cambio.

En esta fase se realizó el mayor insumo técnico del PC, sin embargo su ejecución contempla un alto carácter reflexivo, permitiendo al agente de cambio e involucrados extraer y aplicar de mejor manera los resultados obtenidos en el proceso.

**Etapa del Congelamiento.-** esta fase permite al agente de cambio y a las personas involucradas incorporar el nuevo aporte que en este caso es la Guía, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan.

El empuje del agente de cambio y equipo tarea continúa siendo de vital importancia en esta etapa, pues si no se hubiera contado con dicho apoyo, lo más probable es que el PC sufra retrocesos o su fracaso. Por eso, el agente de cambio tuvo mucho cuidado en no descuidar el involucramiento del equipo tarea.

Esta fase se nutrió con la aplicación de la Guía en el “caso piloto” pues permitió comprobar la utilidad de contar con esta herramienta; para el agente de cambio fue crucial contar con este caso piloto.

## **2.2 Presentación de Hipótesis**

### **2.2.1 De corto plazo**

Es posible realizar una sistematización del conocimiento “intangible” que se va generando en las intervenciones de asistencia técnica, a través de su personal técnico, de tal forma que permita identificar los factores de éxito que llevaron a los

responsables a cumplir los objetivos, y de esta forma garantizar que terceros se beneficien.

### **2.2.2 De mediano y largo plazo**

La utilización de la “Guía para el análisis de causas e identificación de factores de éxito en proyectos ejecutados por las intervenciones de asistencia técnica de GTZ en Ecuador”, garantiza a quienes ejecutan proyectos similares optimizar sus acciones y obtener los resultados esperados.

## **2.3 Presentación de Objetivos**

### **2.3.1 Objetivo Superior**

Disponer de una herramienta que sea utilizada como referente para ejecución de proyectos relacionados con temas de apoyo a la reducción de la pobreza en el país.

### **2.3.2 Objetivo General**

Realizar intervenciones positivas en proyectos de descentralización, desarrollo económico territorial y servicios públicos en el país, a partir de la sistematización del conocimiento y experiencia que se ha ido generando en GTZ.

### **2.3.3 Objetivos Específicos**

- ◆ Elaborar una guía que identifique las causas y factores de éxito de los proyectos llevados a cabo por GTZ y que puedan servir de referente para que otras cooperaciones, empresas públicas, privadas o público en general.
- ◆ Identificar clientes o beneficiarios de la guía
- ◆ Apropiar, involucrar y aplicar la Guía a uno de los clientes identificados de tal forma que haga suyo este enfoque metodológico, con el objeto de transmitirlo al ejecutar una intervención técnica.

## CAPITULO 3

### MARCO CONCEPTUAL

#### **3.1 Metodología para la Sistematización del conocimiento y Elaboración de la matriz de factores de éxito**

La metodología utilizada para el desarrollo del proceso de cambio, toma en cuenta la participación y la sostenibilidad de los procesos iniciados<sup>4</sup>, en esa medida, la identificación de los factores de éxito se fundamenta en sistematizar el conocimiento de varios consultores que trabajan para la Cooperación Técnica Alemana y que poseen una amplia información sobre variables e indicadores que les permitieron llevar a cabo la asistencia técnica de manera satisfactoria.

Así, las herramientas, instrumentos y técnicas utilizadas buscan poner en práctica la participación activa de todos los actores involucrados en el proyecto de cambio, y de esta forma identificar al equipo de trabajo con el proceso de cambio, que se apropie de él y lo apoye en todas sus fases (descongelamiento, movimiento y congelamiento)

Para el relevamiento de información de los expertos en cada tema, se procedió a revisar los lineamientos generales de cada proyecto (objetivos, resultados, cronograma, etc.) así como informes e información secundaria disponible. El beneficio de que el agente de cambio y el equipo tarea sean parte de la Institución, permitió acceder de manera más oportuna a las fuentes.

Posteriormente, se realizaron una serie de entrevistas con cada consultor o grupo de consultores identificados en una primera fase, el formato de la entrevista (Anexo No. 5) permitía extraer aquellas características propias de cada proyecto que influyeron positivamente en su ejecución, las mismas que al sistematizarlas, permitieron identificar los factores de éxito. Esta parte del PC, fue técnicamente la más compleja.

Una vez realizadas todas las entrevistas (alrededor de 11) con una duración de aproximadamente 1 hora y media cada una, se procedió a elaborar la Matriz (Anexo No. 6) que permite conocer el producto del trabajo técnico y desarrollo del proyecto de cambio, a partir de criterios que permitieron evaluar las acciones llevadas a cabo en cada intervención.

El trabajo anterior, fue posible en buena parte al aporte del equipo tarea, ya que con su participación se pudo aprovechar los conocimientos teóricos y experiencias

---

<sup>4</sup> Grundmann Gesa y Stahl Joachim. "Como la sal en la sopa"

del equipo, así como aprovechar sus relaciones personales para concertar las citas con los entrevistados.

Dicha matriz, si bien su sistematización fue responsabilidad del agente de cambio, fue validada con el equipo tarea, así como con algunos de los consultores involucrados con el PC. En el Anexo No. 7 se detallan algunas de las consideraciones trabajadas por el equipo tarea para cada proyecto y que también deben ser contempladas como insumo de la Guía.

Para la identificación de los factores de éxito, fue necesario centrarse en el objetivo de cada proyecto y el impacto que genera, como también el cumplimiento de indicadores, los mismos que fueron definidos como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio, respecto de objetivos y resultados esperados en un proyecto.<sup>5</sup>

Es importante mencionar que los proyectos son procesos dirigidos de cambio, es decir, pretenden lograr ciertos objetivos y no otros, en esa medida para llegar a cumplir con los objetivos planteados es necesario saber y entender claramente cuáles son esos objetivos y ser claros en la medición de los indicadores<sup>6</sup> y las relaciones entre las diferentes esferas que conforman la comunidad, lo cual influyó en la identificación de los factores de éxito.

Al ser todos los proyectos diferentes entre sí y, por lo tanto, los indicadores fueron diseñados específicamente para cada proyecto, teniendo en consideración lo que se pretende resolver, las condiciones iniciales y las circunstancias y contexto propios.<sup>7</sup>

En la matriz se tomaron en cuenta las siguientes características para los factores:

- Relevantes y fáciles de entender, aún por personas que no sean expertas.
- Confiables, es decir, se puede creer en la información que proporcionan.
- Basados en datos accesibles.

---

<sup>5</sup> BELTRAN Jaramillo Jesús. Indicadores de Gestión. Pág 36

<sup>6</sup> Un indicador es siempre una variable, las constantes no son indicadores; es la medida de algo que te permite saber y entender dónde estás, hacia dónde vas y qué tan lejos te encuentras de donde quieres llegar. Un buen indicador es una variable que alerta de los problemas antes de que lleguen a un punto sin solución y te ayuda a reconocer lo que se necesita para resolver el problema.

<sup>7</sup> Información disponible en cada uno de los proyectos llevados a cabo en GTZ.

A pesar de estas características, los factores de éxito son de orden cualitativo en un intento por determinar el efecto basándose en algo diferente al contexto habitual, así se tratan de comprender los procesos, comportamientos y condiciones como las perciben los individuos o grupos estudiados.

Lo anterior proporciona una mayor comprensión de las percepciones y prioridades de las partes interesadas, las condiciones y procesos que pueden haber afectado las repercusiones de un programa o proyecto dado.

Como parte de la elaboración y sistematización, se establecieron niveles de importancia como resultado de los criterios de priorización o relevancia obtenidos a partir de cada experto, se definieron ponderaciones y luego se clasificó por puntajes en cuatro niveles: indispensable, importante, tomar en cuenta y no necesario.

A continuación, se presenta en forma desglosada la Matriz por tipo de proyecto analizado en el PC y los factores de éxito que deberían considerarse<sup>8</sup> al momento de ejecutarlos. Valorados en escala de 1 al 10 según el orden de importancia.

**Proyecto: Actualización del Marco Normativo Nacional**

Objetivo: Aprobación de Leyes ante instancias jurídicas

**Actualización del Marco Normativo Nacional**

<b>INDISPENSABLE</b>	Diversificación de actores	Demanda expresa para la intervención	Uso de metodologías o herramientas previamente establecidas	Disponibilidad de recurso humano por parte de la contraparte	Recoger estudios anteriores y analizarlos	Compromiso Comisión Descentralización
	10	10	10	10	10	10
<b>IMPORTANTE</b>	Acuerdos con involucrados (previamente)	Viabilidad Política	Compromiso contraparte			
	7,5	7,5	7,5			
<b>TENERLO EN CUENTA</b>	Logística	Disponibilidad de recursos económicos				
	5	5				
<b>NO NECESARIO</b>	Trabajo con pocos actores	Cumplimiento de fechas establecidas en cronograma inicial	Trabajo con equidad de género			
	0	0	0			

<sup>8</sup> Promedio de las entrevistas realizadas

## Proyecto: Formulación de Planes Nacionales

### Objetivo: Concertación

#### FORMULACION DE PLANES NACIONALES

<b>INDISPENSABLE</b>	Viabilidad Política	Compromiso contraparte	Acuerdos con involucrados (previamente)	Logística	
	10	10	10	10	
<b>IMPORTANTE</b>	Demanda expresa para la intervención	Disponibilidad de recurso humano por parte de la contraparte	Diversificación de actores		
	7.5	7.5	7.5		
<b>TENERLO EN CUENTA</b>	Cumplimiento de fechas establecidas en cronograma inicial	Uso de metodologías o herramientas previamente establecidas	Disponibilidad de recursos económicos	Trabajo con pocos actores	Trabajo con equidad de género
	5	5	5	5	5
<b>NO NECESARIO</b>	Recoger estudios anteriores y analizarlos				
	0				

## Proyecto: Modelo de Gestión para los servicios de mercado y terminal terrestre

### Objetivo: Facilitar la operación de Mercados y Terminal terrestre

#### MODELO DE GESTION PARA LOS SERVICIOS DE MERCADO Y TERMINAL TERRESTRE

<b>INDISPENSABLE</b>	Demanda expresa para la intervención	Compromiso contraparte	Disponibilidad de recurso humano por parte de la contraparte		
	10	10	10		
<b>IMPORTANTE</b>	Viabilidad Política	Uso de metodologías o herramientas previamente establecidas	Disponibilidad de recursos económicos	Cumplimiento de fechas establecidas en cronograma inicial	Acuerdos con involucrados (previamente)
	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5
<b>TENERLO EN CUENTA</b>	Logística				
	5				
<b>NO NECESARIO</b>	Trabajo con pocos actores	Trabajo con equidad de género	Recoger estudios anteriores y analizarlos		
	0	0	0		

## Proyecto: PACA

Objetivo: Diagnóstico de las ventajas competitivas de una localidad,

### PACA

<b>INDISPENSABLE</b>	Demanda expresa para la intervención	Compromiso contraparte	Uso de metodologías o herramientas previamente establecidas	Cumplimiento de fechas establecidas en cronograma inicial	Diversificación de actores	Logística	Disponibilidad de recurso humano por parte de la contraparte
	10	10	10	10	10	10	10
<b>IMPORTANTE</b>	Viabilidad Política	Acuerdos con involucrados (previamente)	Disponibilidad de recursos económicos				
	7,5	7,5	7,5				
<b>NO NECESARIO</b>	Trabajo con pocos actores	Trabajo con equidad de género	Recoger estudios anteriores y analizarlos				
	0	0	0				

Nota: En el **Anexo No. 8**, se presenta un ejercicio de identificación de actores para proyectos PACA dada la importancia de la diversificación de actores.

## PROYECTO: Analisis de consecuencias de la transferencia de competencias a gobiernos seccionales

**Objetivo:** Disponer de un diagnóstico general del Gobierno Seccional y las consecuencias que para éste trae la transferencia de competencias

<b>INDISPENSABLE</b>	Demanda expresa para la intervención	Compromiso contraparte	Cumplimiento de fechas establecidas en cronograma inicial	Diversificación de actores	Disponibilidad de recurso humano por parte de la contraparte	Recoger estudios anteriores y analizarlos
	10	10	10	10	10	10
<b>IMPORTANTE</b>	Viabilidad Política	Acuerdos con involucrados (previamente)	Disponibilidad de recursos económicos	Logística	Uso de metodologías o herramientas previamente establecidas	
	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	
<b>NO NECESARIO</b>	Trabajo con equidad de género					
	0					

A partir de este desglose de la matriz se puede sostener que una intervención es exitosa siempre y cuando exista una demanda de servicios existente o que puede preverse, de tal manera que esté dispuesta a colaborar para lograr los objetivos planteados, también parte del éxito se manifiesta en que si la intervención era prioridad dentro de las necesidades de la contraparte<sup>9</sup>. En la práctica aquellas intervenciones que surgen a partir de “buenas intenciones” se encuentran con mayores cuellos de botella al momento de en su ejecución.

Otro factor de éxito para satisfacer la demanda, existente o potencial, es definitivamente la disponibilidad de recursos (financiero, humano, material, etc.) y en cantidades que dependen del tipo de intervención. Como referencia para identificar las necesidades de una organización se utilizó la jerarquización de las necesidades individuales propuesta por Maslow<sup>10</sup>. (Anexo No. 9)

La identificación de actores y su involucramiento es un factor de éxito en la mayoría de los proyectos considerados, pero no necesariamente la “cantidad es calidad”, dependerá de los ejecutores el poder seleccionar a los actores claves, sin embargo con este enunciado queda claro que desde el principio deben ser considerados, por lo general la mayor parte de los ejecutores piensan que los actores son válidos únicamente en la presentación y validación de resultados.

Los factores de éxito si bien difieren por cada tipo de proyecto, en términos generales se debería considerar la necesidad de fomentar desde el principio la participación e involucramiento de los actores para esto un mapeo de actores es imprescindible.

Para el caso de proyectos que dependen de factores políticos, es importante cuidar las relaciones y acceso a las autoridades, para lo cual una elaboración de estrategias antes de la intervención puede resultar bastante aconsejable. Dentro de estas estrategias:

- Realizar alianzas estratégicas con instituciones y actores comunales
- Realizar acercamientos con autoridades mediante reuniones formales de trabajo, pero también generar espacios de encuentro en otras esferas más informales.
- Identificar “aliados” externos al proyecto que en un momento determinado puedan pronunciarse.
- Informar y participar del proyecto tanto a instituciones directamente relacionadas como a instituciones reconocidas que en cierta forma generan un aval del proyecto.

---

<sup>9</sup> Todas las organizaciones y personas tienen necesidades, sin embargo el impacto es mejor cuando se satisface la más prioritaria.

<sup>10</sup> BELTRAN, Jaramillo Jesús. Indicadores de Gestión. Pag 11.

- Difusión de todo el proceso de ejecución del proyecto mediante medios de comunicación.

### 3.2 Metodología utilizada en la Aplicación de la Guía

***Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación.***

Para que el seguimiento del proceso de cambio sea efectivo y verificable, se incorporó las observaciones realizadas por el coach respecto a la aplicación de la Guía y por tanto, también se realizaron ajustes (cuando así se requirió) como consecuencia de los cuellos de botella encontrados al momento de elegir un usuario que utilice la Guía.

Respecto a la metodología para la aplicación de la Guía se procedió a identificar la alternativa más conveniente en función del tiempo y disponibilidad de los clientes, de tal forma que se pueda obtener resultados sobre la aceptabilidad y uso de la “Guía de Identificación de factores de éxito en las intervenciones”, con más detalle se presenta esta situación en el punto 4.1 del Capítulo 4.

Por tanto la **“Guía para el análisis de causas y determinación de factores de éxito en las intervenciones de asistencia técnica”** incorpora la **“metodología para el análisis de consecuencias de la transferencia de competencias a gobiernos seccionales”** (Anexo No. 10), permitiendo tener un solo documento que para la Universidad de Loja (en principio) ha resultado ser una herramienta práctica en la ejecución de su proyecto, esperando que a futuro sea socializada a mas oferentes.

En términos generales, la aplicación de la metodología se realizó tomando en cuenta las referencias de Gesa Grundmann y Joachim Stahl en su libro “Como sal en la Sopa” <sup>11</sup> así, se parte de un análisis de la situación enfocando adecuadamente los problemas, necesidades y potencialidades e involucrando a todos los actores claves del proceso. En el PC la definición y alcance partió precisamente de negociaciones y reuniones con personal de GTZ.

Este proceso de participación se aplicó desde la etapa inicial del PC como en la aplicación misma de la Guía, (a través de reuniones y utilización de medios como el correo electrónico), enfatizando que es el equipo en su conjunto quien toma la decisión final, y el uso que le de al presente proyecto de cambio.

---

<sup>11</sup> Capítulo 1. Pág 19.

Observación continua, documentación y análisis de los avances y dificultades del proceso a través de reuniones del equipo de trabajo ampliado para tal efecto, y los aportes de profesores de la maestría a través de las quincenas destinadas al desarrollo del PC.

Para hacer posible el intercambio con los actores, fue importante la Moderación de eventos, ya que "Cuando algunas personas discuten pero nadie dirige el proceso, el grupo se desvía, pierde el tiempo, las discusiones son dominadas por algunas personas habladoras y no se llega a ninguna conclusión"<sup>12</sup>

Así, la aplicación se llevo a cabo a través del componente de modernización/descentralización de GTZ, que actualmente viene ejecutando desde noviembre 2003 el proyecto Debate y Apoyo Universitario sobre Descentralización en el país mediante un convenio con Universidades, GTZ y COSUDE<sup>13</sup>.

Este convenio, tiene como objetivo que las Universidades seleccionadas desarrollen experiencias prácticas para apoyar la gestión de los gobiernos seccionales y aporten al proceso de descentralización en sus localidades.

Dado el avance del proyecto y el cumplimiento de cronogramas, fue pertinente compartir con los actores del proyecto (Universidades y Municipios) el contenido de la "Guía de análisis de causas y determinación de factores de éxito en intervenciones de asistencia técnica" de tal forma que sirva como aplicación piloto.

En forma general, el proyecto viene trabajando con cinco universidades del país: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Universidad Técnica Particular de Loja, Universidad Nacional de Loja, Universidad Técnica Empresarial de Guayaquil y Universidad de Cuenca y en cada una se cuenta con un equipo promotor conformado por docentes y estudiantes.

Dentro de las intervenciones y resultados esperados con el convenio se tiene:

**Paso 1: Selección de universidades** .Con base en el sondeo de intereses sobre los objetivos del proyecto se seleccionará y definirá acuerdos de ejecución con algunas universidades

**Paso 2: Inducción sobre descentralización y capacitación a Equipos Promotores de universidades**. Se realizará la inducción y capacitación inicial a los grupos contrapartes de las universidades (grupos promotores) sobre descentralización:

---

<sup>12</sup> Grundmann Gesa y Stahl Joachim. "Como la sal en la sopa"

<sup>13</sup> Cooperación Suiza para el Desarrollo

definiciones, conceptos, avance y limitaciones del proceso en el país, marco legal e instrumental, entre otros.

**Paso 3:** Debate y Aporte universitarios sobre descentralización. Cada Universidad define las actividades a realizar y los temas para el debate sobre descentralización. El grupo promotor, promociona estas actividades y organiza los eventos con la participación de expertos según los temas de interés. Docentes y estudiantes participan en el análisis propositivo de temas claves para la localidad.

**Paso 4:** Ejecución de práctica-estudios universitarios para apoyar a los Gobiernos seccionales. Con base a la definición de demandas de los GSSa<sup>14</sup> sobre los temas a incluir como casos prácticos<sup>15</sup> se ejecuta la segunda capacitación a la Universidad, específicamente al grupo de tutores (docentes) que guiarán a los estudiantes en los estudios y las prácticas. Los GSSa darán seguimiento al mismo y la Universidad elaborará el documento final de la propuesta o estudio.

**Paso 5:** Difusión de propuestas y sistematización del proceso. Se trata de exponer los resultados del paso anterior a los actores locales y provinciales vinculados al tema.

En esta medida y dado el avance hasta la fecha se han cumplido los pasos 1, 2 y 3, sin embargo para el logro del paso 4 "Ejecución de casos prácticos" apenas se están definiendo las actividades y compromisos.

Por ello, la aplicación del presente PC en este proyecto, enlaza las acciones llevadas a cabo por otra intervención con el objetivo mismo del PC, ahondando esfuerzos que permitan realizar una mejor intervención.

### **3.2 Reflexiones sobre la Socialización de la Guía en la Universidad Nacional de Loja**

Como antecedente vale la pena mencionar que uno de los proyectos que GTZ realizó en septiembre del 2000 y febrero 2001 hace referencia al Análisis de consecuencias y viabilidad de la transferencia de competencias a los Gobiernos Seccionales, llevado a cabo en cinco consejos provinciales y 4 municipios del país por consultores contratados por la institución.

---

<sup>14</sup> Gobiernos seccionales autónomos

<sup>15</sup> Se entiende como tema de un caso práctico: 1) la elaboración de estudios cortos que puedan aportar a la toma de decisiones del GSA sobre una competencia específica a ser solicitada; 2) estudios o propuestas para la gestión descentralizada de competencias en caso de convenios de descentralización existentes o en proceso de negociación.

