

## INFORME FINAL

### PROGRAMAS DE COOPERACIÓN AL DESARROLLO

#### DATOS DE LA ENTIDAD SOLICITANTE

<b>ONGD: Cooperación Internacional ONG</b>		<b>Siglas: CI ONG</b>
C.I.F./N.I.F.: G 80829641	Domicilio: C/PZA C/ Nuñez Morgado,	Nº: 3, 3º
C.P.: 28036	Localidad: Madrid	
Teléfono: 91 435 68 07	Página web: <a href="http://www.juventudsolidaria.org">www.juventudsolidaria.org</a>	
Fax: 91 431 69 62	Correo electrónico: desarrollo@ciong.org	

#### DATOS DE LA ORGANIZACIÓN LOCAL

<b>Entidad: Fundación Esquel</b>		<b>Siglas:</b>
C.I.F./N.I.F.: 1791116992001	Domicilio oficina central: República del Salvador N34-229 y Moscú, piso 8	Nº:
C.P.:	Localidad: Quito	Provincia / País: Pichincha – Ecuador
Teléfono: 0059322453800	Página web <a href="http://www.esquel.org.ec">www.esquel.org.ec</a>	
Fax: 0059322453777	Correo electrónico: dpadilla@esquel.org.ec	

#### DATOS IDENTIFICATIVOS DEL PROGRAMA

<b>Título:</b> Creación de una Escuela de Gestión Pública	
Subvención de la C.M.: 952.091,19 €	Coste total del programa: 1.667.763,98 EUROS
Duración (meses): 28 meses	Sector: 11430: formación superior técnica y de dirección 15040: Administración Pública
País de ejecución: Ecuador	
Nombre y apellidos del responsable del programa: Aline Dupont	
Cargo: Jefa de Área de Cooperación al Desarrollo	
Correo electrónico: adupont@ciong.org	Teléfono: 91 435 68 07
Nombre del representante legal acreditado de la entidad: Alvaro Baños Atance	

El abajo firmante declara que son ciertos los datos consignados en el presente escrito y se compromete a aportar la documentación que acredite la veracidad de los mismos, en caso de que sea requerida por la Dirección de Cooperación al Desarrollo.

Madrid, a ..... de ..... de 2011

Fdo.: Representante Legal de la Entidad: \_\_\_\_\_

*Los datos personales recogidos serán incorporados y tratados en el fichero ONGD, cuya finalidad es recoger los datos identificativos de los integrantes y personas de contacto de las ONGD, inscrito en el Registro de Ficheros de Datos Personales de la Agencia de Protección de Datos de la Comunidad de Madrid ([www.madrid.org/apdcm](http://www.madrid.org/apdcm)). El órgano responsable del fichero es la Consejería de Inmigración y Cooperación, Dirección de Cooperación de la Agencia Regional para la Inmigración y la Cooperación, Subdirección General de Cooperación al desarrollo, y la dirección donde el interesado podrá ejercer los derechos de acceso, rectificación y cancelación y oposición ante el mismo es C/ Los Madrazo nº 34, 28014 - Madrid, todo lo cual se informa en cumplimiento del artículo 5 de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.*

## A. RESUMEN DE LA VIDA DEL PROGRAMA

### 1. CALENDARIO Y FECHAS

Duración prevista: 28 meses	Duración real (si difiere de la prevista):34 meses
Fecha de inicio: 01/03/2009	
Fecha de finalización:31/10/2011	

### 2. SUBVENCIÓN DE LA COMUNIDAD DE MADRID

Importe total de la subvención de la CM:	
Fechas de recepción de fondos	Cantidad
02/01/2009	277.686,98
24/07/2009	18.000,00
31/07/2009	368.586,61
01/02/2011	203.945,51
TOTAL:	868.219,10
Gasto realizado de la subvención:	% que supone el gasto realizado sobre la subvención:

### 3. MODIFICACIONES SUSTANCIALES

FECHA SOLICITUD	FECHA RESPUESTA	RESPUESTA			Asunto de la modificación (Introducir una frase que indique el tipo de modificación)
		SÍ	PARCIAL	NO	

### 4. MODIFICACIONES NO SUSTANCIALES

DESCRIPCIÓN DE LA MODIFICACIÓN	FECHA DE COMUNICACIÓN
Aceptación del nuevo presupuesto del programa incluyendo la figura del expatriado	29/12/2009
Solicitud de cambio de nombre del proyecto	15/01/2010
Solicitud de ampliación a 10 municipios beneficiarios	03/02/2010



Solicitud de ampliación de plazo por 4 meses

14/04/2011

## B. INFORME TÉCNICO

### 1. SEGUIMIENTO DE RESULTADOS POR ACTIVIDADES

OBJETIVO ESPECÍFICO Nº (1)	INDICADOR OBJETIVAMENTE VERIFICABLE (IOV) PREVISTO	INDICADOR OBJETIVAMENTE VERIFICABLE (IOV) ALCANZADO	FUENTES DE VERIFICACIÓN (FV)
<p>Mejorar la calidad de gestión de 6 municipios ecuatorianos de tamaño pequeño a través de una formación de calidad para funcionarios públicos que será impartida por la Escuela Superior de Gestión Pública (ESGP)</p>	<p>1.1 Crear una Escuela Superior de Gestión Pública en el primer año.</p> <p>1.2 Firmar dos acuerdos con universidades ecuatorianas en el primer año.</p> <p>1.3 Firmar un acuerdo con una universidad española en el primer año.</p> <p>1.4 Mejorar la calidad de la gestión de los municipios cuyos funcionarios han asistido a la Escuela al menos en un 20% al finalizar el proyecto.</p>	<p>1.1. Creada una Escuela de Gestión Pública durante el primer año.</p> <p>1.2. Firmados un convenio marco y dos convenios operativos con la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO-Ecuador) y con la Universidad del Azuay (UDA)</p> <p>1.3. Firmados un acuerdo con Centro Universitario Villanueva, adscrito a la Universidad Complutense</p> <p>1.4. Mejorada la calidad de gestión de los municipios cuyos funcionarios han asistido a la Escuela al menos en un 20% al finalizar el proyecto y 87</p>	<p>1.1 Convenios firmados</p> <p>1.2 Inscripciones de alumnos y registros de asistencia mensuales.</p> <p>1.3 Evaluaciones/encuestas realizadas mes a mes a los funcionarios que se capacitaron</p> <p>1.4. Informe de resultados de 10 propuestas in situ ejecutadas en los municipios y listado de egresados de la ESGP.</p>

		funcionarios de 100 funcionarios previstos finalizaron la capacitación	
--	--	--	--

RESULTADOS	IOV PREVISTO	IOV ALCANZADO	(%)(2)	FUENTES DE VERIFICACIÓN	ACTIVIDADES	FECHA PREVISTA EJECUCIÓN	FECHA REAL EJECUCIÓN
R.1. Seleccionados 6 municipios en Pichincha y en Azuay bajo criterios técnicos	Al menos 6 municipios seleccionados al finalizar el tercer trimestre del proyecto	Se seleccionaron 10 municipios	100%	1.1. Informe de Esquel 1.2. Lista de Municipios Seleccionados 1.3. Presentación de criterios para la selección	<b>PREVISTAS</b> A.1.1. Acuerdo sobre criterios de selección.	Sep 09	Sep 09
					A.1.2. Visitas a los municipios.	Sep 09	Sep 09
					A.1.3.: Elaboración de matrices de comparación para selección	Oct 09	Oct 09
					A.1.4. Selección de municipios opcionados	Nov 09	Nov 09
					A.1.5. Precisión de malla curricular básica a partir de los acuerdos con entidades académicas ecuatorianas y españolas.	Sep 09- Nov 09	Dic 09 – Enero 10
					A.1.6. Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (SPME).	Durante todo el proceso	
R.2. Municipalidades	2.1. Al menos 6 municipios	2.1. 10 municipios se	100%	2.1. Resoluciones de concejos	<b>PREVISTAS</b> A.2.1. Reuniones de presentación	Sep 09	Oct 09

2 Para conocer el grado de consecución de los resultados, los indicadores se expresarán en términos absolutos y porcentuales.