Dada la importancia de estos estudios, en el presente PC se determinaron los factores de éxito de forma general para la realización de proyectos relacionados con el Análisis de Consecuencias en la transferencia de competencias, cuya información fue relevada a partir de la metodología llevada a cabo en el PC (entrevistas y revisión de proyectos).

Es importante recalcar el aporte y ayuda de los consultores Jacqueline Jaramillo, Mario Piñeiros y Oscar Armijos quienes hace cuatro años aproximadamente ejecutaron el proyecto y actualmente siguen prestando sus servicios en GTZ aunque en otros temas.

Bajo el contexto y productos anteriores, así como la dinámica del proyecto Debate y Apoyo Universitario sobre descentralización, se ha identificado que son precisamente las universidades del proyecto las que podrían hacer uso en un principio de la Guía (**Anexo No.10**), específicamente en la Elaboración de los casos-prácticos relacionados con Análisis de Consecuencias en la transferencia de competencias.

Para un mejor análisis y presentación de la aplicación se escogió a la Universidad Nacional de Loja, para lo cual se han mantenido acercamientos con el equipo promotor de tal forma que pueda utilizar la sistematización de la Metodología de Análisis de Viabilidad de la transferencia de competencias y la Guía de factores de éxito producto del presente PC en lo referente a ese tema.

Como parte de la estrategia de negociación y socialización de la Guía, se aprovechó la realización de un taller programado<sup>16</sup> dentro de la ejecución del proyecto Debate y apoyo Universitario sobre Descentralización, cuyo objetivo era capacitar en temas de descentralización y definición de un plan operativo para la elaboración de los casos prácticos.

Es así como se presentó la sistematización de la metodología y los factores de éxito a los participantes que precisamente eran las universidades y los responsables de realizar los estudios. En el **Anexo No.11** se encuentra la invitación al taller y la agenda de participantes.

La respuesta de los equipos promotores fue buena, ya que en su mayoría tienen identificado el sector donde se ejecutará la intervención, y dado el actual avance del proceso de descentralización en cantones pequeñas, los casos prácticos están dirigidos a identificar las consecuencias económicas, administrativas, etc., que para la municipalidad tendría el solicitar alguna competencia.

---

<sup>16</sup>Taller realizado en Manta en la semana del 19 al 23 de Julio del 2004, con el apoyo de GTZ y COSUDE.

Particularmente, la Universidad Nacional de Loja es responsable de ejecutar dos casos prácticos en la Municipalidad de Pindal referentes a Análisis de Consecuencias de la descentralización en salud y medio ambiente, de tal forma que se convierte en un cliente potencial de la Guía y, con la cual se han ahondado esfuerzos para dejar formalizado el uso de la Guía y recabar algunas observaciones al uso de la misma.

En el **Anexo No. 10**, tal como se mencionó anteriormente se presenta la Guía para el análisis de causas y determinación de factores de éxito en las intervenciones de asistencia técnica. Relacionada específicamente con el "Análisis de Consecuencias de la Transferencia de competencias en el Municipio de Pindal"

## CAPITULO 4

### DESCRIPCION DEL PC Y FASES DEL PROCESO

#### 4.1 Etapa Inicial. Resistencias, aportes y reflexiones

La idea inicial sobre la formulación del PC en la maestría de Descentralización y Desarrollo Local hacia referencia a un **Sistema de Alerta Temprana para la identificación de conflictos** en la ejecución de proyectos dentro de la Cooperación Técnica Alemana GTZ.

Hasta ese momento, el tema pretendía ser un insumo importante para la institución en la medida que se podría contar con información ex ante sobre los cuellos de botella de cada intervención, de tal manera, que se puedan tomar los correctivos necesarios y así asegurar el cumplimiento y logro de resultados a tiempo en proyectos futuros.

A pesar de la relevancia del tema, una vez que se empezó el desarrollo y planteamiento formal del PC existieron grandes resistencias principalmente al momento de obtener información sobre el avance de los proyectos desarrollados en cada componente de la institución.

Lo anterior debido en parte, a que un gran número de proyectos se encontraban en Stand by, lo cual limitaba a los responsables de cada proyecto que son los consultores y asesores principales a brindar información para la elaboración del

PC. Esta resistencia tenía que ver con el hecho de si el PC se llevaba a cabo, probablemente varios de los proyectos no tendrían que haberse ejecutado, o al menos en ese momento no era eficiente para la Institución.

Esta revelación sobre la pertinencia o no de un proyecto, se reflejaba a su vez en una pérdida de poder a la hora de tomar de decisiones respecto de cuando ejecutar o no un proyecto, convirtiéndose en un desincentivo al momento de transparentar y brindar información al agente de cambio.

Esta primera resistencia, creó en el agente de cambio una mayor decisión de continuar adelante en el PC, sin embargo, posteriormente se analizó que aquello era una decisión impulsiva, que no contemplaba la magnitud ni las fuerzas en contra con que hubiera partido desde la etapa inicial el PC. La reflexión sobre este punto era que estaban en juego recursos económicos y de personal dentro de la Institución, lo cual si escapaba de las manos del agente de cambio.

Paralelamente y en la misma lógica del PC inicial, la herramienta que se pretendía obtener, desde la perspectiva del autor, era sumamente útil; sin embargo, en el análisis el agente de cambio no se percató que también el número de proyectos podrían disminuir en el futuro para la GTZ, lo cual no era interés de los involucrados.

Quizá hasta este punto el lector pueda pensar que entonces no valía la pena este tema de PC, pero es aquí donde precisamente la toma de decisiones y acciones oportunas y adecuadas permitió al agente de cambio continuar con dicho trabajo propositivo y de cambio.

Se recurrió a escuchar sugerencias y posibles cambios de enfoque de personas con experiencia en el trabajo de GTZ, o a compañeros de la maestría que podrían aportar al PC, entendiendo que se puede manejar las resistencias hasta cierto punto, pero cuando escapa por completo de las manos del agente de cambio es mas productivo y beneficioso redefinir o buscar otro camino.

En así que en vista de los limitantes y compromisos que estaban en juego dentro de la Institución, se presentó la disyuntiva de enfocar el PC de otra manera, sin perder el objetivo general, que era disponer de un instrumento de apoyo para tomar decisiones al momento de ejecutar un proyecto y de esta forma mejorar las intervenciones.

Es así, como después de las clases presenciales de la maestría y el aporte del coaching horizontal, se tomó la decisión de darle un giro al PC, a partir del punto de vista del abordaje, desde un enfoque negativo (identificación de conflictos) que estaba delimitado en un principio hacia un enfoque positivo (factores de éxito) que es el PC definitivo.

Este cambio fue sin duda realizado a tiempo, dejando la lección de que para alcanzar un objetivo, existen varios caminos, de tal manera que cerrarse a una sola respuesta limita el campo de intervención y retarda los procesos.

Finalmente, se determinó que el Título del presente PC sería una **Guía para el análisis de causas y determinación de factores de éxito en las intervenciones de asistencia técnica**, el mismo que al ser enfocado de diferente manera permitía que se lo vendiera a los mismos involucrados del PC inicial e interesarlos en el tema.

En tal virtud, el presente PC es el resultado de reflexiones entorno a encontrar definir una estrategia que permita cumplir con la idea y objetivo inicial, el logro de los resultados del PC, así como la apertura y apoyo de las autoridades de la GTZ.

El proyecto fue analizado y discutido desde el principio con el Asesor principal del componente de Modernización/Descentralización de GTZ y paralelamente se mantuvo reuniones de trabajo con el grupo tarea para el avance y desarrollo del PC.

Otro aspecto fundamental en esta reflexión es la importancia del intercambio de criterios y sugerencias por parte del coach lo cual ha sido positivo al momento de delimitar el tema, y una orientación en la parte metodológica para la elaboración y sistematización del PC.

#### **4.2 Elaboración de la Matriz y Sistematización de Factores de Éxito. Resistencias, aportes y reflexiones**

En términos generales, los factores de éxito permitieron provocar una auto reflexión por parte de la Contraparte, en la medida que trabajaron como parte del equipo tarea en algunos casos. Ejemplo el Secretario de la Comisión de Descentralización del Congreso Nacional, quien apoyó y se involucró en los proyectos referentes a la actualización del marco normativo.

En el diseño, fue fundamental identificar los informantes claves, que para el caso del PC son algunos de los consultores que prestan sus servicios en la Cooperación Técnica Alemana, de esta manera, la determinación de los factores de éxito son precisamente obtenidos a través de las experiencias y metodologías aplicadas y probadas.

De esta forma, la fortaleza de la matriz (explicada anteriormente) también radica en la heterogeneidad de especialistas, lo cual amplió la perspectiva del mismo agente de cambio.

A pesar de todo, el proceso no fue fácil, ya que no deja de ser complicado sistematizar aquel "conocimiento" que se va generando con la práctica y que por lo general no está documentado en los informes de avance de proyecto, presentaciones, etc.

De ahí que, la estrategia fue explicar a los informantes del PC sus alcances y los objetivos que se formularon, y que en nada los compromete con la Institución, de tal forma que las limitaciones al momento de definir los factores de éxito en cada proyecto sean lo más transparentes y veraces.

De cualquier forma si hubo consultores que, aunque pocos, no estuvieron dispuestos a brindar información, debido en parte, a que estaban próximos a salir de GTZ (plazo del contrato) lo cual si repercutió en los tiempos y proyectos seleccionados. Por ello se procedió a identificar otros consultores y en el caso de proyectos referentes a manejo de residuos sólidos se eliminó del proyecto.

Básicamente esta eliminación fue producto de una decisión del agente de cambio "aprender a resolver los problemas de forma autónoma"<sup>17</sup> ya que era la persona responsable de varios proyectos sobre el mismo tema y no estuvo dispuesto a dar a conocer su experticia.

Referente a lo expuesto en el párrafo anterior, para cualquier actividad a desarrollar es necesario analizar todas las variables explícitas e implícitas, ya que solo percatarse de lo obvio y tomar solo medidas correctivas pueden desencadenar resultados negativos que no aportan al proceso.

Es así que, una lección aprendida del proceso es que cuando se seleccionaron a los consultores informantes no se tomó en cuenta la fecha de terminación de contratos con la Institución, esta variable influyó a la hora de evaluar la información proporcionada. Ej. Consultores con fechas cercanas de terminación de contrato, accedieron a las entrevistas sin embargo la calidad de las respuestas desde el punto de vista del entrevistador no agregaron mucho al producto.

Además, otra estrategia que resultó beneficiosa en la elaboración de la matriz, fue aprovechar las relaciones de los asesores principales con las contrapartes, y de esta manera ellos eran los relacionadores y realizaban el primer acercamiento, de tal forma que para el maestrante era más fácil acceder a los informantes y obtener información fehaciente.

---

<sup>17</sup> Arthur Zimmermann: "Gestión de Cambio Organizacional" . Segunda Edición 2000.

### 4.3 Aplicación de la Guía. Resistencias, aportes y reflexiones

En la aplicación misma de la guía, es oportuno mencionar que si existieron limitantes, los mismos que se detallan a continuación:

En el desarrollo del PC existieron dos momentos, uno referente a la elaboración de la guía como tal y un segundo momento su aplicación, bajo esta separación las fases determinadas tenían un orden, es decir una vez terminada la guía procedería a su aplicación en un caso puntual.

Esta aplicación de la guía responde básicamente a la necesidad de demostrar el uso práctico y beneficio del PC, de tal forma que sea un caso piloto donde se generen las primeras observaciones y también los primeros resultados de una intervención de asistencia técnica, a partir de tomar en cuenta los factores de éxito.

Esta búsqueda del caso piloto, se definió en primera instancia en una aplicación de la guía en un ejercicio PACA (diagnóstico participativo de la ventaja competitiva<sup>18</sup>) a realizarse en la provincia de Cotopaxi, en el sector turismo, en función de la relevancia que la metodología tiene en el medio.

Así mismo por el hecho de que los ejecutores de la metodología no eran precisamente los especialistas de GTZ sino otros actores tanto del Consejo Provincial como personal recién capacitado, permitiendo tener objetividad al momento de definir una evaluación sobre la Guía.

Otra característica que motivaba aplicar la Guía, es que un PACA se lo ejecuta en un período de tiempo corto requerimiento totalmente oportuno a la dinámica y fechas del cronograma del presente PC.

Es por ello, que las justificaciones para la aplicación en ese caso puntual eran bastante halagadoras, sin embargo el cronograma de la ejecución paca se sobrepusieron con los tiempos del agente de cambio, coincidentalmente en las clases presenciales del último módulo de la maestría se empezó a desarrollar PACA en la provincia.

Esta circunstancia, escapaba del alcance del agente de cambio y por ello esta primera aplicación de la guía no pudo concluir con éxito.

---

<sup>18</sup> PACA, es un conjunto de herramientas para presentar un diagnóstico de las ventajas y desventajas competitivas de una localidad, y unas propuestas prácticas y concretas con las que estimular la economía local o regional. En el sentido más amplio, es un acercamiento participativo, desde abajo, y pragmático al desarrollo económico local (PACA Proyecto).

A raíz de este limitante, surge el segundo momento de la Aplicación de la Guía en el hecho de identificar otro caso de aplicación, lo cual se convirtió en una de las prioridades del PC, y en una exigencia para el maestrante.

Sin embargo, es importante mencionar que el definir un caso piloto que se ajuste a los tiempos del PC fue posible en gran medida a una buena coyuntura con el proyecto de Debate y apoyo Universitario, el mismo que consideraba en uno de sus resultados el realizar casos prácticos en Municipios a través de Universidades, es decir son precisamente las Universidades<sup>19</sup> las encargadas de realizar una asistencia técnica y que para el proceso de cambio es uno de los clientes de la Guía.



**Fotografía: Proyecto Debate y Apoyo Universitario al proceso de descentralización. Jacqueline Jaramillo(GTZ), Ximena Viteri (GTZ) y Luis Heredia (COSUDE)**

#### **4.4 Cumplimiento de Cronograma**

A continuación se presenta el cronograma de actividades previstas desde el inicio el proyecto de cambio, si bien en términos generales se han desarrollado todas las fases, durante la ejecución del PC, se realizaron ajustes como resultado de las posiciones e intereses de los actores del proceso. La planificación debe ser flexible.

Por otro lado, algunas de las actividades no eran continuas, sino que en el tiempo se fueron terminando y complementando, en esa medida no fue un cronograma

---

<sup>19</sup> Se escogieron la Universidad Nacional de Loja

totalmente establecido, pero que si sirvió para ordenar el proceso y darle una secuencia lógica.

#### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Fases identificadas:	Tiempo Estimado	Avance	Observaciones
<b>1. Recopilación de información sobre:</b>	<b>1 mes 15 días</b>	Terminado	Ninguna
PROMODE/GTZ (constitución, funciones, objetivos, etc)		Terminado	
Componentes de PROMODE/GTZ			
Subproyectos (estado, características)		Terminado	
<b>2. Definición del equipo tarea</b>	<b>15 días</b>	Terminado	
Presentaciones y reuniones con equipo tarea para presentación y compromisos		Terminado	Ninguna
<b>3. Revisión de informes de ejecución y resultados de los subproyectos en descentralización, servicios públicos y desarrollo económico territorial.</b>	<b>21 días</b>	Terminado	
Delimitación de estudio, selección de proyectos		Terminado	Aporte coach
<b>4. Revisión de Bibliografía sobre instrumentos que permitan elaborar un sistema de alerta temprana</b>	<b>15 días</b>	Terminado	Seleccionar los indicadores requiere bastante tiempo, pues cada indicador considerado debe reflejar el factor de éxito, hay que calcularlo para cada proyecto.
<b>5. Identificación de clientes o beneficiarios potenciales de la Guía</b>	<b>15 días</b>	Terminado	Se encontraron mas clientes de los esperados
<b>6. Elaboración de encuestas a responsables de proyectos sobre indicadores claves</b>	<b>1 mes 15 días</b>	Terminado	
Sistematización de las Entrevistas	<b>21 días</b>		
<b>7. Elaboración de Matriz</b>	<b>2 meses</b>	Terminado	Es el primer producto del PC, pues aquí se recoge todo lo investigado, previo su sistematización
<b>8. Elaboración de la Guía</b>	<b>1 mes</b>	Terminado	Sistematización de los factores de éxito analizados en la Matriz
<b>9. Aplicación de la Guía en un proyecto</b>	<b>1 mes 15 días</b>	Terminado	
<b>Tiempo Total estimado</b>	<b>11 meses</b>		

#### 4.4.1 Etapa Inicial

Una vez establecido el tema definitivo del PC, la fase de investigación se llevó a cabo en los tiempos definidos en el cronograma inicial, aunque si bien con alguna información si existieron limitantes, por ejemplo sobre el estado de los proyectos y causas de porque estaban paralizados (stand by) no repercutió en el desarrollo mismo el PC, ya que se identificaron otros mecanismos para acceder a la información.

Sin embargo el realizar un PC en la organización donde el agente de cambio trabaja es sin duda una de las mayores fortalezas en esta fase del proyecto de cambio, así el acceso a través de la red informática de la institución facilitó la lectura de los informes de actividades en los proyectos seleccionados como parte de la Guía.

#### **4.4.2 Elaboración de la Matriz y Sistematización de Factores de Exito**

En la fase de **elaboración de la Matriz**, el tiempo si se desfasó, pues sus insumos dependían en gran medida de la disponibilidad de tiempo de los consultores en GTZ. También hubo la necesidad de realizar ajustes para poder racionalizar términos o percepciones de lo que puede ser un “factor de éxito” entre consultores que trabajan en proyectos similares.

Además del este desfase en el tiempo, el agente de cambio en la elaboración del cronograma no dimensionó fehacientemente el proceso de sistematización de las entrevistas lo cual fue lo mas engorroso.

Así, la elaboración de la matriz constituyó una de las partes fundamentales del presente PC, en la medida que su planteamiento y resultados alcanzados responden a una investigación realizada a través de la revisión, análisis y selección de proyectos que puedan posteriormente ser de interés y replicables para terceros.

Respecto a los desfases en el cronograma el maestrante debió optimizar tiempos y terminarla a la brevedad, ya que la siguiente fase “**Aplicación de la Guía**” estaba en marcha. Así estuvo en evidencia que la planificación debe ser flexible y ajustarse en el camino “un equilibrio entre planificación y seguimiento del proceso de cambio”<sup>20</sup>.

#### **4.4.3 Aplicación de la Guía**

Dada la necesidad de aplicar el PC, a partir del insumo teórico y práctico ya desarrollado en el mismo, el campo potencial de aplicación podría ser igualmente amplio en concordancia al espectro de proyectos seleccionados, de allí que fue pertinente escoger un área de aplicación a manera de “caso piloto” que se ajuste a los tiempos y requerimientos de la maestría.

Como se explicó en el capítulo 4, punto 4.3 se escogió el proyecto Debate y apoyo universitario a la descentralización, y partir de ello se inició los primeros

---

<sup>20</sup> Arthur Zimmermann. “Gestión de Cambio Organizacional”. Segunda Edición 2000.

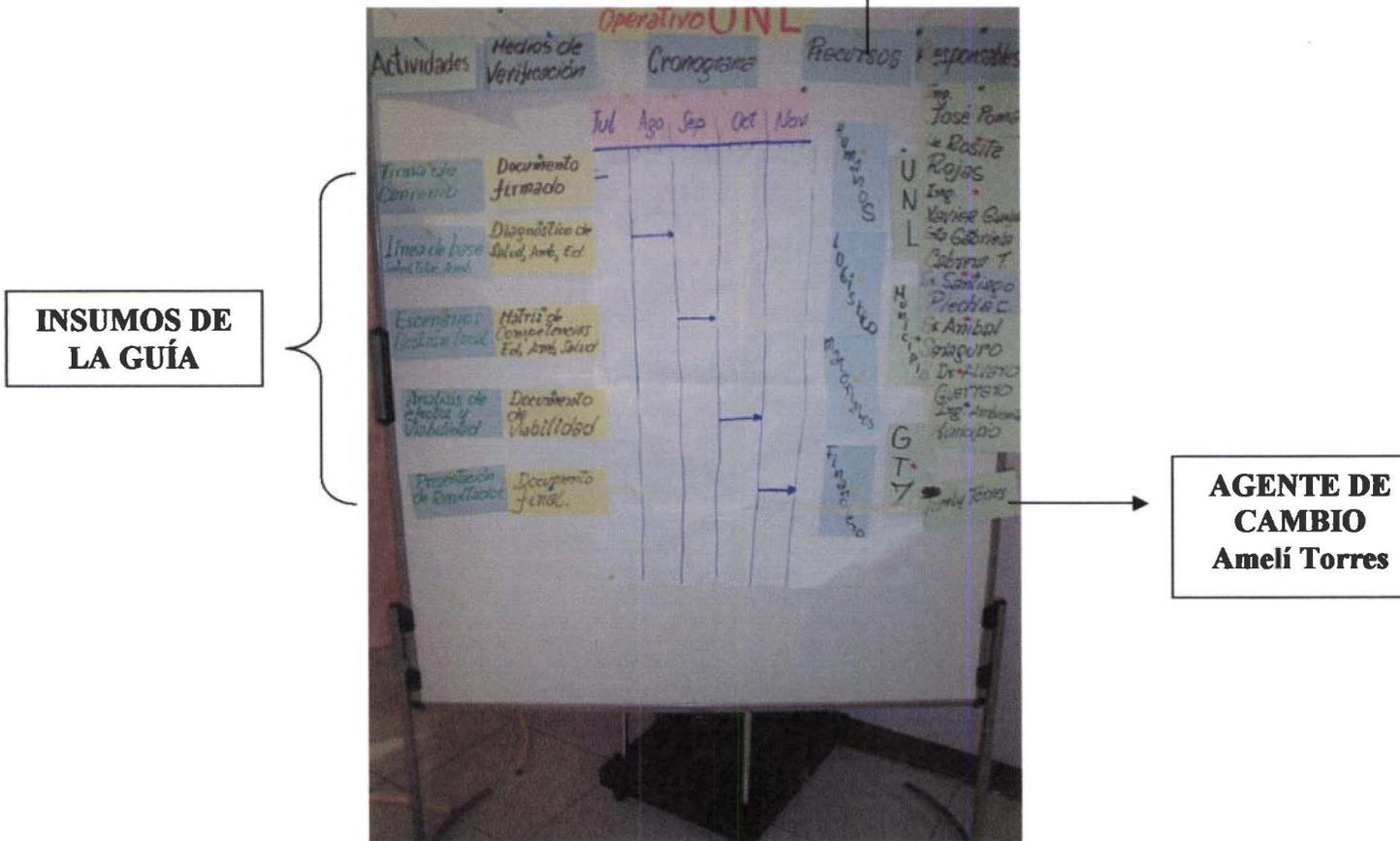
acercamientos con los responsables de aquel proyecto para socializar el actual PC., entre los cuales se mencionan consultores de GTZ y el apoyo de COSUDE a través de un representante.

Es así que la aplicación se llevó a cabo en aproximadamente 1 mes y medio, dada la dinámica misma del proyecto, la misma que luego de su identificación y socialización con los integrantes de un nuevo equipo tarea, que ahora serían los docentes y estudiantes de la Universidad de Loja, se está ejecutando de acuerdo al Plan Operativo trabajando conjuntamente en un taller, realizado en Manta en el mes de Julio.

Adjunto varias fotografías sobre el trabajo realizado con ellos y el producto del Taller que fue incluir en los planes operativos la Guía para el Análisis de Consecuencias para la transferencia de competencias en el Municipio de Pindal.



## FACTORES DE ÉXITO



Fotografía Plan Operativo del caso práctico "Análisis de consecuencias de la transferencia de competencias de salud y medio ambiente en el Municipio de Pindal". Julio 2004.

## 4.5 Actores y Equipo Tarea del PC

### 4.5.1 Identificación de Actores del PC

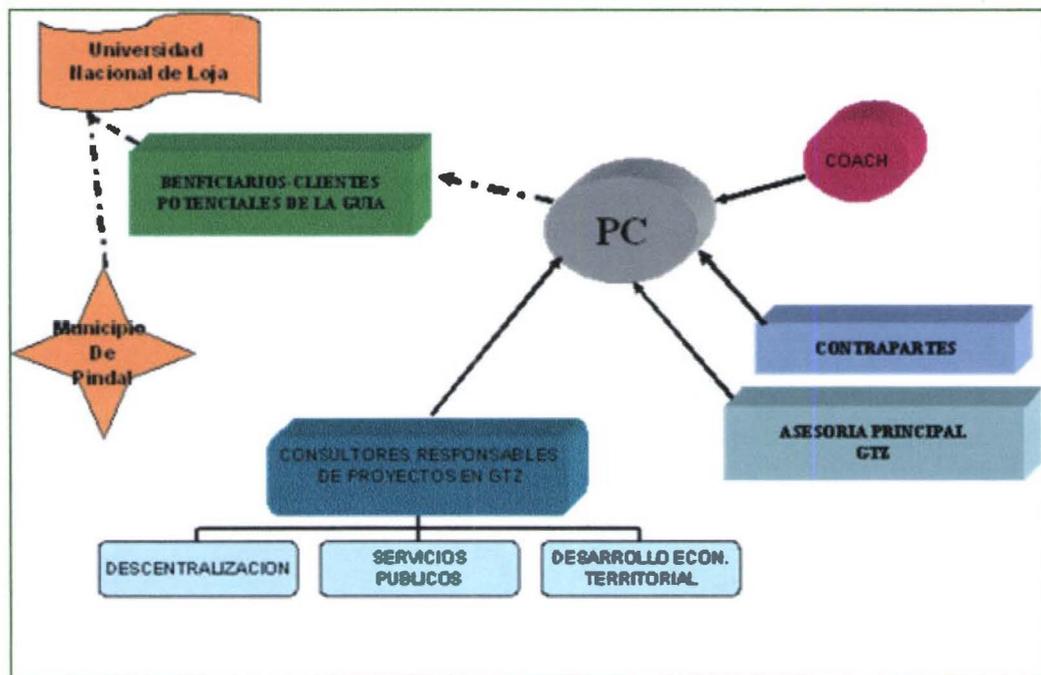
Los actores involucrados en el desarrollo del PC en todas las fases del proceso, han sido identificados en función de su pertinencia y aporte de cada uno. A continuación se presenta de forma gráfica los actores principales identificados y que juegan un rol importante en el cumplimiento de las actividades realizadas.

Los actores son en su mayoría técnicos de GTZ, sin embargo como en todo equipo hay personas que se interesan mas que otros, por ello el aporte y

preocupación del compañero José Swing de GTZ fue muy valioso en el desarrollo del presente proyecto de cambio.

A continuación se presenta de manera gráfica un mapeo de actores del PC:

### Mapeo de Actores



#### 4.5.2 Rol Equipo Tarea y Consultores

Un factor inicial importante del desarrollo del PC fue la socialización de los objetivos, ya que a ningún actor de un proceso le gusta un cambio si no comprende su finalidad,<sup>21</sup> para esto, en un primer plano se concertó con los consultores que trabajan en GTZ y quienes son los que debían proporcionar la información a través de entrevistas, talleres, informes. De esta forma se evitó caer en un error que es empezar directamente con la fase del cambio.

Un segundo plano, fue la socialización con el Asesor Principal del programa, la misma que se llevó a cabo en una reunión donde se explicó la idea de PC y las expectativas del agente de cambio respecto al desarrollo del PC. Posteriormente

<sup>21</sup> Arthur Zimmermann, "Gestión del Cambio Organizacional". Segunda Edición 2000. Pág 73

el tema de PC fue compartido y aceptado, comprometiéndose la Asesora Principal en brindar todo el apoyo para su realización.

Una ventaja en esta socialización, fue precisamente que en la Institución (GTZ) se conoce la metodología del PC, pues varios consultores han cursado la Maestría en Descentralización y Desarrollo Local.

En lo personal este apoyo del Asesor Principal fue de gran utilidad operativa y técnica.

Luego se identificó las personas claves, y más próximas según su conocimiento, función y experiencia, conformándose así el equipo tarea compuesto por consultores del componente de descentralización, lo cual fue de gran apoyo, puesto que nutrieron el desarrollo del PC.

Sus aportes básicamente se centraron en la metodología para la identificación de los factores de éxito, el acercamiento y contactos con otros actores claves y con la contraparte especialmente con la Comisión de Descentralización del Congreso Nacional.

Sin embargo, no es tan sencillo incorporar y responsabilizar a terceros sobre el proceso de cambio que se desea llevar a cabo, sea por los tiempos o por las responsabilidades en la Institución, pero es la única manera de involucrar a los actores que potencialmente son un aliado para la consecución de las actividades.

Como agente de cambio es oportuno mencionar que una sola persona no puede generar los resultados esperados, siempre es beneficioso la participación e involucramiento de terceros, de tal forma que el proceso continúe, independientemente de las personas que estén detrás.

Particularmente, se cree haber creado una conscientización en las personas del equipo tarea y en los consultores entrevistados sobre la importancia del conocimiento y técnica que se va desarrollando con la experiencia, sin embargo, el aporte de este PC también está en la metodología de la sistematización, la cual permite tener ya una matriz con los factores identificados y su nivel de importancia.

Otro aporte fundamental en el proceso de cambio referente a la aplicación de la Guía, tuvo la identificación de un equipo tarea en la Universidad formado por profesores de la Universidad Nacional de Loja donde se llevó a cabo la aplicación (Director del Centro de Apoyo Local, Directora de la Unidad de Salud y Coordinadora y el Director Unidad de medio ambiente, todos docentes)<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Ing. José Poma, Dra Beatriz Carrión, Rosa Bravo y Xavier Huallas.

Como constancia del beneficio para el Usuario identificado (Universidad Nacional de Loja), adjunto Convenio con la Universidad con el Municipio de Pindal. Anexo No 12.

El Convenio entre las partes para la aplicación de los casos prácticos, esta firmado y allí se estipulan los compromisos tanto de la Municipalidad como de la Universidad, garantizando de esta forma que se lleve a cabo el caso práctico en aproximadamente 2 meses, a partir del mes de julio 2004.. En la negociación con el Alcalde se planteó el uso de la Guía para la realización exitosa de la intervención, el agente de cambio viajó a Pindal para acompañar al equipo tarea en esta reunión con el Alcalde.

La Universidad esta segura que los recursos (humano, material, económico) que están comprometidos así como el tiempo definido para el logro de resultados en la ejecución del Análisis de consecuencias de la descentralización en Salud y Ambiente en la Municipalidad de Pindal se alcancen tal cual lo planificado.

Si bien por cuestión de tiempo no se sabrá el fin último de cómo se evaluó el caso práctico de la Universidad Nacional de Loja, si se puede esperar, que existe seguridad por parte de los ejecutores que su proyecto llegará a buen fin, básicamente por lo siguiente:

- Se ha conformado un equipo y se han definido responsabilidades de cada uno
- La aplicación de la Guía en los casos prácticos es parte de trabajos investigativos (tesis de la Universidad), lo cual se debe terminar necesariamente, acorde a los requerimientos del área de salud y medio ambiente.
- Existe por parte de GTZ un acompañamiento y asesoría a la Universidad respaldado en el convenio marco con dicha institución. Anexo No. 13

Con el presente PC también se genera instancias de réplica y de lecciones aprendidas para el caso piloto de aplicación, el mismo que se espera que en principio también sea acogido por las otras universidades que al momento deben también realizar análisis de consecuencias de la descentralización en diversos municipios del país. (Universidad Técnica Empresarial de Guayaquil, Universidad Técnica Particular de Loja, Universidad laica Eloy Alfaro de Manabí y Universidad de Cuenca)

Con el cierre del PC no se deja concluido el proceso, pues el éxito es realmente la sostenibilidad y en esa medida se deja la puerta abierta, a través de la metodología para la sistematización de la matriz, los factores de éxito identificados así como los niveles de importancia, desarrollados y explicados en la presente

tesis. Por ello a futuro se puede seguir ampliando el tipo de proyectos, lo cual en principio será responsabilidad de GTZ, y del agente de cambio, así como de las personas que colaboraron en la ejecución de la guía y otras más que se vayan identificando.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores y que la Guía para el análisis de causas y determinación de factores de éxito en las intervenciones de asistencia técnica no es un documento cerrado sino que prevé la inclusión de más proyectos y una mayor socialización y aplicación, se ha previsto el siguiente plan de actividades:

<b>Actividad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsables</b>
Promoción y aplicación en otras universidades de la Guía para estudios de análisis de consecuencias de la transferencia de competencias	Sep 2004, ya existen algunos avances.	Agente de cambio, Consultores GTZ (Jacqueline Jaramillo, Oscar Armijos)
Identificar nuevos proyectos y aplicar la metodología desarrollada en el PC sobre factores de éxito	Oct 2004 -enero 2005	Equipo tarea y consultores con experticias en los nuevos proyectos.
Buscar mecanismos de financiamiento para una publicación de la Guía	Febrero 2005	GTZ, componente de Descentralización en cuyo caso el responsable sería el mismo agente de cambio, se llegará acuerdos con el componente de gestión del conocimiento de GTZ que tienen presupuesto para publicaciones.
Socialización a todos los clientes identificados	Marzo 2005	Equipo tarea, consultores que aportaron a la elaboración de la Guía y el apoyo logístico de GTZ.

#### **4.5.3 Identificación de clientes/usuarios de la Guía**

Los usuarios de la Guía, son la serie de Instituciones, organizaciones, empresas, consultores particulares que actualmente o a futuro pueden prestar servicios de asistencia técnica para la ejecución de proyectos.

Así, en principio se realizó un mapeo en base a los proyectos analizados que otras instancias que no sea GTZ, están en posibilidad de involucrarse en la ejecución de proyectos. Gráficamente, a manera de resumen se presentan algunas de los usuarios potenciales de la Guía, los cuales de ninguna manera son los únicos, ya que la misma socialización irá generando mayor número de usuarios.

### Cientes Identificados para el uso de la Guía



La dinámica misma del proceso de cambio que se ha llevado a cabo durante este año, permite apreciar que el uso de la guía es una herramienta importante en el momento de ejecutar un proyecto, aseveración que en parte es reafirmada al identificar clientes potenciales de la Guía.

Es importante mencionar, en este punto que la identificación de clientes son los “potenciales” más no se puede asegurar que realmente son los “usuarios finales” pues no fue posible asegurar el uso mediante una entrevista directa, dado las restricciones de tiempo.

Sin embargo, es un compromiso del agente de cambio y del equipo tarea buscar algún mecanismo que permita su difusión, aparte del avance realizado hasta el momento, tal cual lo presentado en el Plan de actividades a desarrollarse en los próximos meses.

A nivel institucional, existe un interés a partir de los resultados alcanzados con el PC, ya que la parte técnica es lo que permite consolidar el desarrollo del objetivo, es decir, al contar con la metodología de la identificación de los factores de éxito, la institución en este caso GTZ le interesa ampliar el número de proyectos en vista de la importancia que es para ellos el hecho que la experiencia y capacitaciones que dan a sus consultores no se diluya en tiempo sino se sirva a terceros.

## **4.6 Logros del Proceso**

El haber alcanzado en primera instancia los objetivos específicos respecto a la elaboración de la Guía que identifique las causas y factores de éxito de ciertos proyectos llevados a cabo por GTZ, y que puedan servir de referente para futuras intervenciones por parte de otras organizaciones, es un logro del PC ya que los resultados que se esperan son entre otros:

- Relacionar cooperación pública con privada
- Utilizar eficientemente recursos técnicos y financieros
- Lograr mayor impacto en la futuras intervenciones

Al mismo tiempo, y a pesar de los limitantes en la aplicación misma de la guía, su socialización es un logro que le da un valor agregado al presente PC.

Otros logros son la reflexión y aprendizaje en cada una de las fases que los actores y el mismo agente de cambio han experimentado durante el proceso y que con mayor detalle se detalla en lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones de la presente Tesis de grado.

### **4.6.1 Comprobación de Hipótesis**

El desarrollo del proyecto de cambio, durante el tiempo disponible, las fases contempladas, actores involucrados y acciones del agente de cambio han permitido comprobar la Hipótesis de corto plazo, en la medida que se sistematizó el conocimiento "intangibile" que se ha ido generando en las intervenciones de asistencia técnica en GTZ, en los proyectos seleccionados; lo cual permitió identificar los factores de éxito y que terceros (caso puntual Universidad Nacional de Loja) se beneficie en la práctica.

Respecto a la hipótesis de mediano y largo plazo se comprobó parcialmente debido al alcance, pues el PC no puede garantizar totalmente que quienes ejecutan proyectos similares a los contemplados en el desarrollo del PC necesariamente obtengas los resultados esperados.

Lo anterior debido en parte, a que existen limitaciones no solo de conocimiento al momento de ejecutar un proyecto sino también de limitaciones en recursos (humano, económico, etc).

#### **4.6.2 Cumplimiento de Objetivos**

Los tres objetivos específicos han sido cumplidos en su totalidad, en lo referente a la Elaboración de una guía que identifique las causas y factores de éxito de los proyectos llevados a cabo por GTZ y que puedan servir de referente para que otras cooperaciones, empresas públicas, privadas o público en general.

También se logró identificar a los beneficiarios de la Guía, lo que faltaría es definir a cada usuario según el tipo de proyecto, sin embargo esta necesidad no estaba planteado en los objetivos.

Finalmente se logró apropiar, involucrar y aplicar la Guía en uno de los clientes identificados, que es la Universidad Nacional de Loja en el trabajo con el Municipio de Pindal, de tal forma que hizo suyo este enfoque metodológico.

A su vez, el cumplimiento de éstos objetivos específicos, permite realizar intervenciones positivas en proyectos de descentralización, desarrollo económico territorial y servicios públicos en el país, a partir de la sistematización del conocimiento y experiencia que se ha ido generando en GTZ lo cual es el objetivo general.

Respecto al objetivo superior, éste se ha cumplido parcialmente, ya que si bien se dispone de la herramienta/guía habría que incorporar un mayor número de proyectos, cuya finalidad sea apoyar a la reducción de la pobreza en el país, puesto que no solo descentralización, servicios públicos y desarrollo económico territorial coadyuvan a ese propósito.

## CAPITULO 5

### REFLEXIONES Y LECCIONES APRENDIDAS DEL PROCESO

#### 5.1 Rol y Aprendizaje del Agente de Cambio

En lo personal, la elaboración, desarrollo y específicamente la forma de conceptualización del PC, ha sido en si mismo un proceso de cambio frente a las formas tradicionales de evaluar y llevar a la práctica una idea o investigación dentro del campo académico que el agente de cambio concebía.

En lo anterior radica el mayor valor agregado de haber cursado la maestría en Descentralización y Desarrollo Local, aporte que es valioso en la medida que el aprendizaje se lo obtiene a través de la práctica y ejecución del PC, sin que por ello de deslegitimicen procesos académicos concebidos desde la perspectiva meramente científica y teórica.

De ahí que las lecciones aprendidas al ejecutar el presente PC, sean parte de la reflexión misma de haber culminado una etapa más en la etapa profesional, y de esta forma afianzar todo lo aprendido y aplicarlo en las nuevas situaciones y responsabilidades del campo laboral y personal.

El proceso de cambio desarrollado implicó la adquisición de nuevos conocimientos técnicos. La transmisión de estos conocimientos se la hizo día a día durante todo el tiempo que requirió el proceso de cambio, para lo cual se seleccionó una subcomisión del equipo de trabajo, la misma que tenía el encargo de trabajar conjuntamente con los asesores externos para tales fines.

Ante este proceso, el papel del agente de cambio es liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega e inspirador de todos aquellos aspectos que permitan llevar a cabo el proyecto. Toda vez que dicho proceso, por su magnitud, sólo se logra con el compromiso y participación de los involucrados.

Por todo ello, las nuevas realidades del entorno van dejando de lado la idea de las metodologías tradicionales, rígidas, requiriéndose hoy en día una gestión más participativa.

El agente de cambio debe estar presto a la adaptabilidad a nuevas circunstancias, así como tener excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación, además de contar con principios elementales como ética, honestidad y justicia, cuya valoración es de carácter universal.

Si bien la habilidad para comprender y dirigir todos los procesos de la organización es vital para desarrollar un liderazgo efectivo, el agente de cambio no sólo debe dominar el aspecto técnico, logístico y estratégico en su conjunto, sino que debe dar una muy especial importancia a los individuos que participan en el proceso.

## **5.2 Asesoramiento**

El presente PC desde el principio ha contado con el apoyo de un docente (coach), el mismo que ha estado disponible y al pendiente de su avance y de la elaboración de la tesis como tal.

Durante este tiempo, el agente de cambio ha procurado mantener una constante comunicación con el coach, a través del aula virtual, módulos presenciales, correo electrónico, etc.

Así los momentos claves del asesoramiento se presentan a continuación:

En la etapa inicial se solicitó al Director de la Maestría, el cambio de coach en la medida que el coach asignado trabajaba para GTZ, el PC era desarrollado en GTZ, el agente de cambio trabaja en GTZ, etc., de tal forma que sin ser esto negativo, el agente de cambio estimó pertinente tener una visión totalmente externa que aporte nuevas ideas al desarrollo del PC.

A partir de la designación del coach definitivo, su aporte ha sido de mucha utilidad, considero que los aspectos más relevantes que argumentan ésta afirmación son los siguientes:

Ayuda en delimitación del PC, con preguntas generadoras que permitían la reflexión del agente de cambio sobre tiempos y niveles de resistencia que podrían existir. Sin embargo el mayor aporte ha sido la flexibilidad y apertura para entender el objeto mismo del PC que el maestrante decidió llevarlo a cabo.

El coach ahondó esfuerzos para recalcar la necesidad de una reflexión en cada fase del PC así como las enseñanzas que a través de este tiempo el agente de cambio ha tenido.

Otro aporte del asesoramiento en el diseño del PC, ha sido la orientación sobre el planeamiento de la Tesis desde el inicio del PC, ya que para el agente de cambio el planteamiento y formulación de la tesis fue una de las prioridades desde el principio de la maestría, y en esa medida los insumos del coach respecto a la necesidad de ir avanzando en la estructura conforme el PC iba avanzando permitió tener un hilo conductor en todo el proceso.

Como se mencionó en páginas anteriores, el hecho de realizar un PC en la misma institución donde el agente presta sus servicios profesionales, es una ventaja, además de la coyuntura y disposición de algunos docentes de la UDLA<sup>23</sup> que también trabajan en GTZ, permitiendo al agente de cambio solicitar apoyo en temas que ellos con su experiencia poseen.