comprometidas a participar en el proceso de construcción de capacidades	se comprometen a participar en el proceso al segundo semestre del proyecto	comprometen a ser parte de la Escuela de Gestión Pública		municipales 2.2. Ayudas memoria y presentación ppt presentada a los municipios 2.3. Ayuda memoria del primer taller con el equipo de la ESGP	general del proceso de construcción de capacidades municipales en cada municipio seleccionado.		
					A.2.2. Reuniones de deliberación para seleccionar un proceso de cambios estratégicos sostenidos para cada municipio.	Sept 09	Junio 10 – Dic 10
					A.2.3. Sesiones de los Concejos Municipales para resolver comprometimiento con el proyecto	Sep 09-Oct 09	Sep 09 – Ene 10
					A.2.4. Suscripción de las resoluciones de los concejos municipales.	Nov 09-Ene 10	Nov 09-Ene 10
					A.2.5. Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (SPME).	Durante todo el proceso	
					<b>NO PREVISTAS</b> - Primer taller con el equipo de Esquel, Cooperación Internacional, UDA y FLACSO para dialogar sobre las primeras aproximaciones de la ESGP, y sobre la gestión municipal - Negociación de los términos de los Convenios de Cooperación con la Universidad del Azuay y con la FLACSO, luego de haber sido seleccionadas como las instancias		Oct 09  Abril 08

					académicas más pertinentes para cumplir con el objetivo del proyecto		
R.3. Seleccionado un grupo promotor y línea de base para el proceso formativo (necesidades de formación claras para la intervención en los procesos de cambios estratégicos sostenidos)	3.1. Al menos 80 candidatos con capacidades evaluados al finalizar el primer año del proyecto. 3.2. Al menos un grupo promotor formado al finalizar el primer año del proyecto	3.1. 87 funcionarios públicos terminaron satisfactoriam ente todo el proceso 3.2. Se forman equipos cantonales en cada uno de los municipios que llevan a cabo las propuestas in situ	3.1. 100%	3.1. Lista Candidatos 3.2. Firma de convenios 3.3. Carta de compromiso de los funcionarios elegidos 3.4. Fichas de inscripción 3.5. Carta a los municipios para iniciar el diagnóstico 3.5. Informe final de Diagnóstico	<b>PREVISTAS</b> A.3.1.Firma de acuerdos con dos universidades ecuatorianas y una española para evaluación de capacidades municipales y presentación de oferta de formación especializada	Sep 09-Oct 09	Oct 09
			3.2. 100%		A.3.2. Selección de grupo promotor en cada municipio seleccionado.	Oct- Dic 09	Feb-Mar 10
					A.3.3.Caracterización de capacidades y necesidades de los candidatos de cada municipio seleccionado.	Sep 09-Dic 09	Nov 09 – Enero 10
					A.3.4. Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (SPME	Durante todo el proceso	
					<b>NO PREVISTAS</b> - Se realiza un segundo taller en Quito con el equipo de Esquel, UDA y FLACSO con el objetivo de discutir los resultados de la fase de diagnóstico de los municipios y establecer una		Feb 10

					agenda para la impartición de módulos - -Se cuenta con la ayuda de un experto pedagogo que orienta al equipo de la ESGP sobre la dimensión pedagógica de la Escuela mediante la realización de talleres con los educadores y la proporción de insumos pedagógicos		Feb 10 – en adelante
R.4. Creada la Escuela y constituida como entidad de referencia en formación de calidad sobre fortalecimiento institucional en Ecuador	4.1. Al menos, dos acuerdos firmados con universidades ecuatorianas 4.2. Al menos, un acuerdo firmado con una universidad española 4.3. Al menos una página web de la Escuela creada 4.4. Un mínimo de 5 expertos en la materia escriben artículos	4.1. Se firmó un acuerdo operativo con FLACSO y otro con UDA para la implementación de la ESGP 4.2. Se firmó un acuerdo con Centro Universitario Villanueva 4.3. Se creó una página web de la ESGP y se colocó un banner digital en la web de Esquel 4.4. Contamos con 5	4.1. 100%	4.1. Acuerdos firmados 4.2. Página web creada 4.3. Artículos publicados en la web 4.4. Publicación escrita e impresa 4.5. Malla Curricular de la ESGP	<b>PREVISTAS</b> A.4.1. Firma de acuerdos con dos universidades ecuatorianas.	Nov 09-Dic 09	Oct 09
			4.2. 100%		A.4.2. Firma de acuerdo con una universidad española.	Jul 10- Ago 10	Oct 09
			4.3. 100%				
			4.4. 100%				



	<p>sobre fortalecimiento institucional en la página web</p> <p>4.5. Al menos, una publicación editada sobre fortalecimiento institucional en base a las lecciones impartidas en los cursos</p>	<p>artículos, ponencias y/o presentaciones de personalidades expertas en el tema más el material de cada módulo.</p> <p>4.5. Se elaboró y se editó dos manuales de la experiencia de la ESGP: "Manual de Propuesta Estratégica" y "Sistematización de la ESGP"</p>	4.5. 100%				
					A.4.3. Creación de la página web de la Escuela.	Ene 10-Feb 10	Julio 10
					A.4.4. Acuerdos con expertos en fortalecimiento institucional para la redacción de artículos para la página web.	Jul 2010	Marzo 10- Enero 11
					A.4.5. Redacción y publicación de un libro sobre fortalecimiento institucional en base a las lecciones impartidas en el curso.	Jun-Oct 2010	Junio – Julio – Agosto 11
					A.4.6. Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (SPME).	Durante todo el proceso	

					<b>NO PREVISTAS</b> Se ha creado un correo de la ESGP para mantener un canal de comunicación abierto entre educadores, coordinadores y participantes como apoyo al proceso formativo		Marzo 10 – Oct 11
R.5. Mejoras las capacidades de gestión estratégicas de 100 alumnos a través de un curso de formación presencial de 15 meses en temas de gestión municipal impartido por la Escuela	5.1. Aumentar las capacidades de gestión de al menos 80 funcionarios municipales en un 70% a través de formación presencial al finalizar el proyecto 5.2. Aumentar las capacidades estratégicas de al menos 80 funcionarios municipales en un 70% a través de formación presencial al finalizar el proyecto	5.1. Aumentadas las capacidades de gestión de 87 funcionarios municipales a través de la formación presencial al finalizar el proyecto con un promedio total de 7.49/10, es decir un 74%  5.2. Aumentadas las capacidades estratégicas de 87 funcionarios a través de la formación presencial	5.1. 100%  5.2. 100%  5.3. 100%	5.1. Test/encuestas realizadas en municipalidades 5.2. Resultados obtenidos en las áreas de trabajo de las municipalidades en las que se desempeñan funciones de los alumnos 5.3. Exámenes realizados a los alumnos 5.4. Programa docente 5.5. Listados de asistencia de alumnos módulo a módulo 5.6. Materiales de impartición de los cursos 5.7. Material fotográfico 5.8. Material de	<b>PREVISTAS</b> A.5.1.: Firma de acuerdos con universidades.	Nov-Dic 09	Oct 09

	<p>5.3. Impartir, al menos 200 horas en temas relacionados con la gestión municipal</p> <p>5.4. Al menos, 80 alumnos asisten a la Escuela durante 15 meses</p> <p>5.5. Al menos el 80% de los alumnos superan la evaluación final de resultados que harán los docentes al finalizar el curso</p> <p>5.6. Al menos, 25 alumnos asisten al curso de formación de 10 días sobre gestión municipal que</p>	<p>con un proyecto del 7.49/10, es decir un 74%</p> <p>5.3. Se impartieron 150 horas en cada zona en temas relacionados con la gestión municipal, es decir un total de 300 horas.</p> <p>5.4. 87 alumnos asistieron a las ESGP durante 11 meses</p> <p>5.5. 87% de los alumnas superaran la evaluación final</p> <p>5.6. Asisten 10 alumnos al curso de formación en Madrid</p>	<p>5.4. 100%</p> <p>5.5. 100%</p> <p>5.6. 100%</p>	<p>asesoría pedagógica</p>			
--	--	---	--	----------------------------	--	--	--

	se impartirá en la ciudad de Madrid						
.					A.5.2.: Reuniones preliminares con los docentes.	Jul-Ago 09	Dic 09-Feb 11
					A.5.3.: Contactos con los alumnos, inscripciones y organización de los grupos.	Dic 09 a Feb 10	Dic 09-Marzo 10
					A.5.4.: Impartición de los 10 módulos de formación (200 horas) para los dos grupos.	Feb-Dic 10	Marzo 10-Enero 11
					A.5.5.: Tutorías personalizadas a los alumnos durante toda la formación.	Feb- Dic 10	Marzo 10-Enero 11
					A.5.6.: Evaluación final de los alumnos por parte de los docentes y los tutores.	Feb- Dic 10	Marzo 10 – Enero 11
					A.5.7.: Impartición de un curso de formación de 10 días para 30 alumnos en la ciudad de Madrid (España).	Jun 11	Julio 11
					A.5.8.: Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (SPME).	Durante todo el proceso	
					<b>NO PREVISTAS</b> Se ha contado durante todo el proceso formativo con el apoyo de un pedagogo, quién ha articulado el proceso entre módulo y módulo y ha brindado la asesoría para el seguimiento del proceso a través de guías pedagógicas, trabajos inter modulares y trabajos de aplicación.		Marzo 10 – Marzo 11