### 5.3 Lecciones Aprendidas

Desde el inicio de debe delimitar el PC, no es oportuno querer “cambiarlo *todo de una vez*”<sup>24</sup>. *El desarrollo debe realizarse en orden y de forma gradual* pues a la expectativa de querer un mayor impacto al final, el tiempo disponible puede resultar insuficiente y con ello los resultados no son objetivos. Para ello es necesario realizar un análisis profundo de la situación de partida al enfocar los problemas, necesidades y potenciales de llevar a cabo dicho proyecto de cambio.

A su vez, si bien es necesario desde el principio planificar, la experiencia deja claro que la dinámica en la realidad es diferente, y que cada actividad como los actores involucrados tienen sus propias agendas e intereses, en esa medida el desarrollo del PC debe ser flexible, pero sin dejar de realizar ajustes en el camino cuando sea necesario y volver a lo planificado.

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. El mismo opera a través del cambio en las personas y organizaciones, ellas son las que controlan sus resultados.

La importancia de la observación continua, documentación y análisis de los avances en cada fase, de tal forma que todo el proceso este sistematizado incluyendo los problemas y cuellos de botella. Por lo general uno tiende a documentar solo lo positivo.

Fomentar la participación activa de los actores en las fases del PC, ya que sin la participación se ignora las posiciones y opiniones de los involucrados, lo que en cualquier momento puede ser perjudicial en el desarrollo del PC e incluso puede comprometer la sostenibilidad del mismo.

Tener una fluida comunicación con los actores involucrados, permite que una mejor apropiación del proyecto de cambio. Esto en el presente PC fue estratégico pues se iba creando la necesidad de conocer los resultados de los factores de éxito identificados por parte de los consultores que fueron entrevistados.

---

<sup>23</sup> Universidad de la Américas. Quito-Ecuador

<sup>24</sup> Zimmerman, A . Gestión de Cambio Organizacional

Al presentarse las resistencias, es oportuno tratarlas en ese momento, el subestimarlas o dilatar su tratamiento, solo hace que en el corto plazo se hayan sumado otras resistencias, haciendo más difícil su solución.

Tomar decisiones oportunas, cuando existen diferencias entre actores, resistencias que escapan de las manos del agente y el equipo, es necesario que se den soluciones inmediatas. Pues no siempre las mejores decisiones son necesariamente las más discutidas.

#### **5.4 Sostenibilidad**

***El establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema actual.***

El desarrollo y características del PC permitieron obtener resultados concretos y tangibles (como la aplicación piloto en la Universidad Nacional de Loja) en el mediano plazo, sin embargo, se espera su continuidad en función de la apropiación e importancia que durante este tiempo se ha ido fomentando en los actores involucrados (equipo tarea, consultores y el mismo agente de cambio)

Por otro lado, se ha dejado puertas abiertas para incluir otros proyectos además de los trabajados en el PC, en esta medida el PC es flexible a nuevas intervenciones. Para efectos de la sistematización de la tesis de grado, se cierra el PC hasta la aplicación de la guía en el caso piloto; sin embargo el producto mismo del proceso, que es la "Guía para el análisis de causas y determinación de factores de éxito en las intervenciones de asistencia técnica" permite a futuro, incluir nuevos proyectos, actores y sistematizar más experiencias.

En conclusión, la adecuada selección de la metodología que se aplicó para ejecutar el proyecto de cambio permite llevar a cabo procesos exitosos, eficientes y sostenibles.

La racionalidad técnica con la que se desarrollo el proyecto de cambio, sugería que el mayor aporte a su sostenibilidad era el soporte técnico en la identificación de los factores de éxito, sin embargo ya en la práctica y en la misma elaboración de la tesis, se observa que el PC es válido en la medida que los actores se apropiaron y son conscientes de la importancia de contar con esta Guía producto de las experiencias de GTZ. Lo anterior garantiza la continuidad del proyecto de cambio.

El PC no es construido a partir de la experiencia personal del agente de cambio, pues se construye a partir del conocimiento específico que cada experto posee sobre un tema, por ello no depende de una sola persona sino de varias, siendo

interés de la misma institución (GTZ) promover el PC a otras áreas de intervención.

Paralelamente se espera un efecto multiplicador en el uso de la misma, ya que cada año abrían mas interesados, esta información de nuevos clientes puede ser recabada y presentada a GTZ.

Otra estrategia que mantendrá la sostenibilidad es que durante el desarrollo del PC se comprometió a los consultores que apoyaron en el proceso a que vayan sistematizando sus proyectos en el MODELO DE MATRIZ que es uno de los resultados del PC, con el objeto de que sus experiencias sean publicadas. Se podría pensar en escribir los nombres de los autores.

## **CAPITULO 6**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 Conclusiones**

##### **6.1.1 Del “Desarrollo del PC”**

La cooperación internacional se ha concentrado en la asistencia a gobiernos seccionales (provincias y municipios) de forma puntual, y en la mayoría de veces estos casos no se han replicado en otros gobiernos seccionales, sino que se quedaron como casos aislados de limitado impacto. Lo cual ha hecho que todo el “know how” que detrás de cada intervención existe no se ha aprovechado sustancialmente. Este trabajo demuestra que si es posible sistematizar ese conocimiento.

El desarrollo del presente proyecto de cambio ha permitido introducir una nueva forma de realizar aportes en las intervenciones de asistencia técnica, pues con la socialización de la Guía de análisis de causas y determinación de factores de éxito se aporta a que otros usuarios puedan realizar este trabajo de mejor manera.

Es así como, el PC ha permitido sistematizar el conocimiento de algunos proyectos que se han venido realizando en GTZ, aportando en esa forma a un aprendizaje y réplica de aquellos factores que coadyuvaron a obtener resultados exitosos.

Es necesario más que nunca el pensar y repensar las organizaciones (en el PC ha sido GTZ) y hasta donde son capaces de intervenir, de tal forma que a pesar que la demanda de proyectos sea alta, exista una oferta capacitada que puede ejecutar los proyectos.

### 6.1.2 Del maestrante “Agente de cambio”

Si bien son varios los aprendizajes de realizar un PC y como éste se convierte en una tesis de maestría, no cabe duda que el mayor reto es precisamente dar ese “salto” pues si bien sigue siendo una forma de generar conocimiento, la diferencia radica en la practicidad del mismo y en la posibilidad de replicar la experiencia. Quizá este fue el mayor valor agregado que el maestrante ha tenido durante este proyecto de cambio.

Por otro lado nada de lo expuesto en esta tesis tendría validez, si no se cree en el **Cambio**, y con él, la serie de insumos, metodologías, herramientas y lecciones aprendidas que lleva inmerso y que son condiciones para lograr que realmente se logre el cambio y se mantengan en el tiempo. Es decir sea sostenible.

Sin embargo, la tarea no ha sido fácil, quizá por ello las lecciones aprendidas sean mayormente internalizadas por el agente de cambio, en parte, debido a que es un proceso dinámico, flexible y de construcción acorde a la situación y entorno en el que se desarrolla. La adaptabilidad al cambio es lo fundamental, y como el rol del agente debe ir modificando acorde a las externalidades positivas o negativas que se van presentando.

Cabe mencionar que la complementariedad entre lo “técnico” y lo “reflexivo” fue quizá uno de los mayores retos para el agente de cambio, lo cual ha permitido mirar a los procesos desde otra perspectiva un tanto más integral y práctica.

### 6.1.3 Del “equipo tarea”

Uno de los puntos críticos para el éxito del proyecto de cambio fue sin duda la conformación del equipo tarea, lo que permitió ahondar esfuerzos en todas las fases del PC, ya que son junto al agente de cambio, los responsables de la formulación, la aplicación y los responsables de garantizar la sostenibilidad.

Además este proceso ha permitido introducir en el trabajo diario la importancia de utilizar Instrumentos y herramientas como son: el Mapeo de actores, tanto técnicos como políticos, reuniones y talleres de trabajo para la reflexión, aclaración y socialización de los avances y próximos pasos, de tal forma que el

involucramiento e interés en el tema se vaya consolidando. Es decir los cambios no se los hace solos.

Referente a la realización de talleres, ha sido de gran ayuda el contar con técnicas que utiliza la GTZ de manera habitual como la visualización y sistematización, provocando el consenso entre los actores e insumos claros y concretos de los mismos.

#### **6.1.4 De lo técnico “Factores de éxito”**

Para realizar una intervención en asistencia técnica en proyectos relacionados con descentralización, servicios públicos o desarrollo económico territorial es necesario ex ante considerar los siguientes puntos:

- Identificar claramente el resultado esperado al final del proyecto, esto es importante en la medida que toda ejecución requiere realizar un sin número de actividades que implican resultados específicos pero que deben ir orientados al resultado final, en la práctica sucede que fácilmente se puede desviar del objetivo.
- Tomar en cuenta las demandas de la población en el momento de elaborar un proyecto.

Dentro de las variables identificadas, se concluye que la voluntad de las autoridades para ejecutar un proyecto, la disponibilidad de herramientas y metodologías idóneas y el involucramiento de los actores, son sin duda factores que determinan el éxito o fracaso de una intervención.

A diferencia de lo que la teoría dice respecto a la disponibilidad de recursos especialmente económicos, con el actual desarrollo del PC, se concluye que si bien es importante contar con este tipo de recursos, no son condición suficiente para lograr los resultados esperados, esto como referencia a la cantidad de recursos que se ha invertido en varios sectores y que no ha logrado cumplir las expectativas.

La planificación exhaustiva de proyectos no es la “camisa de fuerza” en la que se desarrollen y ejecuten los proyectos, la experiencia permite priorizar aquellas actividades que estando o no planificadas desde el principio, deben realizarse. En todo el desarrollo de este documento se menciona la importancia de una planificación que permita “cierta flexibilidad”.

En síntesis y dadas las diferencias estructurales económicas y sociales entre las unidades, instituciones y actores que conforman al Ecuador, la consolidación de

las experiencias en proyectos demanda el **fortalecimiento de capacidades** de los organismos seccionales y es a final de cuentas lo que se espera contribuya el presente proyecto de cambio.

Como parte del proceso de identificación de factores de éxito, a través de la sistematización del conocimiento que se va adquiriendo en la práctica, hay que avanzar en la construcción de una red de comunidades de prácticas y aprendizajes, que involucren a gobiernos seccionales, organizaciones sociales, organizaciones no gubernamentales de desarrollo, de la cooperación internacional, universidades, etc., a fin de aprovechar las experiencias para que las futuras intervenciones se beneficien de ellas.

Así se realizan esfuerzos conjuntos para el logro de objetivos comunes.

#### **6.1.5 Del “Caso de aplicación” (Univ. Nacional de Loja)**

La aplicación de la Guía en la Universidad Nacional de Loja como caso piloto, es un referente de lo que pueden hacer otras instituciones respecto a la ejecución de proyectos en ámbitos de alcance y repercusiones nacionales, en el caso concreto de la descentralización.

Aprovechando la coyuntura actual, es necesario promover herramientas que faciliten el logro de resultados, sin necesidad de aprender en el camino los factores que inciden exitosamente en su consecución, por ello el aporte del presente proyecto de cambio y la Guía en particular.

Actualmente a partir del marco legal y constitucionalidad existente sobre el proceso de descentralización en el Ecuador, se ha promovido una serie de convenios con gobiernos municipales y provinciales orientados hacia la transferencia de competencias (turismo, ambiente y salud entre las más importantes), sin embargo poco o nada se ha hecho al respecto para su ejecución.

Lo anterior debido entre otras causas a que existe un desconocimiento sobre las implicaciones que una transferencia de competencia tendría para el municipio, motivo que hoy por hoy no debería ser un impedimento, ya que como se aprecia en los resultados del PC, existen ya experiencias exitosas que pueden servir como guía para todos los gobiernos seccionales.

## **6.2 Recomendaciones**

### **6.2.1 En el diseño del Proyecto de cambio**

- Es importante recalcar que desde la perspectiva del agente de cambio, pueden existir diferentes momentos de donde parte un PC, dependerá del maestrante el encaminarlo hacia un proceso que sea sostenible, quizá este factor es el que desde el comienzo se debería medir.

Sin embargo puede surgir la inquietud de que quien puede asegurar que algo que deseamos se cumpla; y es precisamente esta interrogante la que sin tener una respuesta única, permite desarrollar el PC, vencer resistencias, encontrar aliados, promover la participación, que en resumen son estrategias para garantizar la sostenibilidad.

- El dimensionamiento del PC es la clave del éxito, pues no solo estaría en juego las aptitudes del maestrante para llevar a buen final el desarrollo sino que hay que tomar en cuenta los recursos que se necesitarían, sean estos financieros, humanos en concordancia al horizonte temporal que tendría el PC.
- Cada pequeño logro debe ser considerado como un resultado válido, pues es la labor de ir construyendo un "proceso"

### **6.2.2 Actores y Equipo de Trabajo**

- Es de mucha utilidad realizar un mapeo de actores y su relación con el PC, esto se obtiene a través de un análisis minucioso sobre los intereses que cada actor podría tener en el desarrollo del PC, de esta forma es más fácil identificar aliados e inclusive identificar perfiles de quienes podrían conformar el equipo tarea.
- Es importante delegar responsabilidades en el equipo tarea, sin embargo el agente de cambio debe estar siempre pendiente de los avances realizados y apoyo por parte de equipo.
- El agente de cambio debe ser capaz de escuchar y aprender de los demás, el creer saber de antemano lo que sucedería y considerarse dueño de la verdad, genera mayores resistencias, complicando el desarrollo del PC.
- Se deben cuidar y fortalecer las relaciones interpersonales de tal forma que propicien ambientes agradables donde se lleve a cabo el trabajo y de esta forma aprovechar la coyuntura del PC para dejar abiertas puertas que pueden servir de apoyo en otras circunstancias.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Textos**

- 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
- ZIMMERMANN, A. (2000) "Gestión de Cambio Organizacional" Caminos y Herramientas. Segunda Edición 2000.
- GTZ/PROMODE, " Marco Lógico " PROMODE/GTZ 10/2003-09/2013
- GTZ/PROMODE, "Impactos posibles por Subproyectos". Enero 2004
- GTZ, Gestión dinámica de Proyectos. Módulo 2 .Análisis de Situación y Diseño de Proyecto.
- MEDIOS. Empresa Consultora. Evaluación de Impactos Proyectos GTZ/ PROMODE. 2003
- BELTRAN, J Jesús. Indicadores de Gestión. Segunda edición. Nov 2002.
- ZALLES, H. Jorge. Barreras al Diálogo y al Consenso. 2004
- ILPES, Instituto Latinoamericano y del caribe de Planificación Económica y Social. "Indicadores de Evaluación del Desempeño: una herramienta para la gestión por resultados". Nov 2003.

### **Internet**

#### **GTZ**

<http://www.gtz.de/laender/ebene3.asp?Thema=11&ProjectId=117&Reihenfolge=&pr=3>

#### **Manejo de la Resistencia al Cambio**

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/56/rescam.htm>.

#### **Descentralización**

<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/33/descenal.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/33/posnegdes.htm>

#### **UDLA. Universidad de las Américas. MEDiateca**

## **ANEXO No. 1**

**INTERVENCIONES ACTUALES DE LA COOI  
Mesa de Gobernabilidad**

	ARD3d	AID	COSUDE	UNDP	
<b>CONTRAPARTE</b>		UDENOR. Proyecto Frontera Norte	Municipio de Nabón y organizaciones sociales	Cantón Cayambe	
<b>Sector tema</b>		Fortalecimiento de gobiernos locales:	Desarrollo local (producción agrícola y manejo de recursos naturales Fortalecimiento Municipal y de organizaciones sociales (juntas parroquiales, comité de desarrollo	Apoyo al Plan de Desarrollo Sostenible del Cantón .ECU/01/015. Fortalecimiento Institucional / Promoción de la Gobernabilidad Local / Apoyo al Proceso de Descentralización / Desarrollo Local	De
<b>Lugar</b>		Por seleccionar algunos municipios de las provincias de Sucumbios, Carchi y Esmeraldas (posible prefectura). (Posiblemente Lago agrío, Puerto el Carmen y Limones)	Cantón Nabón, Provincia Azuay	Municipio de Cayambe (Municipalidad y ciudadanos/as del Cantón cayambe)	Nació
<b>Líneas de Acción</b>		Capacitación y asistencia técnica en gestión municipal, mejoramiento e inversión en esos servicios, participación ciudadana y veeduría social	Apoyo a la producción y comercialización Manejo de suelo, agua y aire y reforestación	1)Fortalecer las capacidades de gestión institucional y los mecanismos de interacción participativa con las juntas parroquiales y organizaciones sociales representativas del Cantón y contribuir al logro del desarrollo económico y productivo, contenidos en el Plan de Desarrollo Cantonal que impulsa el gobierno municipal. .	1)Metod para salt 2)Concer Municipio 3) Sosteni competent
			Articulación de actores locales Plan de fortalecimiento Municipal Capacitación a organizaciones sociales (manejo financiero, elaboración proyectos)	2)Promover el uso de tecnologías limpias y el adecuado manejo de los desechos sólidos, en las actividades productivas y domésticas del cantón	
			Apoyo a mercado de servicios: alianzas para fortalecimiento de servicios financieros y no financieros	3) Involucrar actores locales en el progreso del Cantón Cayambe, con mejores conocimientos, manejo de información y destrezas actualizadas para el desarrollo de la gestión local participativa	
<b>Tiempo Intervención</b>		abril 2004 sep 2006. Podría ampliarse	Iniciado en dic 1995 hasta diciembre 2006. Fase actual de abril 2003 a marzo 2006	Fecha de inicio: Julio 2002. Fin: Marzo 2006	Un año, Julio
<b>Recursos</b>		3millones aprox.	Fase actual 1.28 millones de dolares. Totta proyecto 2.456 millones de dolares	\$ 1,369,253.00. \$ 1,363,803.00 Municipio de Cayambe. \$ 15,450.00 UNDP	
<b>Aliados</b>		OIM ponen contraparte a definir (25%)	PROLOCAL, MAG, C. PROV, CREA		
	ARD3d	AID	COSUDE	UNDP	GTZ
<b>CONTRAPARTE</b>			Fundación Natura y 19 municipios	Municipio de Quito	
<b>Sector tema</b>			Ambiente *Productos químicos y Desechos especiales (PQDE)	Transportación pública en Quito.ECU/99/003. Planificación y racionalización del Transporte Público de Quito	
<b>Lugar</b>			Antonio Ante, Cotacachi, Cayambe, Otavalo, Rumifahui, Latacunga, Salcedo, Pelileo, Pedro Moncayo, Espejo, Riobamba, Ambato, Manta, Montecristi, Portoviejo, Santo Domingo, Atacames, Loja, Esmeraldas,	DMQ.Asentamiento urbanos	

Objetivo general: Contribuir a mejorar las condiciones de vida y salud de la población del DMQ.  
Objetivo: Mejorar el acceso a servicios de salud de calidad a través de un aseguramiento de salud para la población del DMQ, y especialmente de un aseguramiento de salud para la población del DMQ.

**INTERVENCIONES ACTUALES DE LA COOP  
Mesa de Gobernabilidad**

	ARD3d	AID	COSUDE	UNDP	
<b>CONTRAPARTE</b>		UDENOR. Proyecto Frontera Norte	Municipio de Nabón y organizaciones sociales	Cantón Cayambe	
<b>Sector tema</b>		Fortalecimiento de gobiernos locales:	Desarrollo local (producción agrícola y manejo de recursos naturales Fortalecimiento Municipal y de organizaciones sociales (juntas parroquiales, comité de desarrollo	Apoyo al Plan de Desarrollo Sostenible del Cantón .ECU/01/015. Fortalecimiento Institucional / Promoción de la Gobernabilidad Local / Apoyo al Proceso de Descentralización / Desarrollo Local	
<b>Lugar</b>		Por seleccionar algunos municipios de las provincias de Sucumbios, Carchi y Esmeraldas (posible prefectura). (Posiblemente Lago agrío, Puerto el Carmen y Limones)	Cantón Nabón, Provincia Azuay	Municipio de Cayambe (Municipalidad y ciudadanos/as del Cantón cayambe)	Ni
<b>Líneas de Acción</b>		Capacitación y asistencia técnica en gestión municipal, mejoramiento e inversión en esos servicios, participación ciudadana y veeduría social	Apoyo a la producción y comercialización Manejo de suelo, agua y aire y reforestación	1)Fortalecer las capacidades de gestión institucional y los mecanismos de interacción participativa con las juntas parroquiales y organizaciones sociales representativas del Cantón y contribuir al logro del desarrollo económico y productivo, contenidos en el Plan de Desarrollo Cantonal que impulsa el gobierno municipal. .	1)N par 2)C Mur 3) S com
			Articulación de actores locales Plan de fortalecimiento Municipal Capacitación a organizaciones sociales (manejo financiero, elaboración proyectos)	2)Promover el uso de tecnologías limpias y el adecuado manejo de los desechos sólidos, en las actividades productivas y domésticas del cantón	
			Apoyo a mercado de servicios: alianzas para fortalecimiento de servicios financieros y no financieros	3) Involucrar actores locales en el progreso del Cantón Cayambe, con mejores conocimientos, manejo de información y destrezas actualizadas para el desarrollo de la gestión local participativa	
<b>Tiempo Intervención</b>		abril 2004 sep 2006. Podría ampliarse	Iniciado en dic 1995 hasta diciembre 2006. Fase actual de abril 2003 a marzo 2006	Fecha de inicio: Julio 2002. Fin: Marzo 2006	Un año
<b>Recursos</b>		3millones aprox.	Fase actual 1.28 millones de dolares. Totta proyecto 2.456 millones de dolares	\$ 1,369,253.00. \$ 1,353,803.00 Municipio de Cayambe. \$ 15,450.00 UNDP	
<b>Allados</b>		OIM ponen contraparte a definir (25%)	PROLOCAL, MAG, C. PROV, CREA		
	ARD3d	AID	COSUDE	UNDP	GTZ
<b>CONTRAPARTE</b>			<b>Fundación Natura y 19 municipios</b>	<b>Municipio de Quito</b>	
<b>Sector tema</b>			Ambiente *Productos químicos y Desechos especiales (PQDE)	Transportación pública en Quito.ECU/99/003. Planificación y racionalización del Transporte Público de Quito	
<b>Lugar</b>			Antonio Ante, Cotacachi, Cayambe, Otavalo, Rumihahui, Latacunga, Salcedo, Pelileo, Pedro Moncayo, Espejo, Riobamba, Ambato, Marta, Montecristi, Portoviejo, Santo Domingo, Atacames, Loja, Esmeraldas,	DMQ.Asentamiento urbanos	

Objetivo general: Contribuir a mejorar las condiciones de vida y salud de la población.

**COOPERACION INTERNACIONAL EN MUNICIPIOS**

**1 - Descentralización**

GTZ	DED	AECI	SNV	COOPERACION BELGA CTB
Municipio de Cotacachi	Municipio de Otavalo		Municipios de Loja	Canton Esmeraldas
Descentralización fiscal caso Cotacachi	Fortalecimiento Institucional		Gestión ambiental	Salud : « Medicina Tropical y enfermedades de transmisión sexual en el Cantón Esmeraldas »
Regional y cantonal	Municipio de Otavalo		Cantones: Sozoranga, Macará, Píndal, Celica, Puyango y Zapotillo ("Bosque Seco")	Esmeraldas
Metodología de traspaso de recursos para salud Concertación MEF, Min. Salud y Municipio Cotacachi Sostenibilidad financiera de la competencia asumida	Apoyo en la concretización y ejecución del "Plan de Vida"		Apoyo a la creación de unidades de Medio ambiente: Capacitación; Infraestructura- equipos informáticos; pequeños proyectos productivos	Objetivo general: Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población del Cantón Esmeraldas
				Objetivo específico : Contribuir a la erradicación de las enfermedades tropicales, de transmisión sexual especialmente el HIV SIDA y enfermedades conexas a las condiciones sanitario ambientales de la población del Cantón Esmeraldas.
In. año. Julio 2003	Inicio 2003 de 4 a 5 años		Inicio 1997 a 2004	4 años
\$8.000	Un cooperante		Un millón	3.300.000 EUR
	Inwert (recursos para capacitación)		FPP, Consejo Provincial, Ong Arco Iris.	Union Europea, Cuba
GTZ	DED	AECI	SNV	COOPERACION BELGA CTB
	Municipio de Montufar (Carchi)			Distrito Metropolitano de Quito
	Fortalecimiento institucional Desarrollo económico local Participación ciudadana			Salud : Fortalecimiento de los Servicios públicos de salud en el Distrito Metropolitano de Quito

# ACION INTERNACIONAL EN MUNICIPIOS

## I - Descentralización

ITZ	DED	AECI	SNV	COOPERACION BELGA CTB
Municipio de Cotacachi	Municipio de Otavalo		Municipios de Loja	Canton Esmeraldas
Descentralización fiscal caso Cotacachi	Fortalecimiento institucional		Gestión ambiental	Salud : « Medicina Tropical y enfermedades de transmisión sexual en el Cantón Esmeraldas »
Municipal y cantonal	Municipio de Otavalo		Cantones: Sozoranga, Macará, Pindal, Celica, Puyango y Zapotillo ("Bosque Seco")	Esmeraldas
Metodología de traspaso de recursos para salud Concertación MEF, Min. Salud y Municipio Cotacachi Sostenibilidad financiera de la competencia asumida	Apoyo en la concretización y ejecución del 'Plan de Vida'		Apoyo a la creación de unidades de Medio ambiente: Capacitación; infraestructura- equipos informáticos; pequeños proyectos productivos	Objetivo general: Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población del Cantón Esmeraldas
				Objetivo específico : Contribuir a la erradicación de las enfermedades tropicales, de transmisión sexual especialmente el HIV SIDA y enfermedades conexas a las condiciones sanitario ambientales de la población del Cantón Esmeraldas.
In año: Julio 2003	Inicio 2003 de 4 a 5 años		Inicio 1997 a 2004	4 años
\$8.000	Un cooperante		Un millón	3.300.000 EUR
	Inwent (recursos para capacitación)		FPP, Consejo Provincial, Ong Arco Iris.	Union Europea, Cuba
GTZ	DED	AECI	SNV	COOPERACION BELGA CTB
	Municipio de Montufar (Carchi)			Distrito Metropolitano de Quito
	Fortalecimiento institucional Desarrollo económico local Participación ciudadana			Salud : Fortalecimiento de los Servicios públicos de salud en el Distrito Metropolitano de Quito
	Cantón Montufar			Quito

**INTERVENCIONES ACTUALES DE LA COOPERACION INTERNACIONAL EN MUNICIPIOS**  
**Mesa de Gobernabilidad - Descentralización**

	ARD3d	AID	COSUDE	UNDP	GTZ	DED	AECI	SNV	COOPERACION BELGA CTB
<b>CONTRAPARTE</b>		UDENOR. Proyecto Frontera Norte	Municipio de Nabón y organizaciones sociales	Cantón Cayambe	Municipio de Cotacachi	Municipio de Otavalo		Municipios de Loja	Canton Esmeraldas
<b>Sector tema</b>		Fortalecimiento de gobiernos locales:	Desarrollo local (producción agrícola y manejo de recursos naturales Fortalecimiento Municipal y de organizaciones sociales (juntas parroquiales, comité de desarrollo	Apoyo al Plan de Desarrollo Sostenible del Cantón . ECU/01/015. Fortalecimiento Institucional / Promoción de la Gobernabilidad Local / Apoyo al Proceso de Descentralización / Desarrollo Local	Descentralización fiscal caso Cotacachi	Fortalecimiento Institucional		Gestión ambiental	Salud : « Medicina Tropical y enfermedades de transmisión sexual en el Cantón Esmeraldas »
<b>Lugar</b>		Por seleccionar algunos municipios de las provincias de Sucumbios, Carchi y Esmeraldas (posible prefectura). (Posiblemente Lago agrío, Puerto el Carmen y Limones)	Cantón Nabón, Provincia Azuay	Municipio de Cayambe (Municipalidad y ciudadanos/as del Cantón cayambe)	Nacional y cantonal	Municipio de Otavalo		Cantones: Sozoranga, Macará, Pindal, Celica, Puyango y Zapotillo ("Bosque Seco")	Esmeraldas
<b>Líneas de Acción</b>		Capacitación y asistencia técnica en gestión municipal, mejoramiento e inversión en esos servicios, participación ciudadana y veeduría social	Apoyo a la producción y comercialización Manejo de suelo, agua y aire y reforestación	1)Fortalecer las capacidades de gestión institucional y los mecanismos de interacción participativa con las juntas parroquiales y organizaciones sociales representativas del Cantón y contribuir al logro del desarrollo económico y productivo, contenidos en el Plan de Desarrollo Cantonal que impulsa el gobierno municipal. .	1)Metodología de traspaso de recursos para salud 2)Concertación MEF, Min. Salud y Municipio Cotacachi 3) Sostenibilidad financiera de la competencia asumida	Apoyo en la concretización y ejecución del 'Plan de Vida'		Apoyo a la creación de unidades de Medio ambiente: Capacitación; infraestructura- equipos informáticos; pequeños proyectos productivos	Objetivo general: Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población del Cantón Esmeraldas
			Articulación de actores locales Plan de fortalecimiento Municipal Capacitación a organizaciones sociales (manejo financiero, elaboración proyectos)	2)Promover el uso de tecnologías limpias y el adecuado manejo de los desechos sólidos, en las actividades productivas y domésticas del cantón					Objetivo específico : Contribuir a la erradicación de las enfermedades tropicales, de transmisión sexual especialmente el HIV SIDA y enfermedades conexas a las condiciones sanitario ambientales de la población del Cantón Esmeraldas.
			Apoyo a mercado de servicios: alianzas para fortalecimiento de servicios financieros y no financieros	3) Involucrar actores locales en el progreso del Cantón Cayambe, con mejores conocimientos, manejo de información y destrezas actualizadas para el desarrollo de la gestión local participativa					
<b>Tiempo Intervención</b>		abril 2004 sep 2006. Podría ampliarse	Iniciado en dic 1995 hasta diciembre 2006. Fase actual de abril 2003 a marzo 2006	Fecha de inicio: Julio 2002. Fin: Marzo 2006	Un año. Julio 2003	Inicio 2003 de 4 a 5 años		Inicio 1997 a 2004	4 años
<b>Recursos</b>		3 millones aprox.	Fase actual 1.28 millones de dolares. Total proyecto 2.456 millones de dolares	\$ 1,369,253.00. \$ 1,353,803.00 Municipio de Cayambe. \$ 15,450.00 UNDP		\$8.000	Un cooperante	Un millón	3.300.000 EUR
<b>Allados</b>		OIM ponen contraparte a definir (25%)	PROLOCAL, MAG, C. PROV, CREA			Inwent (recursos para capacitación)		FPP, Consejo Provincial, Ong Arco Iris.	Union Europea, Cuba

	AKU3a	AID	COSUDE	UNDP	GTZ	DEU	AEGI	SNV	COOPERACION BELGA CIB
CONTRAPARTE			Fundación Natura y 19 municipios	Municipio de Quito		Municipio de Montufar (Carchi)			Distrito Metropolitano de Quito
Sector tema			Ambiente *Productos químicos y Desechos especiales (PQDE)	Transportación pública en Quito ECU/99/003. Planificación y racionalización del Transporte Público de Quito		Fortalecimiento institucional Desarrollo económico local Participación ciudadana			Salud: Fortalecimiento de los Servicios públicos de salud en el Distrito Metropolitano de Quito
Lugar			Antonio Ante, Cotacachi, Cayambe, Otavalo, Rumiñahui, Latacunga, Salcedo, Pelileo, Pedro Moncayo, Espejo, Riobamba, Ambato, Manta, Montecristi, Portoviejo, Santo Domingo, Atacames, Loja, Esmeraldas,	DMQ Asentamiento urbanos		Cantón Montufar			Quito
Lineas de acción			Fortalecimiento de unidades de Gestión ambiental: Asesoría para su creación Establecimiento de políticas (ordenanzas)	Fortalecimiento de la DMT. Extensión del "proyecto trolebús" de norte a sur de la ciudad. Estudios para la construcción de avenidas con rutas exclusivas. Diseño e implementación de equipos computarizados de semafización. Implementación de un sistema integrado de tarifas. Desarrollo social en actividades relacionadas con la transportación. Implementación de procedimientos para transferir el "Sistema trolebús" al sector privado.		1) Capacitación para su organización del Municipio y del Consejo de Comunas 2) Diagnóstico económico. Rol del municipio como promotor 3) Identificación de estrategias y proyectos			<u>Objetivo general</u> : Contribuir a mejorar las condiciones de vida y salud de la población del DMQ <u>Objetivo específico</u> : Mejorar el acceso a servicios de salud de calidad a través de un aseguramiento de salud para la población del DMQ, y especialmente la de nivel vulnerable
Tiempo intervención			Iniado en julio 1992 hasta junio 2005. Fase actual julio 2001 a junio 2005	Inicio: 1 de enero 2000. Fin: 31 diciembre 2003		Inicio 2003 fin 2007			4 años
Recursos			Fase actual 1.4 millones dolares. Total 4.1 millones dolares	Municipio de Quito: \$ 921,046 Desembolso previsto 2003: 63.000		Un cooperante			4.000.000 EUR
Alliados			Ministerio de Ambiente			Inwent			DMQ, IESS, MSP

	ARD3d	AID	COSUDE	UNDP	GTZ	DED	AECI	SNV	COOPERACION BELGA CTB
<b>CONTRAPARTE</b>			<b>Swiss Contact y 3 municipios</b>	Municipalidad de Guayaquil		Municipio de Sigsgig			
Sector tema			Ambiente Reducción de Emisiones industriales REDEMI	Apoyo a la Municipalidad de Guayaquil. ECU/94/005; ECU/01/014. Planeación Urbana, Gestión Urbana, Servicios públicos, transportación pública, sector social.		Fortalecimiento institucional del Municipio y Comité cívico de Desarrollo Mecanismos de concertación de juntas parroquiales			
Lugar			Quito, Guayaquil, Cuenca	Cantón Guayaquil y su población		Cantón Sigsgig			
Líneas de acción			Fortalecimiento de Direcciones Ambientales Trabajo con empresas: para alternativas técnicas para prevención y manejo de sustancias tóxicas Fortalecimiento de 20 laboratorios Industriales públicos y privados. Fortalecimiento de servicios para auditoría ambiental Capacitación para auditoría ambiental	Apoyo a la implementación de nuevos procesos técnicos, administrativos y financieros. Mejoramiento de la eficiencia en la gestión. Apoyo a las iniciativas dirigidas a obtener un eficiente sistema de transportación pública a través de la reducción de los efectos de los impactos medio ambientales. Apoyo a la consolidación del departamento de acción Social como punto focal para la coordinación y promoción de acción social a nivel local.					
Tiempo Intervención			Inicio enero 1997 a junio 2004. Fase actual julio 200 a junio 2004	1994 a 2004		Inicio enero 2004 (3 o 4 años)			
Recursos			Fase actual \$860.000. Total 1.3 millones	Municipio de Guayaquil: 5'888.091 UNDP: 478.851. Desembolso previsto 2003:		Un cooperante			
Alliados			Ministerio de Ambiente			Ninguno			

## ANEXO No. 2

### Convenios suscritos pero no ejecutados

Sector	Consejos Provinciales	Municipios	TOTAL
Agricultura			
Ambiente	8	59	67
Bienestar Social	1	44	45
Educación			
Salud		5	5
Tránsito			
Turismo		19	19
Vialidad			
Vivienda			
Aeropuertos		1	1

**Elaboración:** Línea Base de la descentralización. Hernando López G. 2004

### Competencias Solicitadas en Trámite

Sector	Consejos Provinciales	Municipios	TOTAL
Agricultura	2	5	7
Ambiente /*		9	9
Bienestar Social		1	1
Educación		14	14
Salud		2	2
Tránsito		3	3
Turismo			
Vialidad		1	1
Vivienda		8	8
Aeropuertos			

**Elaboración:** Línea Base de la descentralización. Hernando López G. 2004

/\* Mancomunidad zona costera sur de Manabí. Delegación de Parque Nacional Machalilla.

## **Anexo No 3**

### **Componente de Modernización/Descentralización**

#### **Reforma de Leyes**

Experiencia Específica: Proyecto de Ley Reformatoria a la Ley de Régimen Municipal (Ref. Segundo Debate en el Congreso Nacional)  
Proyecto Ley de Finanzas Públicas

#### **Formulación de Planes Concertados**

Experiencia Específica: Plan Nacional de Descentralización

#### **Estrategias para la Transferencia Definitiva de competencias a Gobiernos Locales**

Experiencia Específica: Análisis de consecuencias en la transferencia de competencias

### **Desarrollo Económico Territorial**

#### **PACA**

Experiencia Específica: Imbabura, El Oro

### **Componente Gestión de Servicios Públicos y Desarrollo Institucional**

#### **Manejo integral Residuos Sólidos**

Experiencia Específica: Cuenca baja del Río Guayas, Tosagua, Crucita y Portoviejo.

#### **Mejoramiento de la gestión de servicios de mercado**

Experiencia Específica: Saquisilí

## **Anexo No. 4**

### **COMPONENTE MODERNIZACIÓN/DESCENTRALIZACIÓN**

Tiene como objetivo que los actores políticos claves logran acuerdos sobre las condiciones marco, los lineamientos básicos y sus compromisos que hacen viable la descentralización.

Los resultados esperados son:

- El dialogo entre actores relevantes genera conceptos y lineamientos que promueven el proceso de descentralización.
- Experiencias de transferencia de competencias se han desarrollado entre gobiernos seccionales e instituciones del gobierno central.
- La ciudadanía ecuatoriana está informada sobre el proceso de descentralización.

### **COMPONENTE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL**

Su objetivo se enmarca en que los Gobiernos Seccionales promuevan el desarrollo económico sostenible de sus territorios, privilegiando a la población pobre y los resultados esperados son:

- Gobiernos Locales formularon estrategias de desarrollo territorial e iniciaron su ejecución.
- En provincias seleccionadas, se ha concertado una visión de desarrollo económico y social.
- Gobiernos seccionales tienen experiencias en la aplicación de instrumentos para el fomento del desarrollo económico.

## **COMPONENTE GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS Y DESARROLLO INSTITUCIONAL**

El objetivo de este componente es que los Gobiernos seccionales seleccionados, fortalezcan la gestión de servicios públicos facilitando el acceso a la población pobre.

Los resultados esperados:

- Modelos alternativos de gestión de servicios públicos seleccionados han sido implementados por gobiernos seccionales para mejorar la prestación de los mismos.
- Gobiernos seccionales han ajustado su organización interna para responder a los requerimientos de los procesos de descentralización y modernización.
- En gobiernos seccionales seleccionados se han fortalecido formas de vinculación de la comunidad en la gestión de los servicios públicos.
- Funciona un sistema de información transparente sobre servicios seleccionados en gobiernos seccionales.

## **ANEXO No. 5**



**Anexo. No. 6**  
**MATRIZ FACTORES DE ÉXITO (a)**

PROYECTO	Demanda expresa para la intervención	Viabilidad Política	Compromiso contraparte	Uso de metodologías o herramientas previamente establecidas	Cumplimiento de fechas establecidas en cronograma inicial
<b>1</b> ACTUALIZACION DEL MARCO NORMATIVO NACIONAL	10	7,5	7,5	10	0
Experto 1	10	5	10	10	5
Experto 2	10	7,5	7,5	10	0
Experto 3	10	10	5	10	0
<b>2</b> ANALISIS DE VIABILIDAD DE LA DESCENTRALIZACION DE COMPETENCIAS EN MUNICIPIOS Y CONSEJOS PROVINCIALES	10	7,5	10	7,5	10
Experto 1	10	7,5	10	5	10
Experto 2	10	7,5	10	7,5	10
Experto 3	10	7,5	10	10	10
<b>3</b> FORMULACION DE PLANES CONCERTADOS	7,5	10	10	5	5
Experto 1	7,5	10	10	5	5
Experto 1	7,5	10	10	5	5
<b>4</b> MODELO DE GESION PARA SERVICIOS DE MERCADO Y TERMINAL TERRESTRE	10	7,5	10	7,5	7,5
Experto 1	10	5	10	10	10
Experto 2	10	10	10	5	5
<b>5</b> PACA	10	7,5	10	10	10
Resultados Módulo Virtual.	10	7,5	10	10	10

Elaboracion: Ameli Torres E.

**MATRIZ FACTORES DE ÉXITO (b)**

PROYECTO	Acuerdos con involucrados (previamente)	Diversificación de actores	Trabajo con pocos actores	Disponibilidad de recursos económicos	Disponibilidad de recurso humano por parte de la contraparte
<b>1</b> ACTUALIZACION DEL MARCO NORMATIVO NACIONAL	7,5	10	0	5	10
Experto 1	7,5	10	0	5	10
Experto 2	7,5	10	0	5	10
Experto 3	7,5	10	0	5	10
<b>2</b> ANALISIS DE VIABILIDAD DE LA DESCENTRALIZACION DE COMPETENCIAS EN MUNICIPIOS Y CONSEJOS	7,5	10	0	7,5	10
Experto 1	7,5	10	0	7,5	10
Experto 2	7,5	10	0	7,5	10
Experto 3	7,5	10	0	7,5	10
<b>3</b> FORMULACION DE PLANES CONCERTADOS	10	7,5	5	5	7,5
Experto 1	10	5	10	5	7,5
Experto 1	10	10	0	5	7,5
<b>4</b> MODELO DE GESION PARA SERVICIOS DE MERCADO Y TERMINAL TERRESTRE	7,5	7,5	0	7,5	10
Experto 1	7,5	7,5	0	7,5	10
Experto 2	7,5	7,5	0	7,5	10
<b>5</b> PACA	7,5	10	0	7,5	10

### MATRIZ FACTORES DE ÉXITO (c)

	PROYECTO	Logística	Trabajo con equidad de genero	Recoger estudios anteriores y analizarlos	Compromiso Comisión Descentralización
1	<b>ACTUALIZACION DEL MARCO NORMATIVO NACIONAL</b>	5	0	10	10
	Experto 1	7,5	0	10	10
	Experto 2	0	0	10	10
	Experto 3	7,5	0	10	10
2	<b>ANALISIS DE VIABILIDAD DE LA DESCENTRALIZACION DE COMPETENCIAS EN MUNICIPIOS Y CONSEJOS</b>	7,5	0	10	
	Experto 1	10	0	10	
	Experto 2	7,5	0	10	
	Experto 3	5	0	10	
3	<b>FORMULACION DE PLANES CONCERTADOS</b>	10	5	0	
	Experto 1	10	5	0	
	Experto 1	10	5	0	
4	<b>MODELO DE GESION PARA SERVICIOS DE MERCADO Y TERMINAL TERRESTRE</b>	5	0	0	
	Experto 1	5	0	0	
	Experto 2	5	0	0	
5	<b>PACA</b>	10	0	0	
	Resultados Módulo Virtual.	10	0	0	

Elaboracion: Ameli Torres E.