<p>R.6. Mejorado el proceso de construcción de capacidades de los trabajadores e implantados los procesos de cambios estratégicos sostenidos en los seis municipios, a través de una formación y monitoreo in situ en el propio municipio, realizado por un consultor seleccionado para ello al finalizar el proceso de formación</p>	<p>6.1. Aumentar las capacidades de gestión de los funcionarios municipales al menos en un 70% al finalizar el proyecto 6.2. Al menos el 80% de las metas del plan de formación cumplidas al finalizar el programa 6.3. Al menos implantado un proceso de cambios estratégicos sostenidos en cada uno de los municipios 6.4. Al menos, el 80% de los alumnos superan la evolución</p>	<p>6.1. Mejoradas las capacidades de 87 funcionarios públicos que participaron en la propuesta estratégica con un promedio general del 7.6/10, es decir del 76%  6.2. Se cumplieron el 95% de las metas del plan al finalizar el programa  6.3. Implementado un proceso de cambios estratégicos en cada uno de los municipios</p>	<p>6.1. 100%  6.2. 100%  6.3. 100%  6.4. 100%</p>	<p>6.1. Informe de los consultores e informes finales de la coordinación general 6.2. Pruebas realizadas a los alumnos 6.3. Resultados obtenidos en las áreas de trabajo de las municipalidades en las que se desempeñan funciones de los alumnos 6.4. Material docente</p>	<p><b>PREVISTAS</b> A.6.1.: Programación de los procesos de construcción de capacidades y de la implantación de procesos de cambios estratégicos sostenidos.</p>	<p>Mar-Abr 10</p>	<p>Oct 10 – Junio 11</p>
---	---	---	---	---	--	-------------------	--------------------------

	<p>final que harán los consultores al finalizar las sesiones</p>	<p>6.4. El 87% de los alumnos superaron y se involucraron en la fase prácticas además de otros funcionarios municipales que participaron durante la implementación de la propuesta in situ, en promedio 15 funcionarios más por cada municipio</p>					
					<p>A.6.2.: Reuniones iniciales con los trabajadores municipales.</p>	<p>Oct-Nov 10</p>	<p>Oct 10 – Enero 11</p>
					<p>A.6.3.: Sesiones de monitoreo y seguimiento (construcción de capacidades) in situ por parte de los consultores.</p>	<p>Dic 10-Ene 11</p>	<p>Oct 10 – Junio 11</p>
					<p>A.6.4.: Desarrollo de los procesos de cambios estratégicos sostenidos.</p>	<p>Ag 10-Feb 11</p>	<p>Enero11 – Junio 11</p>
					<p>A.6.5.: Evaluaciones del cumplimiento de metas.</p>	<p>Dic 10-Feb 11</p>	<p>Mayo 11 – Junio 11</p>

					A.6.6.: Sistema de Planificación, Monitoreo y Seguimiento	Durante todo el proceso	
					<b>NO PREVISTAS</b> Jornada de evaluación con la coordinación general, universidades, consultores y participantes de la ESGP		Enero 11
R.7.Trazada la sostenibilidad del proyecto de fortalecimiento de gestión municipal	7.1. Al menos 2 organizaciones académicas incorporan los registros del modelo y resultados en su base de conocimiento 7.2.. Reuniones de negociación 7.3. Al menos 1 centro educativo de educación superior con intención de incorporar características del modelo en su oferta de formación.			7.1. Registro de organizaciones 7.2. Acta de reuniones 7.3. Carta de intención 7.4. Convenios	<b>PREVISTAS</b> A.7.1.: Difusión del modelo y de resultados en 6 municipios ecuatorianos: esquema de colaboración con las universidades.	Nov 10-feb 11	Junio 11 – Oct 11
					A.7.2.: Exploración de acuerdos para que una entidad académica asuma el compromiso de mantener el modelo.	Nov 10-feb 11	Mayo 11 – Oct 11

					A.7.3.: Integración a los archivos de diferencias competitivas de las organizaciones involucradas.	Nov 10-feb 11	
					A.7.4.: Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (SPME).		Durante todo el proceso
					<b>NO PREVISTAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se crean modelos de gestión pública que surgen de las propuestas in situ</li> <li>- Se fortalece la propuesta in situ de Participación Ciudadana</li> <li>- Se inician procesos formativos complementarios difundiendo el modelo de la ESGP y del Programa de Liderazgo Integrador</li> <li>-</li> </ul>		Marzo 11 – Oct 11 Julio 11 – Sept 11



## 2. VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

1. Describir cómo se han realizado las actividades.

### R.1.

#### A.1.1.: Acuerdo sobre criterios de selección.

En primer lugar, se definieron en consenso los criterios políticos y sociales para hacer una primera selección de los municipios participantes de tamaño pequeño. Se aprovechó especialmente la experiencia de la organización local en cuanto a su conocimiento sobre los territorios, para preseleccionar a los municipios participantes. Adicionalmente, hubo una reunión entre la coordinación de Esquel y el representante de Cooperación Internacional en Ecuador, Oscar Maeso, en donde se discutió parámetros de selección de municipios y se acordó elegir a municipios de tamaño pequeño en las provincias de Pichincha y Azuay, en la primera provincia por el trabajo sostenido que ha venido llevando a cabo Esquel en dichos cantones, y en Azuay, entre otros criterios, como reconocimiento a la comunidad azuaya en España. Se identificó que los municipios pequeños en su generalidad necesitaban ser intervenidos con el proyecto ya que tenían niveles bajos de institucionalidad, débil organización administrativa, baja capacitación a sus funcionarios, esto sumado al vertiginoso flujo de cambios determinado por la Constitución 2008 y leyes inferiores.

#### A.1.2.: Visitas a los municipios.

Se realizó una primera visita a las alcaldías preseleccionadas, en donde hubo reuniones con los alcaldes de los distintos municipios. En las reuniones se expuso a grandes rasgos el proyecto de la ESGP y se habló sobre el interés de éstos de participar en la ESGP. Los alcaldes mostraron una gran apertura e interés en la ESGP, además se sintieron identificados con el anhelo de cambio que muchos de ellos tienen debido a que están comenzando su nuevo período. Las alcaldías visitadas fueron: San Miguel de los Bancos, Pedro Vicente Maldonado, Puerto Quito, Sigsig, Oña, Chordeleg y Gualaceo.

#### A.1.3.: Elaboración de matrices de comparación para selección

Se elaboraron matrices de los municipios preseleccionados que daban cuenta de la situación socio-económica de sus respectivos cantones. La información fue recogida de los libros "Objetivos de Desarrollo del Milenio, Estado de Situación 2007" Proyecto PRO-ODM (AECID, CONCOPE y Gobiernos Provinciales). Se tomó información de los libros de las provincias de Pichincha, Imbabura, Azuay y Cañar. Las matrices han servido para permitirnos una lectura general de la situación de los cantones seleccionados, además de justificar su selección.

#### A.1.4.: Selección de municipios opcionados.

Tomando en cuenta los criterios consensuados de selección, las matrices de los indicadores y la apertura de los alcaldes en las visitas a los variados municipios, se procede a seleccionar a los municipios definitivos que serán parte de la ESGP. Los municipios seleccionados son en Pichincha: San Miguel de los Bancos, Pedro Vicente Maldonado, Puerto Quito; en Imbabura: Antonio Ante y Cotacachi (estos municipios fueron elegidos como referentes del proyecto debido a su exitosa gestión municipal), en Azuay: Chordeleg, Sigsig, Oña, Gualaceo; y en Cañar: Deleg. Sin embargo, es importante recalcar que empezado el primer módulo se sumaron como invitados al proceso dos

municipios más: Cuenca y Ambato, cantones de otra dimensión y de especial significado en los procesos de desarrollo local en el país. Con el objetivo nuevamente de compartir experiencias entre municipios de diferentes tamaños lo que nos posibilitaba medir la incidencia de la propuesta en otros niveles, y sobre todo por el interés expreso que mostraron los grupos de ambas alcaldías para ser parte del proyecto.