## Anexo No. 7

### LISTA DE CHEQUEO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS SUJETOS DE ANÁLISIS PARA DETERMINACIÓN DE FACTORES DE ÉXITO.

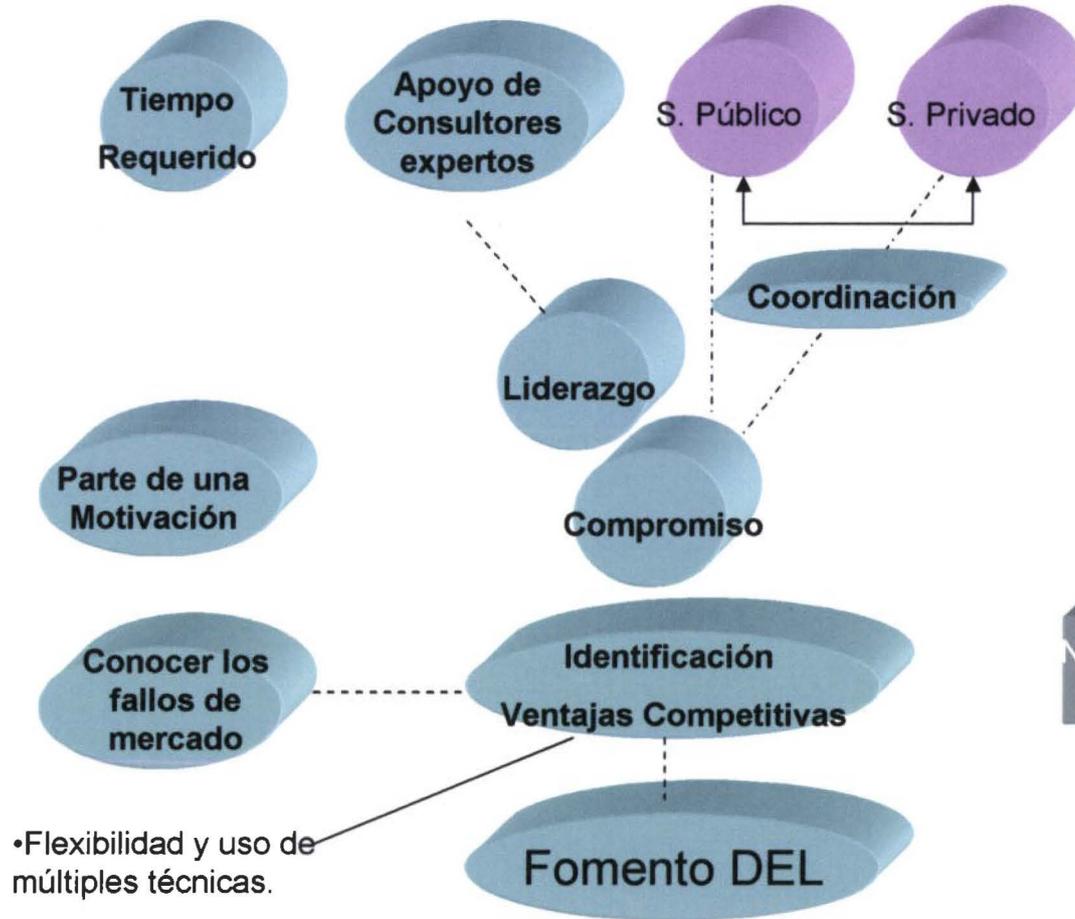
	si	no	Observaciones
Los resultados describen claramente los productos que ofrecerá el proyecto			
Los resultados pueden ser alcanzados con los factores manejables por el equipo y la dirección del proyecto			
Cada uno de los resultados son suficientes para alcanzar el objetivo del proyecto			
Las actividades describen acciones concretas que realizará el proyecto para alcanzar los resultados			
El objetivo de desarrollo explica claramente el beneficio que resulta para el grupo meta de la utilización de los resultados del proyecto			
Los supuestos son realmente factores externos importantes, fuera del control del proyecto?			
Los indicadores especifican en términos precisos el contenido de cada objetivo, resultado?			

## **ANEXO No. 8**

# P A C A

Acción Colectiva  
95%

PLANIFICACION  
5%



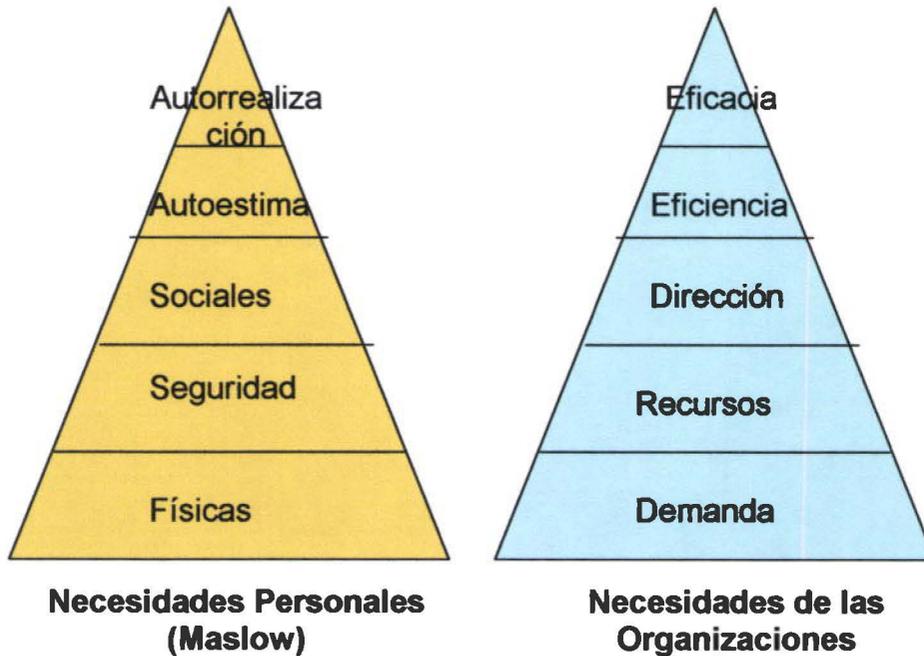
•Flexibilidad y uso de múltiples técnicas.

—Fortalezas

—Debilidades

## Anexo No.9

### Pirámide de necesidades de las organizaciones frente a las necesidades humanas (Maslow)



La necesidad de dirección hace referencia a la administración en cuanto a sus dimensiones de planeación, organización, dirección y control al momento de realizar una intervención, Así toda organización tiene la necesidad de ser eficaz o de cumplir sus objetivos y también ser efectiva en cuanto al tiempo y recursos óptimos. Si se cumple la eficiencia y eficacia simultáneamente se genera productividad.

Gráficamente las necesidades de la organización en su concepción actual es:



**GUIA PARA EL ANÁLISIS DE CAUSAS Y DETERMINACIÓN DE FACTORES DE ÉXITO EN LAS INTERVENCIONES DE ASISTENCIA TÉCNICA.**

**COMO SURGE LA GUÍA?**

En el Ecuador existe una amplia gama de intervenciones técnicas que se ha venido llevando a cabo a través de diversas Instituciones nacionales e internacionales, durante varios años, en diferentes niveles del estado y dirigidas a distintos grupos de la sociedad; lo que ha permitido, en cierta medida apoyar el fortalecimiento de las capacidades y fomentar el desarrollo a través de procesos, metodologías y herramientas interactivas.

Una de ellas es la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), empresa de servicios con presencia mundial en el campo de la cooperación al desarrollo. La empresa 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.

Actualmente la demanda para asistencia técnica es mayor a la oferta de ahí la necesidad de garantizar que las acciones de réplica o intervenciones particulares en los tipos de proyectos mencionados anteriormente sean

llevados a cabo de la mejor forma posible.

Así la guía que se presenta a continuación es un documento resumen que incluye los factores de éxito sistematizados, para cada proyecto como resultado del trabajo realizado en el proyecto de cambio.

PROMODE/GTZ coordina sus actividades de asistencia técnica a través de seis componentes: Modernización/Descentralización, Gestión financiera, Desarrollo Económico Territorial, Gestión de Servicios Públicos y Desarrollo Institucional, Participación y gestión social y Gestión de Conocimiento<sup>1</sup>.

A continuación se detallan los factores de éxito para los siguientes proyectos:

- Actualización del Marco Normativo Nacional
- Formulación de Planes Nacionales
- Analisis de consecuencias de la transferencia de competencias a gobiernos seccionales

---

<sup>1</sup> Cada componente realiza sus líneas de acción y estrategias en el marco de 4 ejes: Buen Gobierno, Sostenibilidad Ambiental, Pobreza y Equidad y Género, a su vez la GTZ cuenta con alrededor de 40 expertos (consultores) responsables de la elaboración y ejecución de proyectos en el país.

- Modelos de gestión para servicios de Mercado y

- Terminal Terrestre
- PACA

## **QUE INSUMOS BRINDA LA GUIA A LA EJECUCION DE PROYECTOS?**

Probablemente, muchas veces Usted y las autoridades de su organización o empresa se han preguntado porque distan tanto la planificación de la ejecución al momento de llevar a cabo un proyecto como los que se proponen en este documento.

Pues bien, las razones si bien pueden ser múltiples, también es cierto que muchos de los proyectos que se ejecutan a diario han sido realizados en otros lugares, con otros actores y en otras realidades; sin embargo esa experiencia puede ser válida para que Usted en su ejecución sepa aquellos "factores" que en su momento permitieron que una intervención ser "exitosa".

Es así que a través de esta Guía Usted dispondrá de información relevante sobre los "factores de éxito" en los proyectos ejecutados por la Cooperación Técnica Alemana (GTZ), de tal forma que le permita que sus intervenciones tengan un mayor grado de probabilidad de ser exitosa, en tiempo y recursos.

## **CUAL FUE LA METODOLOGIA UTILIZADA?**

La metodología utilizada para la elaboración de la guía tomó en cuenta la participación de los expertos de GTZ que realizaron los proyectos, información directa (entrevistas y fichas por proyecto)

que fue sistematizada en una Matriz de Factores de éxito, en la cual se realizaron algunas ponderaciones que permitan disponer de niveles de importancia para cada factor de éxito.

A su vez, los criterios de selección de proyectos, fue resultado del análisis de informes mensuales que los expertos entregan a GTZ, sobre el trabajo desarrollado, incluyendo las actividades, logros y próximos pasos,

Para la identificación de los factores de éxito fue necesario centrarse en el objetivo de cada proyecto y el impacto que genera, así como los indicadores de cumplimiento<sup>2</sup>.

## **LA INFORMACION DE LA GUIA ES LA SOLUCION A LAS MALAS INTERVENCIONES?**

Definitivamente no, la Guía es una herramienta que Usted ahora dispone como apoyo a la toma de decisiones y consideraciones técnicas que le permitirán lograr mejores resultados en su proyecto.

---

<sup>2</sup> Para mayor información revisar Universidad de las Américas. Maestría en Descentralización y Desarrollo Local. Tesis guía para el análisis de causas y determinación de factores de éxito en las intervenciones de asistencia técnica. Autor: Ameli Torres E.

Debe recordar que al ser todos los proyectos diferentes entre sí, así como sus indicadores y niveles de importancia de los factores de éxito, no son la única respuesta a sus necesidades, sin embargo con la guía **SI** sabrá las consideraciones o variables que garantizaron el logro de objetivos en proyectos similares al suyo o de la empresa.

### **COMO ES LA LECTURA DE LOS "FACTORES DE ÉXITO"?**

Para un mejor entendimiento del Usuario, se presenta el resumen de la sistematización, de tal forma que Usted cuente con una información sobre "factores de éxito" que entre otras características son:

- Relevantes y fáciles de entender, aún por personas que no sean expertas.
- Confiables, es decir, se puede creer en la información que proporcionan.
- Basados en datos accesibles.

A pesar de estas características, los factores de éxito son de orden cualitativo, en un intento por determinar el efecto basándose en algo diferente al contexto habitual, así se tratan de comprender los procesos, comportamientos y condiciones como las perciben los individuos o grupos estudiados.

Lo anterior proporciona una mayor comprensión de las percepciones y prioridades de las partes interesadas y las condiciones y procesos que pueden haber

afectado las repercusiones de un programa o proyecto dado.

### **CUALES SON LAS RECOMENDACIONES GENERALES DE LA GUIA?**

Una intervención es exitosa siempre y cuando exista una demanda de servicios existente o que puede preverse, de tal manera que esté dispuesta a colaborar para lograr los objetivos planteados, también parte del éxito se manifiesta en que si la intervención era prioridad dentro de las necesidades de la contraparte<sup>3</sup>. En la práctica aquellas intervenciones que surgen a partir de "buenas intenciones" se encuentran con mayores cuellos de botella al momento de en su ejecución.

Otro factor de éxito para satisfacer la demanda, existente o potencial, es definitivamente la disponibilidad de recursos (financiero, humano, material, etc.) y en cantidades que dependen del tipo de intervención.

La identificación de actores y su involucramiento es un factor de éxito en la mayoría de los proyectos considerados, pero no necesariamente la "cantidad es calidad", dependerá de los ejecutores el poder seleccionar a los actores claves, sin embargo con este enunciado queda claro que desde el principio deben ser considerados, por lo general la mayor parte de los ejecutores piensan que los actores son válidos

---

<sup>3</sup> Todas las organizaciones y personas tienen necesidades, sin embargo el impacto es mejor cuando se satisface la mas prioritaria.

únicamente en la presentación y validación de resultados.

Los factores de éxito si bien difieren por cada tipo de proyecto, en términos generales se debería considerar la necesidad de fomentar desde el principio la participación e involucramiento de los actores para esto un mapeo de actores es imprescindible.

Para el caso de proyectos que dependen de factores políticos, es importante cuidar las relaciones y acceso a las autoridades, para lo cual una elaboración de estrategias antes de la intervención puede resultar bastante aconsejable. Dentro de estas estrategias:

- Realizar alianzas estratégicas con instituciones y actores comunales
- Realizar acercamientos con autoridades mediante reuniones formales de trabajo, pero también generar espacios de encuentro en otras esferas más informales.
- Identificar "aliados" externos al proyecto que en un momento determinado puedan pronunciarse.
- Informar y participar del proyecto tanto a instituciones directamente relacionadas como a instituciones reconocidas que en cierta forma generan un aval del proyecto.
- Difusión de todo el proceso de ejecución del proyecto mediante medios de comunicación.

### **A continuación se presenta por Proyecto los Factores de Éxito**

*Sin embargo con mayor detalle Usted encontrará para proyectos de "Análisis de Consecuencias de la Transferencia de competencias" una metodología que se complementa con los factores de éxito identificados.*

## Proyecto: Actualización del Marco Normativo Nacional

**Objetivo: Aprobación de Leyes ante instancias jurídicas**

### Actualización del Marco Normativo Nacional

<b>INDISPENSABLE</b>	Diversificación de actores	Demanda expresa para la intervención	Uso de metodologías o herramientas previamente establecidas	Disponibilidad de recurso humano por parte de la contraparte	Recoger estudios anteriores y analizarlos	Compromiso Comisión Descentralización
	10	10	10	10	10	10
<b>IMPORTANTE</b>	Acuerdos con involucrados (previamente)	Viabilidad Política	Compromiso contraparte			
	7,5	7,5	7,5			
<b>TENERLO EN CUENTA</b>	Logística	Disponibilidad de recursos económicos				
	5	5				
<b>NO NECESARIO</b>	Trabajo con pocos actores	Cumplimiento de fechas establecidas en cronograma inicial	Trabajo con equidad de género			
	0	0	0			

## Proyecto: Formulación de Planes Nacionales

**Objetivo: Concertación**

### FORMULACION DE PLANES NACIONALES

<b>INDISPENSABLE</b>	Viabilidad Política	Compromiso contraparte	Acuerdos con involucrados (previamente)	Logística	
	10	10	10	10	
<b>IMPORTANTE</b>	Demanda expresa para la intervención	Disponibilidad de recurso humano por parte de la contraparte	Diversificación de actores		
	7,5	7,5	7,5		
<b>TENERLO EN CUENTA</b>	Cumplimiento de fechas establecidas en cronograma inicial	Uso de metodologías o herramientas previamente establecidas	Disponibilidad de recursos económicos	Trabajo con pocos actores	Trabajo con equidad de género
	5	5	5	5	5
<b>NO NECESARIO</b>	Recoger estudios anteriores y analizarlos				
	0				

**Proyecto: Modelo de Gestión para los servicios de mercado y terminal terrestre**

Objetivo: Facilitar la operación de Mercados y Terminal terrestre

**MODELO DE GESTION PARA LOS SERVICIOS DE MERCADO Y TERMINAL TERRESTRE**

<b>INDISPENSABLE</b>	Demanda expresa para la intervención	Compromiso contraparte	Disponibilidad de recurso humano por parte de la contraparte
	10	10	10

<b>IMPORTANTE</b>	Viabilidad Política	Uso de metodologías o herramientas previamente establecidas	Disponibilidad de recursos económicos	Cumplimiento de fechas establecidas en cronograma inicial	Diversificación de actores	Acuerdos con involucrados (previamente)
	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5

<b>TENERLO EN CUENTA</b>	Logística
	5

<b>NO NECESARIO</b>	Trabajo con pocos actores	Trabajo con equidad de genero	Recoger estudios anteriores y analizarlos
	0	0	0

**Proyecto: PACA**

Objetivo: Diagnóstico de las ventajas competitivas de una localidad,

**PACA**

<b>INDISPENSABLE</b>	Demanda expresa para la intervención	Compromiso contraparte	Uso de metodologías o herramientas previamente establecidas	Cumplimiento de fechas establecidas en cronograma inicial	Diversificación de actores	Logística	Disponibilidad de recurso humano por parte de la contraparte
	10	10	10	10	10	10	10

<b>IMPORTANTE</b>	Viabilidad Política	Acuerdos con involucrados (previamente)	Disponibilidad de recursos económicos
	7,5	7,5	7,5

<b>NO NECESARIO</b>	Trabajo con pocos actores	Trabajo con equidad de genero	Recoger estudios anteriores y analizarlos
	0	0	0

**PROYECTO: Analisis de consecuencias de la transferencia de competencias a gobiernos seccionales**

Objetivo: Disponer de un diagnóstico general del Gobierno Seccional y las consecuencias que para éste trae la transferencia de competencias

INDISPENSABLE	Demanda expresa para la intervención	Compromiso contraparte	Cumplimiento de fechas establecidas en cronograma inicial	Diversificación de actores	Disponibilidad de recurso humano por parte de la contraparte	Recoger estudios anteriores y analizarlos
	10	10	10	10	10	10
IMPORTANTE	Viabilidad Política	Acuerdos con involucrados (previamente)	Disponibilidad de recursos económicos	Logística	Uso de metodologías o herramientas previamente establecidas	
	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	
NO NECESARIO	Trabajo con equidad de genero					
	0					

**METODOLOGÍA PARA EL ANALISIS DE CONSECUENCIAS DE LA TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS A GOBIERNOS SECCIONALES**

Equipo GTZ Consultores componente Descentralización

Esta metodología sintetiza la experiencia del proyecto diagnóstico de consecuencias de la descentralización de competencias en 5 consejos provinciales, y 4 municipios, realizados entre septiembre 2000 y febrero del 2001 y que corresponden específicamente a la primera fase de ejecución del proyecto Transferencia de Competencias. Así como los **factores de éxito** que permitieron llevar a cabo la ejecución del proyecto.<sup>4</sup>

El objetivo es mejorar la toma de decisiones de los organismos seccionales, para la recepción de competencias; analizando los efectos y viabilidad en los ámbitos social, político, institucional, de recursos humanos, jurídicas y financiero, de tal forma que oriente los nuevos diagnósticos que se realicen en los consejos provinciales y municipios del país. Se dirige a los equipos técnicos y asesores que asesorarán a los gobiernos seccionales en el proceso de descentralización.

Esta primera fase de diagnóstico, está conformada por 5 pasos y varias actividades. Los pasos son etapas o instancias que en conjunto constituyen una fase; cada uno alcanza un resultado. Las actividades son tareas concretas y únicas que pertenecen a un determinado paso. En cada una de las actividades se incluye una descripción metodológica rápida y recomendaciones para su ejecución.

<sup>4</sup> La escala es de 10 como INDISPENSABLE, 5 IMPORTANTE y 0 NO RELEVANTE

## **PASOS Y ACTIVIDADES**

### **1. ACUERDO Y EJECUCION DEL PROYECTO**

**OBJETIVO:** Acordar con las autoridades y funcionarios de los gobiernos seccionales, los objetivos, alcances, responsabilidades y lograr acuerdos sobre el proceso de trabajo (recursos y contrapartes)

**ACTIVIDADES:**

**a) DEFINICIÓN DEL AMBITO DE ESTUDIO**

Contiene las siguientes subactividades:

- Definición de los objetivos de la asesoría o estudio, la definición del tema o competencia de interés,
- Definición de responsabilidades y contrapartes Designación contraparte del GSA.
- Formalización del acuerdo de ejecución de proyecto o estudio (Ej. convenio).

**b) ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO**

**Organizar las actividades, tareas, tiempos y responsables**

- Se realiza mediante un taller, participan equipo técnico y autoridades del organismo seccional,
- El asesor contará con actividades y pasos desarrollados previamente como guía para orientar el taller (plan operativo)
- Se definen los resultados, las actividades requeridas., los responsables y el tiempo requerido.
- Se definen la información que debe ser proporcionada por el GSA<sup>5</sup>
- El asesor responsable modera el taller, puede utiliza el método de visualización

### **2. CONSTRUCCION DE LINEA DE BASE**

**OBJETIVO:** Obtener información sobre la situación actual de la competencia analizada, así como de los actores e instituciones vinculadas a ella. Facilitar y procurar el acceso a la información requerida

**ACTIVIDADES:**

**a) ELABORACIÓN DEL PERFIL BASICO DE LA INSTITUCION**

El sujeto principal en el análisis de viabilidad es el Gobierno seccional. Por lo tanto esta actividad permite tener una idea general de la institución: sus fines, objetivos, productos o servicios y su organización.

**b) IDENTIFICACIÓN DE INSTITUCIONES Y ACTORES RELACIONADOS CON LAS COMPETENCIAS**

Se trata de identificar las instituciones que coparticipan en la gestión de la competencia en los diferentes niveles

---

<sup>5</sup> GSA: Gobierno seccional autónomo. Se utilizará la abreviatura para denominar a los consejos provincial o municipios.

### **c) DETERMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN NECESARIA SOBRE COMPETENCIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCIÓN**

Determinación del tipo de información necesaria para entender el funcionamiento de la competencia y las herramientas necesarias para su recolección.

### **d) ASEGURAMIENTO DEL FLUJO DE INFORMACIÓN**

Se trata de realizar acciones que posibiliten conseguir la información requerida y vencer resistencias en los informantes.

### **e) LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Corresponde a la recolección de información propiamente dicha sea en instituciones u otros informantes

## **3. SISTEMATIZACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPETENCIA**

Sistematización y organización de información recopilada. Es el primer nivel de organización de los datos y se trata de ordenar la información sobre las actividades de la competencia y sobre los recursos asociados a ella.

## **4. VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN**

Se pretende que los informantes hagan observaciones a los datos entregados. Se realizarán ajustes a los mismos.

## **5. GESTIÓN LOCAL DE COMPETENCIAS**

**OBJETIVO:** Definir escenarios posibles de gestión de las competencias nivel subnacional, e identificar los intereses de los diferentes actores en el análisis y propuesta de gestión de las competencias. Definir una propuesta del gobierno seccional sobre la matriz de competencias: "qué se descentraliza y quién lo hace".

### **ACTIVIDADES:**

#### **a) DESARROLLO DE ESCENARIOS**

Se trata de establecer una visión del esquema de funcionamiento de las competencias, analizando y definiendo las actividades que deben realizarse en el nivel subnacional, sobre la base de la eficiencia en la gestión de la misma y en la mejora del servicio.

#### **b) DEFINICIÓN DE LA MATRIZ DE COMPETENCIAS A SOLICITAR**

La entidad y el equipo asesor definen una propuesta o modelo sobre las atribuciones a ser manejadas por la entidad.

## **6. ANÁLISIS EFECTOS Y VIABILIDAD**

**OBJETIVO:** Analizar la información asociada a las actividades a descentralizar y determinar los efectos que sobre la institución se producen por la transferencia de competencias. Determinar las viabilidades de la transferencia de competencias

## **ACTIVIDADES:**

### **a) DETERMINACIÓN DE EFECTOS DE LA RECEPCIÓN DE COMPETENCIAS**

Se trata de relacionar la información disponible (atribuciones - matriz y sus recursos) y definir los cambios para el organismo seccional en el supuesto de ser transferida la competencia.

## **7. ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO SÍNTESIS DE LAS CONSECUENCIAS**

Consiste en documentar el análisis en un informe ejecutivo

**Antecedentes** del proyecto, objetivos y competencias seleccionadas

**Descripción breve** de la importancia del **sector** en la provincia o municipio

**Matriz de competencia propuesta:** atribuciones y actores de coparticipan

**Análisis de consecuencias** (sociales, políticas, institucionales ,RRHH, etc Actividad

**Recomendaciones** para el proceso

## **8. PRESENTACION DE RESULTADOS**

**OBJETIVO:** Explicar a las autoridades las los efectos de la recepción de competencias (identificadas en el paso anterior)

Reflexionar sobre la viabilidad de la recepción de competencias analizadas y los próximos pasos.

Entregar a las autoridades del organismo seccional los resultados del proyecto

## **ACTIVIDADES:**

### **a) ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS PARA LA PRESENTACIÓN**

Se trata de preparar la presentación, para la explicación de las consecuencias a las autoridades de la entidad, que resume los aspectos más revelantes del análisis

### **b) PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS, DISCUSIÓN SOBRE VIALIDAD Y PRÓXIMOS PASOS**

Se explica a las autoridades locales el análisis de las consecuencias y se reflexiona sobre la viabilidad de la recepción de competencias, así como los próximos pasos del proceso.

## **8. ENTREGA DE DOCUMENTO FINAL A LAS AUTORIDADES**

Se trata de entregar formalmente los resultados del estudio y documentar su recepción.

## **ANEXO No. 11**

GTZ - URBAN SECTOR				
RECIBIDO				
26 JUL 2004				
gc				

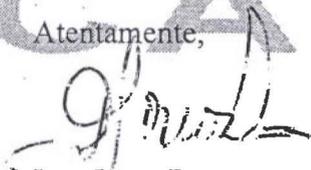
Quito, 23 de julio del 2004  
Oficio-330-M-2004

Señora  
Alexandra Pérez  
**PROMODE GTZ**  
Presente.-

Adjunto a la presente sírvase encontrar copia de la lista de participantes y del oficio No. 325 de entrega del material didáctico para el **Taller de Capacitación para Equipos Técnicos de Universidades** del Subproyecto "Debate y Apoyo Universitario para la Descentralización UNL; UTPL; UTEG; ULEAM; UC", realizado en la Ciudad de Manta del 20 al 23 de Julio del 2004.

Una vez cumplidos los compromisos de revisión profesionales para este taller agradeceré autorice a quien corresponda realizar los tramites necesarios para cancelar los honorarios correspondientes.

Atentamente,



Ing. Jorge Donoso  
**GERENTE MEDIOS CAPSERVS**

CC: Jacqueline Jaramillo

**TALLER DE CAPACITACIÓN PARA EQUIPOS  
TECNICOS DE UNIVERSIDADES**  
Subproyecto "Debate y Apoyo Universitario para la Descentralización"  
UNL; UTPL; UTEG; ULEAM; UC

**LISTA DE PARTICIPANTES**  
Lugar: Hotel Cabañas Balandras; Manta  
Fecha 20 al 23 de Julio del 2004

**DIA 3: Jueves 22 de Julio de 2004**

NOMBRES	INSTITUCION	TELEFONO	MAIL	FIRMA
Kamino Alvarado	UTEG	2884833	kalvarado@uteg.edu.ec	
Maxi Cabanilla	UTEG	2884833	mcabanilla@uteg.edu.ec	
Daniel Patiño	UTEG	2884833	dpatino@uteg.edu.ec	
BETTY GARCIA G	UNL	2587482	bet-carriou@latmail.com	
ROSA ROSAS FLORES	U.N.L.	2-584809	rosyrf@yahoo.es	
Santiago R. Piedra Costa	U.N.L.	2585011	santiago_pc@latinmail.com	
Klever Samaniego	PYDAS-UC	2853727	renitp@hotmail.com	
JAVIER GUAYLLAS G.	UNL	07-2579-659 07-2586298	fviviwa@latinmail.com	
GUILLO VISCONTEZ G	ULEAM	052660170 052629470	GULVASCON@XAMOOB.COM	
Rosanna Artiga	ULEAM	02622095 098831704		
Daniel Maldonado	UTPL	2585976 09846311	dmaldonado@utpl.edu.ec	
Mariana Zambrano	ULEAM	097139178 2621879	majeza@ve@hotmail.com	
Fernando Guerrero Pius	UTPL	2562678 098-805632	fmguerro@utpl.edu.ec	
Eusebio González Pesantes	UNL	099842200 2570778	egonzalez@conyuq.edu.ec	
Clara Fonseca Manfilla	CONAH	2 237-007	cfonseca@conah.gu.ec	

15

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15



Se realizó debate en Universidad Eloy Alfaro

# Cinco universidades se incorporan al proceso descentralizador

\* Estuvieron Presidente de AME, Prefecto, y representantes del Conam, GTZ, sociedad civil, entre otros  
 \* Diario EL MERCURIO recibió reconocimiento por sus 80 años de fundación

## Redacción EM

Comunicadores sociales y actores de la sociedad civil de Manabí y Ecuador estuvieron ayer en la ULEAM, para tratar avances del proceso de descentralización en Ecuador. Previo al acto, se realizó un reconocimiento a Diario EL MERCURIO por sus 80 años de fundación.

El evento fue promovido por el Alma Máter de Manabí, en acuerdo con la Organización de Desarrollo Alemana (GTZ). Desde hace 8 meses la cooperación alemana y suiza han venido trabajando en 5 universidades de Ecuador.

El objetivo es incorporar dentro de las universidades el debate sobre el proceso de descentralización en el país. De igual forma, fortalecer las uni-

versidades para que se conviertan en aliados estratégicos de los gobiernos seccionales, e impulsar este proceso en el contexto nacional.

Alexandra Pérez, representante de GTZ, dijo que eventos como este permiten que el debate sobre el tema de modernización y descentralización del Estado se incorpore en las agendas de los comunicadores sociales.

"De esta manera promover e impulsar de manera efectiva la descentralización, que permitirá mejorar la calidad de vida en Ecuador", precisó.

La universidad se encuentra en este proceso desde el 2003 y se han realizado algunos avances dentro de la temática.

"Hoy (ayer) expusieron representantes de la sociedad civil, como parte del esquema de este proceso que debe concluir a fines de este año", dijo Josefías

Sánchez.

Existen dos municipios involucrados. Jama, que quiere la competencia de la educación, y Santa Ana que desea el sector agropecuario. Hacia esos dos gobiernos fueron dirigidos los esfuerzos, con todos los elementos expuestos la mañana de ayer.

Medardo Mora Solórzano, rector de la ULEAM, en su intervención indicó que "cuando la razón sustenta un planteamiento, la misma va poco a poco penetrando en la conciencia social".

Si Ecuador quiere cambiar o modernizarse, no tiene otra vía que no sea avanzar en un proceso "serio, consistente de la descentralización". Mora se hizo una pregunta en voz alta, aseguró que a veces las palabras sobran y los hechos son los que dan respuestas.

¿Dónde estamos encontrando algún tipo de satis-



Medardo Mora Solórzano, en representación de la Facco y la ULEAM, entrega al director de EL MERCURIO, Ricardo Delgado Abeiga, por sus 80 años.

facción colectiva, en cuanto a atención a nuestros anhelos y satisfacciones como ciudadanos? Es en los gobiernos locales o seccionales; "en los buenos gobiernos seccionales, porque también hay malos", respondió.

Pero esos gobiernos seccionales (buenos) están elevando lo primero que se debe elevar en una sociedad, y es su autoestima. "Lo primero que hay que

generar es confianza, credibilidad, que es romper con la incertidumbre y con la confusión", y esa fue la propuesta que hizo, en Manabí unido, dijo en su intervención.

Expusieron Leonardo Viteri, presidente de la Asociación de Municipalidades de Ecuador (AME); Humberto Guillerm, prefecto de Manabí; Lida Moreno, representante del Conam

(Consejo Nacional de Modernización); Gloria y Sabando, representante de la sociedad civil.

Estuvieron presentes también, Ricardo Delgado Abeiga, director de EL MERCURIO; Alexandra Pérez, representante de GTZ, entre otros. El coordinador del tema de descentralización, Byron Coral, que se realizó en el auditorium académico 'Vicente González'.

Att Alexandra Pérez

URBAN SECTOR RECIBIDO

26 JUL 2004

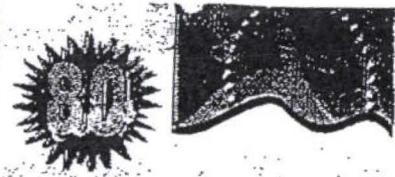

26 JUL. 2004 09:51AM P1



\$ 30 Ctvs.

# EL MERCURIO

DECANO DE LA PRENSA MANABITA



Año 79

Nº. 34.238

Manta, Sábado 24 de Julio del 2004

2 Secciones

40 Páginas

Se realizó debate en Universidad Eloy Alfaro

## CINCO UNIVERSIDADES SE INCORPORAN AL PROCESO DESCENTRALIZADOR

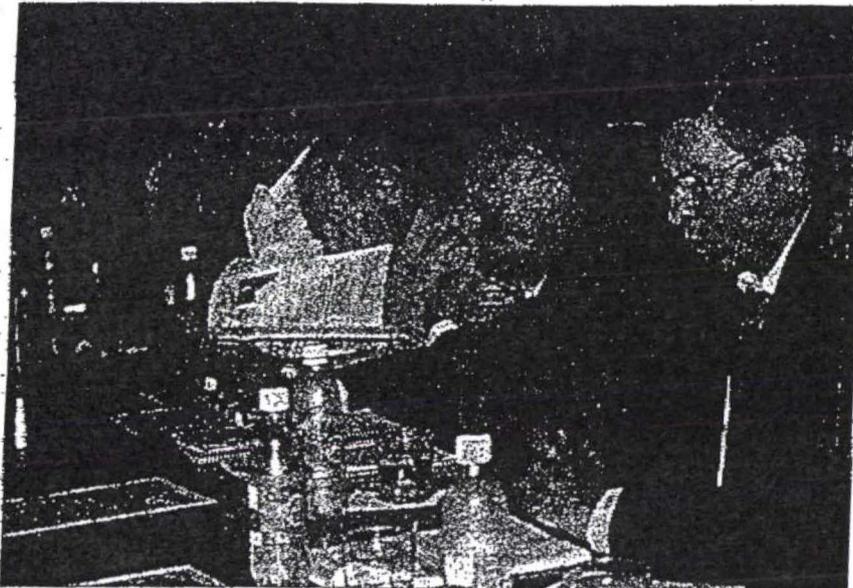
**Redacción**

**EM**

Comunicadores sociales y actores de la sociedad civil de Manabí y Ecuador, estuvieron ayer en la ULEAM para tratar avances del proceso de descentralización en Ecuador.

El evento fue promovido por el Alma Máter de Manabí, en acuerdo con la Organización de Desarrollo Alemana (GTZ). Desde hace 8 meses la cooperación alemana y suiza han venido trabajando en 5 universidades de Ecuador.

El objeto es incorporar dentro de las universidades el debate sobre el proceso de des-



▲ Mesa de autoridades que presidieron el Encuentro Provincial de Comunicadores Sociales y Actores de la Sociedad Civil sobre los avances del proceso de descentralización en Ecuador.

centralización en el país. De igual forma, fortalecer las universidades para que

se conviertan en aliados estratégicos de los gobiernos seccionales e impulsar

este proceso en el contexto nacional.

Más en página 3A

ATT. Alexandra Pérez

## **ANEXO No. 12**



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
Centro de Investigación y Apoyo al Desarrollo Local-Regional  
CIADL-R

Ofic. N° 117 – CIADL-R. UNL.  
Loja, Julio 30 de 2004

Doctora  
Alexandra Pérez  
ASESORA PRINCIPAL, COMPONENTE  
DE DESCENTRALIZACION PROMODE  
GTZ  
Quito.

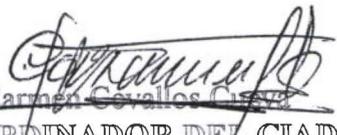
De mi consideración:

Por medio del presente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle muy comedidamente se digne legalizar el Convenio de Cooperación entre la Universidad Nacional de Loja, PROMODE GTZ y la Municipalidad de Pindal, para lo cual adjunto cinco ejemplares, mismos que deben ser devueltos a nuestra oficina para continuar con la legalización del mismo.

Al respecto debo informar que por no encontrarse en la ciudad de Pindal el señor Alcalde, hemos tenido que enviarle primeramente a usted, con el propósito de agilizar el trámite.

Segura de contar con su favorable acogida, aprovecho la oportunidad para expresarle mi sentimiento de especial consideración y estima.

Atentamente,  
EN LOS TESOROS DE LA SABIDURIA  
ESTA LA GLORIFICACION DE LA VIDA

Ing.   
COORDINADOR DEL CIADL-R. UNL. (E)



jepy

Teléfono: 586298  
Correo Electronico: [ciadr@unl.edu.ec](mailto:ciadr@unl.edu.ec)  
Ciudad Universitaria "Falconi Espinosa"  
La Argelia Loja Ecuador



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA  
Centro de Investigación y Apoyo al Desarrollo Local-Regional  
CIADL-R

Ofic. N° 117 – CIADL-R. UNL.  
Loja, Julio 30 de 2004

Doctora  
Alexandra Pérez  
ASESORA PRINCIPAL, COMPONENTE  
DE DESCENTRALIZACION PROMODE  
GTZ  
Quito.

De mi consideración:

Por medio del presente me dirijo a usted, con la finalidad de solicitarle muy comedidamente se digne legalizar el Convenio de Cooperación entre la Universidad Nacional de Loja, PROMODE GTZ y la Municipalidad de Pindal, para lo cual adjunto cinco ejemplares, mismos que deben ser devueltos a nuestra oficina para continuar con la legalización del mismo.

Al respecto debo informar que por no encontrarse en la ciudad de Pindal el señor Alcalde, hemos tenido que enviarle primeramente a usted, con el propósito de agilizar el trámite.

Segura de contar con su favorable acogida, aprovecho la oportunidad para expresarle mi sentimiento de especial consideración y estima.

Atentamente,  
EN LOS TESOROS DE LA SABIDURIA  
ESTA LA GLORIFICACION DE LA VIDA

  
Ing. ~~Carmen Covallios~~  
COORDINADOR DEL CIADL-R. UNL. (E)



jepy

Teléfono: 586298  
Correo Electrónico: ciadr@unl.edu.ec  
Ciudad Universitaria "Falconi Espinosa"  
La Argelia Loja Ecuador

# CONVENIO DE COOPERACION ENTRE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, EL PROMODE DE LA COOPERACIÓN TECNICA ALEMANA - GTZ Y LA MUNICIPALIDAD DE PINDAL

## PRIMERA: COMPARECIENTES

Comparecen a la celebración del presente convenio de cooperación institucional, por una parte la Universidad Nacional de Loja, representada por su Rector Dr. Max González Merizalde, que en lo posterior se denominará la UNL; por otra parte el Programa de Modernización y Descentralización de la Cooperación Técnica Alemana GTZ, representado por la Dra. Alexandra Pérez, Asesora principal del Componente de Descentralización PROMODE GTZ; y, por otra parte el I. Municipio de Pindal, representado por sus personeros Prof. Germán Sánchez y el Dr. Vicente Amadeo Guaycha Maza, Procurador Síndico.

## SEGUNDA: ANTECEDENTES

- 2.01. La Universidad Nacional de Loja, es una Institución de Educación Superior, laica, autónoma, de Derecho Público, con personería jurídica y sin fines de lucro, que se rige por la Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de Educación Superior, su Reglamento de Aplicación y leyes conexas, los Reglamentos del Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP) y sus resoluciones, el Estatuto Orgánico y Reglamento General de la Universidad, los reglamentos, normativos e instructivos; y, las resoluciones que adopten sus órganos de gobierno y las Autoridades Universitarias, en el ámbito de su competencia.
- 2.02. La Cooperación Técnica Alemana, GTZ, es una entidad del gobierno alemán que brinda servicios de cooperación técnica para el desarrollo. Con base en las diversas experiencias de su Programa de Modernización y Descentralización, PROMODE está impulsando la transferencia -a las Instituciones de Formación y Capacitación- de productos de conocimiento generados en su labor de apoyo a la descentralización y el fortalecimiento de los gobiernos seccionales autónomos, con el fin de aportar a la configuración de una oferta académica cercana a los requerimientos de profesionalización para una efectiva gestión local.
- 2.03. La Universidad Nacional de Loja y el PROMODE de la Cooperación Técnica Alemana han formalizado en el mes de diciembre del 2003 un convenio de cooperación para la ejecución del proyecto "Debate y Apoyo Universitario para la descentralización" en el que se define como una línea de trabajo principal el apoyo y asistencia técnica a gobiernos seccionales que se

encuentren interesados en implementar procesos de descentralización y desarrollo local.