Por el contrario el municipios de Chordeleg al tercer módulo se excusó del proyecto debido a la falta de disponibilidad de tiempo de sus funcionarios debido a la programación regular de las actividades del municipio y Oña de igual manera desistió de su participación debido a la lejanía del municipio que complicaba el traslado de sus funcionarios a Cuenca, aunque se ofreció facilidades en el transporte y la logística, los funcionarios no estuvieron dispuestos a continuar. Siendo así y por la incorporación de Ambato y Cuenca, terminaron el proceso diez municipios.

#### **A.1.5.: Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (SPME).**

El proyecto cuenta con un expatriado en Ecuador que realiza un seguimiento periódico de las actividades realizadas y los resultados alcanzados conforme a la programación inicial. Conjuntamente con la dirección y la organización local identifican las desviaciones que se producen sobre dicha programación y se plantean cambios y/o modificaciones cuando son necesarios que son reportados a la CAM de forma puntual.

La organización local aplica el Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (SPME), que constituye un sistema integrado que pretende apoyar la construcción de una cultura institucional de permanente aprendizaje que observe, retroalimente los procesos y mejore el impacto de las acciones con y para los beneficiarios.

### **R.2.**

#### **A.2.1.: Reuniones de presentación general del proceso de construcción de capacidades municipales en cada municipio seleccionado.**

Se visita a los municipios seleccionados para presentarles formalmente en la Reunión del Concejo el proyecto de la Escuela de Gestión Pública. En todos los municipios seleccionados se hizo la respectiva presentación de la ESGP, frente a los concejales y a los alcaldes. Desde un principio, hubo una importante recepción al proyecto en estas reuniones. Se resolvieron inquietudes, se habló sobre las instancias académicas y sobre el papel de las instancias participantes tales como Fundación Esquel, Cooperación Internacional, y Comunidad de Madrid. La presentación en los Concejos Municipales, se materializó posteriormente en las Resoluciones Municipales de apoyo y participación en la ESGP, lo que nos aseguraba especialmente la presencia y compromiso de la institución en el proceso.

#### **A.2.2.: Reuniones de deliberación para seleccionar un proceso de cambios estratégicos sostenidos para cada municipio.**

En un primer momento durante la fase de diagnóstico, y en especial en las entrevistas a profundidad que se realizó con los alcaldes y con los demás miembros de su equipo se pusieron de manifiesto sus intereses, sus expectativas y sus prioridades con respecto a los procesos que se quieren llevar a cabo al interior de los municipios y que en muchos de los casos necesitan ser mejorados, reforzados o creados. El diagnóstico municipal identificó también posibles procesos en los cuales la ESGP debe intervenir para generar cambios estratégicos sostenidos.

En un segundo momento y alrededor del módulo seis de la Escuela los educadores, las actividades

y los trabajos inter módulos comenzaron a enfocarse en la selección de la propuesta estratégica. El objetivo era que el grupo cantonal de cada municipio identificó independientemente y con los conocimientos adquiridos en qué propuesta querían trabajar, cuál fortalecería la gestión de su municipio, cuál podía tener resultados tangibles y con incidencia, en cuál podían potencializar lo aprendido. Es así que para el mes de noviembre de 2010 cada grupo cantonal con el direccionamiento de la coordinación general y la coordinación de la fase práctica (propuestas estratégicas) eligieron puntualmente sobre cuál proceso de cambios trabajarían y posteriormente con la guía de un técnico especializado se definió la planificación para su ejecución. Adicionalmente, es importante recalcar que también se realizaron visitas a los municipios para ayudar en la selección de la propuesta, se mantuvo reuniones con el alcalde para lograr la voluntad política y finalmente cada grupo se encargó de presentar el proyecto en los concejos municipales para institucionalizar cada propuesta.

Cabe señalar también que cuando se iniciaba este proceso, lo primero que la Coordinación realizó fue una convocatoria especial para todos los Alcaldes, los mismos que fueron informados a detalle de lo que se pretendía con la propuesta estratégica que proponíamos, cual era sus intenciones y contenidos, y la necesidad fundamental de contar con la decisión política de cada uno de ellos. Este Encuentro de Alcaldes en Fundación Esquel, participaron 8 de los 10 alcaldes de la ESGP. La agenda se centro sobre la marcha de la ESGP, sobre su proceso formativo y sobre la futura propuesta estratégica que se implementará. Éstos en su totalidad manifestaron que se encontraban satisfechos con la capacitación que están llevando a cabo sus funcionarios, y mostraron total apertura y apoyo con respecto a la implementación de la propuesta estratégica.

### **A.2.3.: Sesiones de los Concejos Municipales para resolver comprometimiento con el proyecto.**

Se enviaron cartas formales de Fundación Esquel solicitando las Resoluciones del Concejo a cada municipio para que los municipios seleccionados se comprometan políticamente con la ESGP, y que durante el desarrollo del proyecto brinden apoyos logísticos y el permiso necesario a los funcionarios elegidos para participar en la ESGP. Es importante, mencionar que como antecedente a estas sesiones, se realizó la reunión con los Concejos Municipales en donde se explicó el funcionamiento y las particularidades de la ESGP.

### **A.2.4.: Suscripción de las resoluciones de los concejos municipales.**

Se reciben las 10 Resoluciones de Consejo de los municipios seleccionados.

### **A.2.5.: Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (SPME).**

Ver: A.1.6

## **R.3.**

### **A.3.1.: Firma de acuerdos con dos universidades ecuatorianas y una española para evaluación de capacidades municipales y presentación de oferta de formación especializada.**

- En primera instancia se celebró un convenio marco, con las dos universidades con el fin de garantizar inclusive el proceso de negociación que el proyecto requería.
- Ya en la marcha del proyecto, y en su momento se firmaron convenios operativos con la

FLACSO y la UDA, para fijar concretamente sus funciones y obligaciones en el proceso académico en permanente diálogo con la Coordinación técnica:

- Elaboración del diagnóstico en cada uno de los cantones participantes
  - Diseño de los módulos
  - Impartición de los módulos y tutorías pedagógicas durante todo el proceso
  - Evaluación de desempeño de los estudiantes
  - Acompañamiento de todo el proceso pedagógico
  - Aulas y materiales necesarias
  - Aval académico en la obtención de los títulos
- Se ha firmado un acuerdo con la Universidad Villanueva para que proporcione:
    - El amparo académico del Curso, de tal forma que se responsabiliza de otorgar la venia docente al claustro de profesores.
    - Asesoramiento académico en el desarrollo de los cursos y de la formación, junto con el apoyo del Comité Académico
    - Supervisión del programa académico y la línea base de formación para su adecuada aceptación y validación titular.
    - Revisión de los informes elaborados por el Comité Académico y por Cooperación Internacional
    - Otorgar y certificar un Título Propio de experto en gestión pública a todos los funcionarios participantes del programa.
    - Utilización de aulas e instalaciones

### **A.3.2.: Selección de grupo promotor en cada municipio seleccionado.**

Se enviaron cartas formales a cada municipio solicitando que envíen una lista de los posibles participantes de la ESGP. Luego de recibidas las listas de los posibles participantes y la ficha de inscripción de éstos, se les solicito que envíen su CV y una carta de intención y compromiso en donde expresen los motivos por los cuales quieren ser parte de la ESGP, y su compromiso de finalizar todo el proceso. Recibida toda esta documentación, el Equipo de la ESGP eligió los participantes definitivos tomando en cuenta los siguientes documentos: la lista de recomendados de los alcaldes, las fichas de inscripción y los documentos solicitados. Con estos documentos, se estableció cupos para los distintos funcionarios de las municipalidades. Es decir, 3 cupos para concejales, 3 cupos para funcionarios en cargos directivos, 2 cupos para funcionarios que son parte del equipo estratégico del alcalde y 2 cupos para funcionarios en cargos medios. Dejando en todos los casos, la invitación abierta para que los alcaldes también participen en la ESGP. Lamentablemente, no se pudo asegurar la participación de los Alcaldes, debido a sus funciones, agendas y compromisos como cabeza de los municipios, de todas maneras usualmente visitaban las aulas, especialmente dos de ellos.