- 2.04. En este contexto la UNL, habiendo conocido previamente, el trabajo y la voluntad del Municipio de Pindal de apoyar fuertemente la educación en su cantón, se ha contactado con sus autoridades para ofrecer su apoyo y aporte en el proceso iniciado en esta institución.
- 2.05. El Consejo Académico-Administrativo Superior en sesión ordinaria de veinte de julio del año dos mil cuatro, resolvió autorizar al Señor Rector firmar el presente Convenio.

### **TERCERA: OBJETIVOS**

#### **3.01. OBJETIVO GENERAL**

Establecer un marco de cooperación entre la Universidad Nacional de Loja y el Municipio de Pindal que permita la ejecución de una propuesta de apoyo al sector de salud, ambiente y educación en el cantón, en el marco del proceso de descentralización.

#### **3.02. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Establecer nexos con el gobierno municipal de Pindal para la identificación de temas de interés que incluyan el desarrollo de prácticas y estudios de profesores y estudiantes, que permitan el aprovechamiento de las capacidades y destrezas universitarias en áreas de su especialidad.
- Desarrollar experiencias prácticas definidas con base a problemas locales de la Municipalidad de Pindal, que permitan la generación de insumos para el proceso y la toma de decisiones por parte de sus autoridades, en el marco de la descentralización y desarrollo local.

### **CUARTA: OBLIGACIONES DE LAS PARTES**

#### **De la UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

- Designar un equipo de trabajo para la ejecución del proyecto u estudio, conformado por docentes tutores y estudiantes, tesis, pasantes. Este equipo contará con un coordinador miembro del equipo promotor del proyecto UNL-GTZ.
- Definir el apoyo e incentivos para el involucramiento del equipo de trabajo en las actividades planteadas por el proyecto, que garantice el logro de los resultados esperados en el proyecto.

- Identificar los temas de interés de la Municipalidad, el alcance, los tiempos y responsables, los que será formalizado en una propuesta de trabajo elaborada por la Universidad y puesta en consideración a las autoridades municipales
- Ejecutar el proyecto con la propuesta de trabajo acordada con la municipalidad.
- Informar cada tres semanas a las autoridades sobre los avances del proyecto, y dificultades encontradas.
- Difundir los resultados del proyecto a nivel cantonal, provincial y nacional

#### **De la MUNICIPALIDAD DE PINDAL**

- Asignar personal de contraparte como nexo directo entre la Municipalidad y la Universidad (político y técnico).
- Proporcionar la información disponible y facilitar la obtención de otras fuentes necesarias para el desarrollo y ejecución del proyecto
- Participar en reuniones y talleres, definidas en la planificación del proyecto
- Convocar a actores locales que se requiera a reuniones o talleres previstas en la planificación del proyecto.
- Apoyar con aspectos logísticos requeridos para el desarrollo del proyecto relacionado con:
  - Traslado al cantón y movilización interna, alimentación y hospedaje del equipo de trabajo, conformado con seis personas, dos talleres por mes de aproximadamente tres días cada uno;
  - Espacio de trabajo y equipo computacional requerido en las vistas al cantón
  - Aspectos vinculados a la realización de reuniones y talleres en el cantón (local, equipos, documentos, refrigerios).

#### **Compromisos de GTZ - PROMODE**

- Asesoría para la definición de la propuesta y plan de Trabajo del proyecto con base en los acuerdos con la Municipalidad.
- Realizará la capacitación a tutores y estudiantes sobre herramientas y metodología desarrolladas en el PROMODE una vez identificados el tema y el proyecto con la municipalidad.

- PROMODE proveerá asistencia técnica durante el desarrollo del proyecto, de manera intermitente en la modalidad presencial, pero de manera permanente en la asesoría virtual o a distancia.
- Realizará el seguimiento durante el periodo de ejecución del proyecto. Participará en reuniones de evaluación y de avances del subproyecto.
- Apoyará la difusión de resultados y sistematización de la experiencia una vez concluido el proyecto.

#### **QUINTA: DERECHOS DE LA UNL**

Las herramientas producidas y metodologías elaboradas por la UNL dentro del proyecto de apoyo a la Municipalidad de Pindal serán de propiedad de la UNL, quien puede hacer uso de las mismas para otros proyectos. La UNL entregará a la municipalidad de Pindal el informe técnico con los contenidos y productos acordados de común acuerdo en el plan de trabajo.

#### **SEXTA: PLAZO**

El plazo del presente Convenio es de 6 meses, que rige a partir de la suscripción el convenio

#### **SEPTIMA: MODIFICACIONES Y AMPLIACIONES**

Las modificaciones, complementos y ampliaciones del presente acuerdo se harán únicamente por escrito.



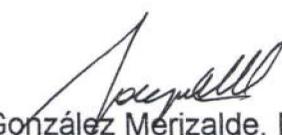
#### **OCTAVA: TERMINACION ANTICIPADA Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

La anticipada terminación de la cooperación concertada en este Convenio requiere de un aviso previo de un mes y por escrito.

En el caso de que surgieran controversias en la aplicación del presente convenio las partes arreglarán amistosamente, mediante la intervención de sus respectivos representantes. Para todos los efectos derivados del presente Convenio, las partes fijan domicilio en la ciudad de Loja y se someten a la jurisdicción competente para la misma.

El presente acuerdo entrará en vigencia a partir de la fecha de su suscripción.

En Loja , a los veintiún días del mes de julio de 2004.

  
Dr. Max González Merizalde, Mg.Sc.  
RECTOR UNIVERSIDAD NACIONAL LOJA



Prof. Germán Sánchez,  
ALCALDE DEL CANTON PINDAL

  
Dra. Alexandra Pérez,  
ASESORA PRINCIPAL  
COMPONENTE DE DESCENTRALIZACION  
PROMODE GTZ

Dr. Vicente Amadeo Guaycha Maza  
PROCURADOR SINDICO DEL MUNICIPIO  
DE PINDAL

## **ANEXO No. 13**



## **CONVENIO DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO “DEBATE Y APOYO UNIVERSITARIO AL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN”**

Intervienen en la celebración del presente convenio por una parte la Universidad Nacional de Loja, representada por su Rector Dr. Max González Merizalde; y por otra el Programa de Descentralización (PROMODE) de la Cooperación Técnica Alemana-GTZ, representada por los señores Dr. Janos Zimmermman, Responsable del Programa PROMODE-GTZ y Dra. Alexandra Pérez, Asesora Principal Componente de Descentralización PROMODE-GTZ; quienes se encuentran legalmente autorizados para celebrar el presente convenio, de conformidad con las siguientes cláusulas.

### **1. ANTECEDENTES**

- 1.1. La Universidad Nacional de Loja, es una Institución de Educación Superior, laica, autónoma, de Derecho Público, con personería jurídica y sin fines de lucro, que se rige por la Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley de Educación Superior, su Reglamento de Aplicación y leyes conexas, los Reglamentos del Consejo Nacional de Educación Superior (CONESUP), y sus resoluciones. El Estatuto Orgánico y Reglamento General de la Universidad, los reglamentos, normativos e instructivos; y, las resoluciones que adopten sus órganos de gobierno y las Autoridades Universitarias, en el ámbito de su competencia
- 1.2. La Universidad Nacional de Loja, es un centro de educación superior de alta calidad académica y humanística, que ofrece formación de calidad reconocida en los niveles técnico y tecnológico superior, profesional o de tercer nivel y de postgrado o cuarto nivel; que realiza investigación científico-técnica sobre problemas del entorno con calidad, pertinencia y equidad, a fin de coadyuvar al desarrollo sustentable de la región y del país, interactuando con la comunidad, generando propuestas alternativas a los problemas nacionales, con responsabilidad social; reconociendo y promoviendo la diversidad cultural y étnica y la sabiduría popular, apoyándose en el avance científico y tecnológico, en procura de mejorar la calidad de vida del pueblo ecuatoriano.
- 1.3. La Cooperación Técnica Alemana-GTZ, es la entidad del Gobierno Alemán que brinda servicios de cooperación técnica para el desarrollo, que en base a las diversas experiencias de su Programa de Modernización y Descentralización, (PROMODE) está impulsando la transferencia, a las Instituciones de Formación y Capacitación, de productos de conocimiento generados en su labor de apoyo a la descentralización y el fortalecimiento de los gobiernos seccionales autónomos,

(GSA), con el fin de aportar a la configuración de una oferta académica cercana a los requerimientos de profesionalización para una efectiva gestión local.

- 1.4. El Componente de Descentralización del PROMODE, viene apoyando un proceso de dialogo entre actores relevantes para impulsar el proceso de descentralización. Uno de estos actores clave lo constituyen las universidades como generadoras de conocimiento y de masa crítica que potencialmente pueden apoyar al proceso de descentralización y al desarrollo local en sus territorios.
- 1.5. En este contexto el Componente de Descentralización ha emprendido la ejecución de un Subproyecto que apoye la participación propositiva de las universidades en el proceso de descentralización.
- 1.6. El Consejo Académico-Administrativo Superior, en sesión de veinte de enero de dos mil cuatro, resolvió autorizar al Señor Rector suscribir el presente Convenio.

## 2.- OBJETIVO

Establecer un marco de cooperación entre la Universidad Nacional de Loja y el PROMODE, que viabilice la gestión conjunta del Subproyecto “Debate y Apoyo Universitario al Proceso de Descentralización”, que se anexa y forma parte del presente convenio, el mismo que tiene como objetivo la generación de masa crítica —conocimiento, análisis y propuestas— sobre el tema de descentralización y el desarrollo de experiencias prácticas universitarias que contribuyan al proceso de descentralización en sus localidades.

### 2.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Propiciar el desarrollo de actividades universitarias que permitan el debate sobre la descentralización, su conceptualización, información sobre el estado del arte nacional e internacional, generación de masa crítica y análisis de problemáticas locales de desarrollo.
- Apoyar el desarrollo de experiencias prácticas definidas con base a problemas locales que permitan la generación de elementos para el proceso y la toma de decisiones por parte de los gobiernos seccionales autónomos y la comunidad.
- Promover la sostenibilidad del debate de la descentralización y el desarrollo de actividades académicas prácticas, mediante la vinculación activa de los docentes y estudiantes en la ejecución del proyecto.
- Establecer nexos con los gobiernos seccionales autónomos para identificar temas de interés para el desarrollo de prácticas y estudios que permitan el

aprovechamiento de las capacidades y destrezas universitarias en áreas de su especialidad.

- Transferir conocimientos y experiencias desarrolladas previamente por el PROMODE sobre el tema descentralización y contribuir a la replica de las nuevas experiencias producidas a través de la ejecución del proyecto "Debate y Apoyo Universitario al Proceso de Descentralización" objeto del presente convenio.

### 3. COMPROMISOS DE LAS PARTES

#### 3.1. Compromisos de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

La Universidad Nacional de Loja, a través del Centro de Investigación y Apoyo al Desarrollo Local-Regional CIADL-R, se compromete a:

- Designar un **equipo de contraparte** para la ejecución inicial del proyecto. Este se conformará con: Un responsable de equipo o coordinador (docente) y un equipo promotor conformado por 2 profesores y 3 estudiantes, delegados de cada una de las Áreas Académicas <Agropecuaria y de Recursos Naturales Renovables; Energía, Industrias y Recursos Naturales no Renovables; Jurídica Social y Administrativa; Educación Arte y Comunicación; de la Salud Humana>
- Para la identificación de los integrantes de este equipo se deberá tomar en consideración la sugerencia del GTZ, para el cumplimiento de perfiles que garantice el éxito del proyecto. El grupo promotor interdisciplinario deberá estar conformado por Docentes de planta con real interés en el tema y con disponibilidad de tiempo, según las funciones previstas a desarrollar y para la participación en los eventos de capacitación; estudiantes líderes que promuevan el tema, con real interés en el mismo, proactivos, con buen rendimiento académico y de ser posible que hayan participado en "El Primer Encuentro de Universitarios sobre Descentralización".
- Establecer los vínculos con las asociaciones y federaciones de estudiantes como un mecanismo que permita: la selección de los estudiantes que conformarán el equipo promotor y la promoción de la participación de los estudiantes de la universidad en las actividades del proyecto.
- Definir las modalidades de participación de la universidad en la ejecución del proyecto y sus dos grandes líneas de trabajo: debate sobre descentralización y realización de experiencias prácticas con la participación de estudiantes y docentes.
- Definir el apoyo e incentivos para el involucramiento del equipo promotor y del equipo de docentes tutores y estudiantes, tesistas, y pasantes, en las actividades planteadas por el subproyecto, que garantice el logro de los resultados esperados.

- Identificar, en coordinación con GTZ, los productos para los casos prácticos de forma conjunta con los Gobiernos seccionales interesados en función de los objetivos planteados en el sub-proyecto.
- Establecer acuerdos y compromisos de ejecución mediante convenios con los gobiernos seccionales, en donde se identificará el equipo de contraparte, el objeto y alcance del estudio, los tiempos previstos, y el apoyo logístico para los tutores y estudiantes que elaborarán el mencionado estudio.
- Acordar el mecanismo y el plazo para la aprobación del plan de trabajo del subproyecto que propondrá el equipo promotor de la Universidad.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos del subproyecto en fases subsiguientes a la ejecución del subproyecto, sea para el análisis y debate de nuevos temas coyunturales sobre el proceso de descentralización como para la ejecución de casos prácticos y la relación con los gobiernos seccionales autónomos.
- Difundir los resultados del subproyecto a los diferentes actores involucrados a nivel local, provincial y nacional.

### **De miembros del Equipo Promotor y Coordinador:**

#### **El Coordinador:**

El coordinador asegurará el cumplimiento de las actividades definidas por la universidad en el plan de trabajo para el subproyecto, supervisará la organización, realizará el seguimiento, detectará y canalizará necesidades de asistencia técnica y las dificultades que surjan en el desarrollo. Será el interlocutor directo para la GTZ en la ejecución.

#### **El equipo promotor:**

- Participará en los eventos de capacitación otorgados por GTZ y realizará la planificación de actividades del proyecto en base a los lineamientos establecidos por las principales autoridades universitarias.
- Realizará la promoción del proyecto y de la temática dentro de la universidad. Promoverá el agrupamiento voluntario de estudiantes y profesores
- Identificará los temas de interés para el debate y orientará la selección de problemáticas locales, a partir de los cuales se puedan definir los casos prácticos que sirvan e insumo para el proceso de descentralización en sus localidades.
- Organizará los eventos y actividades para el debate en su universidad, elaborará agendas y moderará los eventos.

- Participará como expositor sobre los temas en los que ha recibido capacitación previa por GTZ.
- Realizará el seguimiento a la ejecución de los casos prácticos y los tutores y definirá necesidades de asistencia técnica y capacitación que pueda ser cubierta por GTZ.
- Mantendrá relación con los gobiernos seccionales con los cuales se trabaja en convenio para los casos prácticos, para informar sobre avances y eventuales dificultades que puedan ser resueltas por los gobiernos seccionales autónomos.
- Elaborará informes sobre avances del proyecto y participará en la evaluación final sistematización de la experiencia del proyecto en la Universidad.

### **3.2. Compromisos de GTZ - PROMODE**

- Establecerá perfiles y requisitos para la definición del equipo promotor del Subproyecto en la Universidad que garantice la culminación del Subproyecto.
- Realizará la capacitación inicial al equipo promotor de la Universidad en temas de descentralización: definiciones, conceptos, estado del proceso y avance, técnicas de moderación y manejo de grupos.
- Proveerá de especialistas para temas de interés en la universidad, quienes participarán en los eventos de debate universitario.
- Apoyará y asesorará en las reuniones de definición de temas de interés para los casos prácticos, que mantendrán la Universidad y los gobiernos seccionales autónomos interesados.
- Realizará la capacitación a tutores y estudiantes sobre herramientas y metodología desarrolladas en el PROMODE una vez identificados los temas para los casos prácticos.
- PROMODE proveerá asistencia técnica durante el desarrollo del Subproyecto, de manera intermitente en la modalidad presencial, pero de manera permanente en la asesoría virtual o a distancia.
- Realizará el seguimiento durante el periodo de ejecución del proyecto. Participará en reuniones de evaluación y de avances del Subproyecto.
- Pondrá a disposición de la Universidad publicaciones y el material existente sobre experiencias desarrolladas sobre descentralización en el PROMODE.

- Apoyará la difusión de resultados y sistematización de la experiencia una vez concluido el Subproyecto.
- Mantendrá informada a la Universidad sobre los avances del proceso de descentralización de manera periódica, para que se definirán de común acuerdo las modalidades.
- Otorgará certificados en alianza con el CONAM (Unidad de Descentralización y Estructura del Estado) para los participantes a los eventos de capacitación y para los ejecutores y tutores de los casos prácticos en la Universidad.
- Apoyará las iniciativas de la Universidad para la continuidad y cumplimiento de los objetivos del Subproyecto, en fases subsiguientes a la ejecución. Para esto se definirán los compromisos y las modalidades de apoyo y asistencia técnica parte del PROMODE.

#### **4. DERECHOS DE GTZ**

La utilización de los documentos y materiales generados por el PROMODE que serán utilizados en la ejecución del Subproyecto, no implica la cesión de los derechos, ni tampoco su utilización exclusiva por parte de la Universidad Nacional de Loja, PROMODE se reserva el derecho de entregarlos a otras universidades o instituciones de réplica; sin embargo, la Universidad queda autorizada para reproducir y utilizar los materiales generados en mérito al presente convenio, tanto con finalidades académicas como de otra índole.

#### **5. TERMINACION ANTICIPADA Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

En todas las cuestiones y dificultades que surjan en la realización del presente Convenio, los representantes legales tendrán la obligación de procurar un arreglo satisfactorio para las partes. Cada parte firmante de este Convenio está facultada a poner fin a la colaboración, si la otra parte no cumple con las obligaciones contraídas en los párrafos precedentes.

#### **6. PLAZO**

El plazo del presente Convenio es de 12 meses, que rige a partir del inicio de las actividades en la Universidad y previstas en su plan de trabajo .

## **7. FINANCIAMIENTO Y COSTOS**

Con base al numeral 3.2 compromisos para la ejecución del Subproyecto, PROMODE-GTZ aportará con los siguientes rubros:

- Un asesor en descentralización para asistencia técnica y seguimiento por el tiempo que dure el convenio, mediante la modalidad de asesoría intermitente.
- Capacitación al equipo promotor de la Universidad Nacional de Loja contraparte hasta un máximo de 6 personas. Incluye transporte a Quito, alojamiento y alimentación por 5 días.
- Capacitación al equipo de tutores hasta un máximo de 4 docentes. Incluye transporte a Quito, alojamiento y alimentación por 5 días.
- Apoyará la realización de un máximo de 4 eventos en las universidades: con la participación de un asesor en descentralización y hasta 5 especialistas. Incluye honorarios, transporte y viáticos
- Apoyará la difusión de resultados mediante publicaciones de boletines, folletos, trípticos.
- Preparará y ejecutará la presentación de resultados final en evento que agrupará las universidades del país involucradas en el Subproyecto. Incluye traslado de personal de contraparte, alojamiento y alimentación por 2 días, hasta un máximo de 4 personas.

Con base al título 3.1 compromisos para la ejecución del Subproyecto, la Universidad Nacional de Loja aportará con los siguientes rubros:

- Personal de contraparte para ejecución de Subproyecto. Incluye tiempo y remuneración correspondiente.
- Local, equipamiento, material de oficina para el desarrollo del Subproyecto en la Universidad.
- Logística para el desarrollo de los eventos en las universidades (local, convocatoria, procesamiento de resultados de eventos, documentación, material fungible, otros, etc.)
- Logística para la ejecución de 4 casos prácticos al menos, incluye involucramiento de docentes y estudiantes, movilización, subsistencias (los dos últimos y otros

necesarios estarán sujeto a los acuerdos que alcance la Universidad con los Gobiernos seccionales).

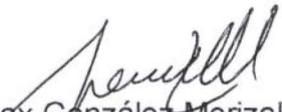
- Otros necesarios para garantizar el cumplimiento del Subproyecto.

## 8. MODIFICACIONES Y AMPLIACIONES

Las modificaciones, complementos y ampliaciones del presente acuerdo se harán únicamente por escrito. La anticipada terminación de la cooperación concertada en este Convenio requiere de un aviso previo de tres meses y por escrito.

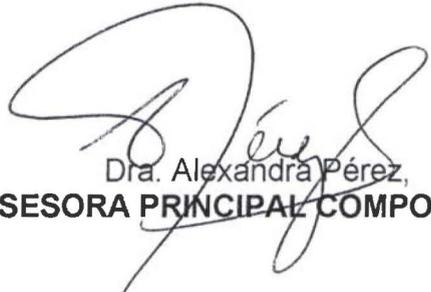
El presente acuerdo entrará en vigencia a partir de la fecha de su suscripción.

En Loja , a 23 de Enero de 2004

  
Dr. Max González-Merizalde, Mg.Sc.  
**RECTOR DE LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE LOJA**



  
Dr. Janos Zimmermman,  
**RESPONSABLE DEL PROGRAMA  
PROMODE-GTZ**

  
Dra. Alexandra Pérez,  
**ASESORA PRINCIPAL COMPONENTE**