Adicionalmente, los parámetros transversales que se utilizaron para la selección fueron: paridad, interculturalidad y prioridad a funcionarios de carrera, para de esta manera asegurar sostenibilidad en las capacidades construidas de cara a las funciones que nuestros participantes desempeñan en los respectivos municipios. Además, se decidió que participarían un cupo máximo de 2 personas de la Sociedad Civil que desempeñen funciones como líderes o lideresas del cantón. Consideramos fundamental, incluir a un cupo de Sociedad Civil, en aras a una construcción democrática y participativa en el proceso de la ESGP. El nuevo modelo de Gestión Pública de los municipios regido por el nuevo Código de Ordenamiento Territorial, Descentralización y Autonomía, tiene como pilar a la participación ciudadana y exige una cogestión entre el poder público y sus ciudadanos. Siendo así, nos parecía indispensable que dicho vínculo se lo vaya fortaleciendo desde las aulas de la ESGP. Así mismo, pedagógicamente nos parecía importante que en las diferentes dinámicas los gobernantes puedan escuchar y saber las necesidades e inquietudes de sus gobernados y

viceversa.

Después de todo este proceso, obtuvimos finalmente la lista definitiva de los participantes de la ESGP y fueron enviadas a los respectivos municipios.

### **A.3.3.: Caracterización de capacidades y necesidades de los candidatos de cada municipio seleccionado.**

El diagnóstico en los municipios fue llevado a cabo por la FLACSO en Pichincha y en Imbabura y por la UDA en Azuay y Cañar. Los equipos de la UDA y de la FLACSO aplican las herramientas diseñadas en cada municipio tanto a los alcaldes, directores de área y gente de la sociedad civil con el objetivo de obtener datos para el diagnóstico. Con los alcaldes se realizaron entrevistas a profundidad, así como con los Directores de Planificación o su equivalente en cada municipio. Con los Directores de Área de cada municipio se realizó un taller, utilizando la herramienta FODA, para identificar las necesidades y fortalezas de los municipios. Con el grupo de la Sociedad Civil, se realizó un taller abierto, participativo, organizado en torno a un debate sobre su visión del cantón y del municipio.

Por su parte Esquel, coordinó las visitas a los municipios enviando cartas formales y durante todo el proceso realizó el respectivo seguimiento. Finalmente, tras la aplicación de las herramientas y la información recabada, cada universidad presenta un informe final que establece un diagnóstico de todos los municipios participantes en la ESGP y en especial se detectan las necesidades de capacitación. Elementos que posteriormente servirán para confeccionar la malla curricular y elegir el proceso estratégico de cambios. Fue muy valioso realizar este diagnóstico ya que nos sirvió para conocer a fondo a los beneficiarios del proyecto y a las estructuras de las cuales provienen, lo cual permitió una mayor pertinencia en los temas propuestos de capacitación y en las diferentes actividades que se propusieron a lo largo de la capacitación. El diagnóstico fue también un documento que se extendió a cada municipio para que puedan utilizar dicha información en sus planificaciones y políticas. Por lo tanto cada municipio recibió del proyecto este aporte que sin lugar a dudas fue una contribución acertada

### **A.3.4.: Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (SPME).**

Ver A.1.6.

## **R.4**

### **A.4.1.: Firma de acuerdos con dos universidades ecuatorianas.**

Se han firmado tres acuerdos con cada universidad (FLACSO y Universidad del Azuay) El primero fue un Convenio Marco de Colaboración, el segundo fue el Convenio Operativo para todo el proceso formativo, éste incluye la creación de los módulos, impartición, seguimiento del proceso formativo, y todos los aspectos relacionados con el proceso académico formativo. La FLACSO y la UDA alternan la creación y la impartición de los módulos en los municipios de San Miguel de los Bancos, Pedro Vicente, Puerto Quito, Cotacachi, Antonio Ante y Ambato, Chordeleg, Sígsig, Gualaceo, Oña y Déleg. Además, es importante mencionar que aparte del grupo de educadores, las Universidades han dispuesto un coordinador operativo de la ESGP quien articula, co-facilita y organiza constantemente el proceso formativo módulo a módulo. El tercer convenio trataba sobre la fase práctica de las propuestas estratégica en donde las universidades destinaban un coordinador general y técnicos especializados (consultores) para el diseño, ejecución y evaluación de cada una de las propuestas, suponiendo también el respecto acompañamiento, direccionamiento,

presentación de resultados, organización de los grupos cantonales, etc.

#### **A.4.2.: Firma de acuerdo con una universidad española.**

- Se ha firmado un acuerdo con la Universidad Villanueva para que proporciona:
  - El amparo académico del Curso, de tal forma que se responsabiliza de otorgar la venia docente al claustro de profesores.
  - Asesoramiento académico en el desarrollo de los cursos y de la formación, junto con el apoyo del Comité Académico
  - Supervisión del programa académico y la línea base de formación para su adecuada aceptación y validación titular.
  - Revisión de los informes elaborados por el Comité Académico y por Cooperación Internacional
  - Otorgar y certificar un Título Propio de experto en gestión pública a todos los funcionarios participantes del programa.
  - Utilización de aulas e instalaciones

#### **A.4.3.: Creación de la página web de la Escuela.**

Se ha contratado el dominio <http://esgestionpublica.org/>. Se ha realizado un diseño en el que se facilita información sobre la ESGP los ejecutores y los financiadores. La página se actualiza periódicamente con la información que se va produciendo durante el proceso como los artículos de los expertos en fortalecimiento insitucional, los módulos, etc.

Se ha creado un banner de la Escuela de Gestión Pública en la página web de Fundación Esquel para apoyar la formación de los participantes, compartir la información y material de la ESGP y dar a conocer el proyecto y sus actividades. El banner de la ESGP se encuentra organizado de esta manera:

- Información General del Proyecto: objetivos, resumen, perfil participantes
- Historia de la Creación de la ESGP: documentos sobre el concepto y personalidad de la ESGP, sus particularidades y sus antecedentes.
- Dimensión Pedagógica: documentos sobre el código de convivencia de la ESGP, la concepción pedagógica, las fichas y sistemas de evaluación, los trabajos inter modulares y de aplicación módulo a módulo y las guías pedagógicas
- Propuesta formativa: el módulo (documento completo) y las exposiciones de los expertos tanto de los facilitadores de cada módulo como de los expositores invitados

Es importante mencionar que desde que se ha puesto el banner, hemos recibido varias llamadas de municipios que se han interesado en el proceso, y que han manifestado su deseo de poder participar en este tipo de iniciativas. Además, los estudiantes han manifestado que el acceso a esta herramienta ha facilitado y complementado su proceso formativo.

El banner de la ESGP se encuentra en esta dirección <http://www.esquel.org.ec/?til=escuela>



#### **A.4.4.: Acuerdos con expertos en fortalecimiento institucional para la redacción de artículos para la página web.**

Tanto con los facilitadores como con los expositores invitados a los módulos se ha convenido en difundir sus presentaciones, ponencias y documentos en la página web de la Escuela. Por poner algunos ejemplos, del Módulo 1 que se lo hizo en conjunto con la inauguración de la ESGP, contamos con las presentaciones del reconocido académico Alberto Acosta y del Alcalde de Cuenca Paúl Granda que tratan sobre Desarrollo Local y Sumak Kawsay (buen vivir), del Módulo 2 contamos con la exposición del Director de Políticas Públicas de FLACSO Santiago Ortiz. La recopilación de esta información se la llevó a cabo en todos los módulos considerando la trayectoria de los expositores que dictaron dichas cátedras.

#### **A.4.5.: Redacción y publicación de un libro sobre fortalecimiento institucional en base a las lecciones impartidas en el curso.**

Consideramos que lo mejor que podías recuperar es la memoria colectiva del proceso de diseño, construcción, participación y ejecución de una propuesta que sin lugar a dudas, se constituyó en un aporte para los Gobiernos Autónomos descentralizados en el Ecuador de hoy, pero también sus pasos metodológicos pueden ser de gran utilidad para nuevos desafíos. Por lo tanto nos planteamos el reto de llevar adelante una sistematización que recoja la experiencia con un método que en si mismo, sea un nuevo aprendizaje para todas las instancias involucradas.

Al finalizar el proyecto contamos con dos documentos editados sobre la experiencia de la ESGP. En primer lugar con la "Sistematización de la ESGP, 2009 – 2011" que contiene todo el proceso y las lecciones aprendidas durante estos años fase por fase. Este documento fue realizado participativamente, con los actores claves de la ESGP, funcionarios, alcaldes, educadores, coordinadores, y por lo tanto se constituye un documento didáctico, divertido y llamativo sobre la experiencia de la ESGP, con miras a ser replicada. Vale la pena destacar como se fue organizando el conocimiento que se iba produciendo en el proceso y que este texto recoge y lo procesa dentro de una adecuada metodología. Como ejemplo, se recogen testimonios de esta naturaleza "*La ESGP nos ha unido. Ojalá el equipo se mantenga. Podría impulsar o participar en otros proyectos de mejoramiento de la gestión*" (Participante de la Zona Sur)

El segundo documento es el "Manual de la Propuesta Estratégica", durante la ejecución de las propuestas estratégicas fuimos identificando algunas experiencias que rebasaban el apoyo puntual de los cambios que se pretendían lograr, y que por su pertinencia o importancia, nos propusimos se conviertan en, metodologías, lecciones, guías que se debían recoger en primer lugar en un modelo como tal según la temáticas, es decir "Modelo de Participación Ciudadana", "Modelo de Fortalecimiento Institucional", y posteriormente en un Manual que recoja los pasos de cada uno de los procesos de manera general en cuanto a la metodología de identificación, organización, ejecución y no en cuanto a intervención técnica especializada que ya se recoge en los modelos. El Manual pretende ser una herramienta que en primer lugar describa la experiencia de la fase práctica y que posteriormente sirva como guía para procesos similares de aplicación práctica en instituciones públicas locales.

#### **A.4.6.: Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (SPME).**

Ver A.1.6.

### **A.5.1.: Firma de acuerdos con universidades.**

Se han firmado tres acuerdos con cada universidad (FLACSO y Universidad del Azuay) El primero fue un Convenio Marco de Colaboración, el segundo fue el Convenio Operativo para todo el proceso formativo, éste incluye la creación de los módulos, impartición, seguimiento del proceso formativo, y todos los aspectos relacionados con el proceso académico formativo. La FLACSO y la UDA alternan la creación y la impartición de los módulos en los municipios de San Miguel de los Bancos, Pedro Vicente, Puerto Quito, Cotacachi, Antonio Ante y Ambato, Chordeleg, Sígsig, Gualaceo, Oña y Déleg. Además, es importante mencionar que aparte del grupo de educadores, las Universidades han dispuesto un coordinador operativo de la ESGP quien articula, co-facilita y organiza constantemente el proceso formativo módulo a módulo. El tercer convenio trataba sobre la fase práctica de las propuestas estratégica en donde las universidades destinaban un coordinador general y técnicos especializados (consultores) para el diseño, ejecución y evaluación de cada una de las propuestas, suponiendo también el respecto acompañamiento, direccionamiento, presentación de resultados, organización de los grupos cantonales, etc.

### **A.5.2.: Reuniones preliminares con los docentes.**

Se hizo una primera reunión de evaluación entre todos los educadores y coordinadores de la ESGP, en el mes de mayo de 2010, en donde se expusieron los primeros resultados de la ESGP (se habían llevado a cabo dos módulos hasta ese momento) a partir de las evaluaciones realizadas a los alumnos. Además, desde Fundación Esquel se preparó una caracterización de los estudiantes para guiar a los educadores de los próximos módulos sobre el tipo de participantes que están recibiendo la capacitación. En esta reunión contamos con la asesoría del pedagogo quien explico la dimensión pedagógica de la ESGP, el modo que se deben ir articulando los módulos y las primeras aproximaciones a la propuesta estratégica in situ. Además, de esta reunión general, se han llevado a cabo reuniones más puntuales entre los educadores de cada módulo, la coordinación de Esquel y Alfredo Astorga quien ha dirigido la mediación pedagógica del proceso.

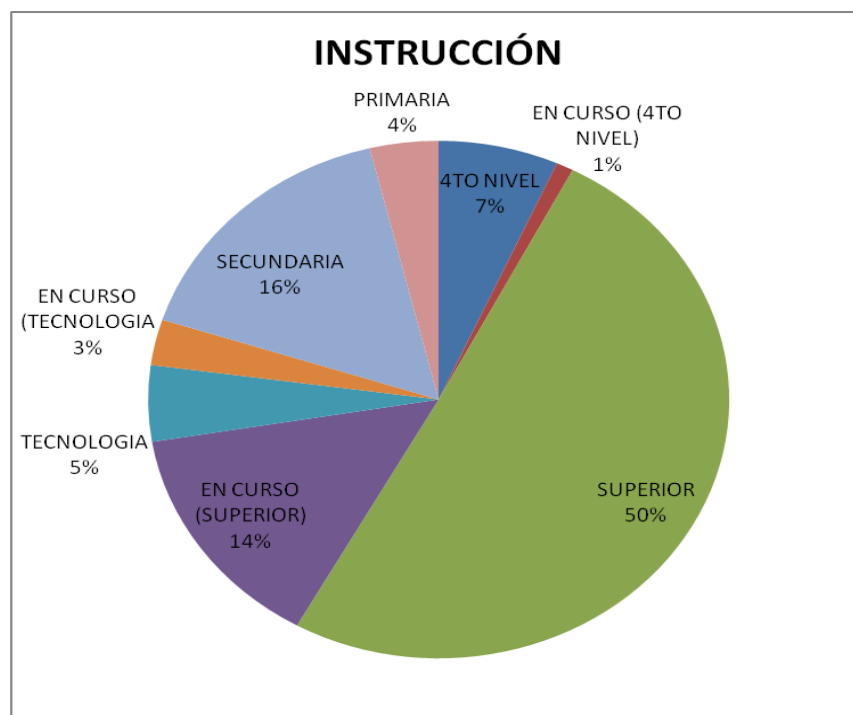
En estas reuniones se han hecho las guías pedagógicas módulo a módulo, se han trabajado didácticamente los conceptos para la impartición del módulo a modo de taller, y se han revisado los contenidos de los módulos. Además, se realizó un encuentro de alcaldes en el mes de junio de 2010 en el cual también participaron algunos de los educadores y el equipo técnico de la ESGP, en esta jornada se presentaron los resultados sobre el proceso académico y se explicó sobre la fase práctica que se llevaría a cabo, y la necesidad de contar con el aval político e institucional de las autoridades.

Por último, en el mes de Enero de 2011 se realizó una segunda y última reunión de evaluación con todo el equipo de la ESGP tanto de la Coordinación de Esquel como de las Universidades y de ambas fases, la académica y la práctica, también se invitó a algunos de los estudiantes de la ESGP y la agenda de la jornada se enfocó en revisar los resultados finales del proceso formativo, y los resultados hasta ese momento, de las propuestas estratégicas.





**Encuentro Alcaldes, Fundación Esquel, Junio 2010**



Información presentada en la Primera Jornada de Evaluación sobre el nivel de educación de los estudiantes de la ESGP, Fundación Esquel, Mayo 2010

### **A.5.3.: Contactos con los alumnos, inscripciones y organización de los grupos.**

Se enviaron cartas formales a cada municipio solicitando que envíen una lista de los posibles participantes de la ESGP. Luego de recibidas las listas de los posibles participantes y la ficha de inscripción, se les solicitó que envíen su CV y una carta de intención y compromiso en donde expresen los motivos por los cuales quieren ser parte de la ESGP, y su compromiso de finalizar todo el proceso. Recibida toda esta documentación, el Equipo de la ESGP eligió los participantes definitivos tomando en cuenta los siguientes documentos: la lista de recomendados de los alcaldes, las fichas de inscripción y los documentos solicitados. Con estos documentos, se estableció cupos para los distintos funcionarios de las municipalidades. Es decir, 3 cupos para concejales, 3 cupos

para funcionarios en cargos directivos, 2 cupos para funcionarios que son parte del equipo estratégico del alcalde y 2 cupos para funcionarios en cargos medios. Dejando en todos los casos, la invitación abierta para que los alcaldes también participen en la ESGP. Lamentablemente, no se pudo asegurar la participación de los Alcaldes, debido a sus funciones, agendas y compromisos como cabeza de los municipios. Adicionalmente, los parámetros transversales que se utilizaron para la selección fueron: paridad, interculturalidad y prioridad a funcionarios de carrera, para de esta manera asegurarnos de sostenibilidad en las capacidad construidas de los participantes de cara a sus funciones en los municipios. Además, se decidió que participarían un cupo máximo de 2 personas de la Sociedad Civil que desempeñen funciones como líderes o lideresas del cantón. Consideramos fundamental, incluir a un cupo de Sociedad Civil, en aras a una construcción democrática y participativa en el proceso de la ESGP. Luego de este proceso, obtuvimos finalmente la lista definitiva de los participantes de la ESGP y fueron enviadas a los respectivos municipios.

En cuanto a la organización de los grupos, el modelo pedagógico que se aplicó durante todo el proceso formativo estuvo pensado para favorecer a los grupos/unidades cantonales tomando en cuanto la experiencia de sus realidades laborales, y a través de los trabajos premódulos y de aplicación que fueron enfocados en la mayoría de casos como trabajos grupales cantonales.

#### **A.5.4.: Impartición de los 10 módulos de formación (200 horas) para los dos grupos.**

**Se impartieron 10 módulos de la malla curricular de la ESGP y un módulo instrumental/complementario.**

1. M.1: Desarrollo y Sumak Kawsay: se llevó a cabo simultáneamente en FLACSO y UDA los días 18 y 19 de marzo. Horas impartidas en cada zona: 14 horas
2. M.2: Organización Territorial: se llevó a cabo en FLACSO los días 16 y 17 de abril y en UDA los días 23 y 24 de abril. Horas impartidas en cada zona: 14 horas
3. M.3. Municipio como actor de desarrollo: se llevó a cabo en FLACSO los días 21 y 22 de mayo y en la UDA los días 28 y 29 de mayo. Horas impartidas en cada zona: 14 horas
4. M.4. Planificación Territorial: se llevó a cabo en FLACSO los días 18 y 19 de junio y en la UDA los días 25 y 26 de junio. Horas impartidas en cada zona: 14 horas
5. M.5. Gestión Territorial: se llevó a cabo en FLACSO los días 23 y 24 de julio y en la UDA los días 30 y 31 de julio. Horas impartidas en cada zona: 14 horas
6. M.6. Participación Ciudadana: se llevó a cabo en Cotacachi los días 20 y 21 de agosto y en Déleg los días 27 y 28 de agosto. Horas impartidas en cada zona: 14 horas \*\* A partir de este módulo empezaron los módulos itinerantes que se llevarán a cabo en cada cantón que tenga relación o experiencia en el tema a impartirse en el módulo.
7. M.7. Gestión Administrativa: se llevó a cabo en Antonio Ante los días 17 y 18 de septiembre y en Sígig los días 24 y 25 de septiembre, con 14 horas de carga en cada zona.
8. M.8. Gestión Financiera: se llevó a cabo en Puerto Quito, los días 22 y 23 de octubre y en UDA los días 29 y 30 de octubre, con 14 horas de carga horaria en cada zona.
9. M.9 Gestión Administrativa: se llevó a cabo en San Miguel de los Bancos los días 19 y 20 de noviembre y en Gualaceo los días 26 y 27 de noviembre, con 14 horas de carga horaria en cada zona.
- 10.M.10 Proyectos: se llevó a cabo en Pedro Vicente Maldonado los días 21 y 22 de enero de

2011 y en UDA los días 28 y 29 de enero de 2011, con 14 horas de carga horaria en cada zona.

Total de horas impartidas en cada zona: 140

Total de horas impartidas en todo el proceso: 280

### **Módulos instrumentales y complementarios**

Además de los módulos dispuestos en la malla curricular general, se elaboró una batería de módulos complementarios específicos para ciertos municipios, ya no para todo el grupo de la ESGP, pues la finalidad de estos era que respondan a las necesidades detectadas en el diagnóstico que hicieramos en cada municipio al comenzar el proyecto. En varias ocasiones se invitaron a técnicos relacionados con la temática del módulo que no necesariamente eran parte de la planta de capacitadores de la ESGP. Estos módulos tiene un corte más instrumental y técnico:

1. Gestión Turística Municipal: se realizó el taller durante el mes de mayo en San Miguel de los Bancos, con técnicos turísticos de los municipios de Puerto Quito, Pedro Vicente Maldonado, y San Miguel de los Bancos. Carga Horaria: 10 horas
2. El Servidor Público y Liderazgo
3. Cultura Organizacional
4. Interculturalidad
5. Gobierno Electrónico
6. Compras Públicas y transparencia
7. Desarrollo Territorial Rural
8. Genero y desarrollo local
9. Gestión Turística Municipal
10. Marco Lógico

Para finalizar, y previo a la sesión de graduación de la ESGP llevada a cabo el 4 y 5 de agosto de 2011 en Ambato se realizó un taller con todos los estudiantes de la ESGP sobre Desarrollo de Capacidades y Mapas Mentales que tuvo la duración de un día completo (8 horas). Es así que finalmente entre los módulos de la malla curricular, el módulo instrumental y el taller de Desarrollo de Capacidades en la Graduación se impartieron un total de 298 horas en temáticas relacionadas con la gestión pública.

Además, es importante mencionar que en términos generales la deserción en el proceso fue baja ya que de 120 estudiantes que empezaron el proceso, terminaron 87 funcionarios satisfactoriamente. Asimismo, las evaluaciones que se realizaron a los alumnos sobre el desempeño de los docentes y el desarrollo de los talleres fueron satisfactorias, éstos fueron los promedios que arrojar las 10 evaluaciones que se realizaron de cada módulo (cada una de la evaluaciones se encuentran en los verificadores)

<b>CRITERIOS EVALUACIÓN</b>	<b>DE</b>	<b>VALOR</b>
Valoración General		90%
Rol y Metodología		90%
Logísticas		91%
Autoevaluación		83%

**Promedio de Evaluaciones a Docentes sobre el desarrollo de los 10 módulos**



**(Pie de foto Grupo de Estudiantes de la ESGP de San Miguel de Los Bancos, Módulo 5**

**FLACSO - Julio 2010**



**Graduación de los estudiantes de la ESGP**

**Municipio de Ambato – Agosto 2011**

### **A.5.5.: Tutorías personalizadas a los alumnos durante toda la formación.**

Durante todo el proceso se ha promovido la cercanía con los profesores a través de varios mecanismos como son: trabajos inter modulares, de aplicación, apertura para resolver preguntas vía mail, recapitulaciones de módulos anteriores y disponibilidad para inquietudes durante los talleres. Uno de los principios fundantes de la ESGP es que el proceso gira alrededor del sujeto pedagógico (participantes) y por lo tanto la dimensión pedagógica está diseñada para cumplir las expectativas y necesidades de formación de los estudiantes.

### **A.5.6.: Evaluación final de los alumnos por parte de los docentes y los tutores.**

Las evaluaciones de la ESGP han sido de dos tipos. En primer lugar, las realizadas por los docentes a los alumnos que dan cuenta de los siguientes aspectos: asimilación de los contenidos, dedicación, asistencia, mejoramiento de sus capacidades, entre otro. Las otras evaluaciones son las realizadas por los alumnos al módulo en lo que se refiere a los aspectos pedagógicos y logísticos. En el análisis de los resultados de las evaluaciones hecho por los docentes a los alumnos se constata que hay una buena participación, cumplimiento de tareas, aprovechamiento de las pruebas, es así que el promedio general fue de 7,49/10. Con respecto a las evaluaciones sobre el módulo éstas también han sido bastante satisfactorias y superan el 90%.

<b>MÓDULO</b>	<b>PROMEDIO DE CALIFICACIONES</b>
<b>MÓDULO 1</b>	8,39
<b>MÓDULO 2</b>	9,26
<b>MÓDULO 3</b>	7,65
<b>MÓDULO 4</b>	7,75
<b>MÓDULO 5</b>	7,57
<b>MÓDULO 6</b>	8,79
<b>MÓDULO 7</b>	6,26
<b>MÓDULO 8</b>	7,32
<b>MÓDULO 9</b>	7,95
<b>MÓDULO 10</b>	3,91
<b>PROMEDIO GENERAL DE LA ESGP</b>	<b>7,49</b>

#### **Promedio de los Estudiantes de la ESGP**

**(corresponde a los 120 estudiantes que iniciaron la capacitación de los cuales 87 aprobaron)**

### **A.5.7.: Impartición de un curso de formación de 10 días para 30 alumnos en la ciudad de Madrid (España).**

Como antecedentes es importante mencionar que la Comunidad de Madrid efectuó una reducción de presupuesto lo cual se vio reflejado en el número de estudiantes que viajó a la formación a España, y que finalmente fueron 10 funcionarios. El proceso de selección de estos funcionarios fue riguroso y tomó en cuenta 3 parámetros: promedio general de notas, desempeño durante el desarrollo de las propuestas estratégicas, y recomendación de alcaldes. Los estudiantes que



viajaron recibieron un curso de capacitación en el Centro Universitario Villanueva en temáticas muy novedosas y actuales de Gestión Pública tales como Gobierno Electrónico, Democracia, Evaluación de Desempeño, entre otras. Vale la pena recalcar, que los profesores fueron de excelente nivel y las clases se desarrollaron en un ambiente participativo y de intercambio de conocimientos. El programa fue también práctico, ya que se visitó instancias públicas tales como el Senado, la Asamblea y la Junta Municipal de Moratalaz, dichas visitas fueron gratamente recibidas por los estudiantes ya que tuvieron la oportunidad de contrastar realidades, conversar con actores locales, y conocer otros tipos de administración pública.

Al finalizar la capacitación en Madrid, se realizó un acto de clausura con la presencia de funcionarios de la Comunidad de Madrid, Syntagma, Fundación Esquel y Cooperación Internacional. Fue una oportunidad importante para que los funcionarios ecuatorianos puedan explicar cuáles habían sido los resultados del proyecto y cómo se había manejado el proceso.

Con el objetivo de retribuir a sus municipios y a otros funcionarios dicha oportunidad que tuvieron los funcionarios públicos con la capacitación, a su regreso se realizó una reunión en las Oficinas de Fundación Esquel para que compartan su experiencia, y se realizaron grupos que en la Graduación de la ESGP presentaron en mesas de trabajo los conocimientos que habían adquirido a sus propios compañeros, la dinámica resultó muy valiosa y el resto de estudiantes tuvo la oportunidad de compartir esta experiencia.



**Grupo de Estudiantes que viajó a la formación en España  
Centro Universitarios Villanueva - Julio 2011**

#### **A.5.8.: Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (SPME).**

Ver A.1.6

#### **R.6 A.6.1.: Programación de los procesos de construcción de capacidades y de la implementación de procesos de cambios estratégicos sostenidos.**

Desde octubre de 2010 se fue trabajando con los grupos cantonales en la elección del acompañamiento in situ, denominado "Propuesta Estratégica" (PE). Desde octubre 2010 hasta enero 2011 los estudiantes fueron delimitando el tema, analizando su factibilidad, dividiéndose responsabilidades y por su parte, la coordinación del proyecto con la ayuda de las universidades fueron guiando y direccionando el proceso a la vez que se contrataban los consultores/técnicos

idóneos para cada tema.

Cada grupo cantonal tuvo su propio tiempo aunque se intentó ajustar en un cronograma similar a todos, en términos de tiempo, el proceso se desarrolló de la siguiente manera:

Octubre a Diciembre 2010 Elección y definición del tema de la propuesta estratégica  
Enero 2011: Redacción, diseño, división de responsabilidades y elaboración del cronograma  
Febrero a Abril 2011: Implementación de cada una de las propuestas y cierre con exposición de resultados.

Los temas elegidos que se desarrollan ampliamente con sus respectivos resultados en los informes que se adjunta son los siguientes:

- Los Bancos: Fortalecimiento Institucional a través de una propuesta de reordenación de su orgánico funcional y de la creación de un Comité de Fortalecimiento Institucional
- Pedro Vicente y Puerto Quito : Creación del sistema de participación ciudadana en lo que se refiere a la elección de los representantes de Silla Vacía, Consejo de Planificación y Vocerías de la Asamblea, todas estas actividades a través de la organización de asambleas cantonales y de la propuesta de ordenanza de Participación Ciudadana al Consejo Municipal.
- Antonio Ante y Ambato: Procesos de fortalecimiento institucional a través de la reestructuración del Departamento de Planificación y de Cultura respectivamente
- Cotacachi: Creación de la Ruta Turística de Cotacachi y de sus rutas alternativas y producción de material de promoción turística.
- Gualaceo: Fortalecimiento Institucional de sus diferentes departamentos
- Cuenca: Reestructuración de los proceso de la Dirección de Avalúos y Catastros
- Sígsig: Creación de la ventanilla única y la reestructuración de la Secretaría General
- Déleg: Apoyo a iniciativas medio ambientales mediante la capacitación y concienciación a niños y jóvenes de los diferentes colegios mediante la organización de actividades de reciclaje y ferias, todo esto impulsado desde la municipalidad.

Consideramos importante recalcar que esta fase práctica fue uno de los componentes que mayores lecciones produjo. Este elemento dinamizó el proceso de manera sustantiva, y en la propuesta de la ESGP, funcionó de manera complementaria, pues se reforzó a los conocimientos teóricos con herramientas prácticas, fue importante trabajar de forma paralela los módulos teóricos con la propuesta estratégica. De esa forma los participantes tuvieron la posibilidad de contrastar sus conocimientos con el contexto local y la propuesta estratégica se construye de forma paulatina y paralelamente a la adquisición de nuevas herramientas de análisis. Asimismo, fue importante procurar en lo posible, que las propuestas estratégicas estén estrechamente relacionadas con los módulos (que estuvieron principalmente centrados en los temas de planificación y participación).

Al momento de diseñar las propuestas estratégicas, salieron a flote algunas dificultades, que nos invitaron a la reflexión:

- Dificultad para definir problemas. Los equipos planteaban como posibilidad de propuesta estratégica temáticas relacionadas a un "síntoma" más que a

la causa de los problemas.

- Si se hubiera iniciado la construcción de la propuesta de manera conjunta a la fase académica, los alumnos hubieran tenido la posibilidad de discutir problemáticas esenciales relacionadas con cada uno de los temas en conjunto con el profesor/a.
- Tuvimos dificultades para la definición de objetivos y distinción de niveles de análisis. Esto da cuenta de que en el módulo relacionado específicamente al tema de marco lógico, al no ser asociado con una problemática concreta, dificultó el aprendizaje de las/los alumnos.
- También sentimos que hay resistencia a plasmar en documentos escritos las propuestas estratégicas. Si bien durante los espacios grupales no les resultaba difícil definir los fundamentos esenciales de su propuesta estratégica, al momento de solicitar que plasmen esas ideas por escrito muy pocos son los integrantes dispuestos a realizar el trabajo
- Dificultad para cumplir con los compromisos establecidos. Ya sea por falta de tiempo para reunirse como grupo o la resistencia a redactar lo ya discutido en espacios grupales, los plazos y compromisos negociados de manera conjunta en la mayoría de casos no se cumplen en las fechas establecidas.

A partir de estas dificultades, y de la reflexión que esto provoco en el equipo coordinador, se puso especial énfasis en el proceso de construcción de PE, destacando que :

- El rol de la coordinación debe ser un rol de "facilitación", "mediación" y por sobre todo "motivación", teniendo como objetivo principal el que los equipos disfruten del aprendizaje y construyan sus propuestas en función de sus necesidades y posibilidades como equipo.
- Retomar constantemente los elementos conceptuales abordados en la etapa académica con el fin de reforzar aprendizajes.
- Distinguir aquellos alumnos que tienen un rol de liderazgo dentro del grupo o que poseen habilidades para resumir ideas tanto de forma verbal o escrita y que motiven a sus compañeros.
- Analizar a los integrantes de cada uno de los equipos de la escuela en función de sus posibilidades reales de incidencia dentro del Municipio. Esto no implica formar equipos solo con funcionarios de niveles altos dentro de la institución, sino lograr el mayor equilibrio posible con funcionarios de diversos niveles de poder tanto en un sentido formal como la capacidad de liderazgo en el día a día.
- Es importante promover un equilibrio entre actores de la sociedad civil y actores municipales con el fin de apoyar a la articulación de actores y construcción de una PE con incidencia en el territorio.
- Analizar el estilo de gobierno del municipio. Si se trata de un estilo de gobierno vertical se debe establecer una relación directa con los personas que manejan la información y toman las decisiones. En este sentido, es importante ubicarse a nivel de los actores y analizar el nivel de articulación entre estos y la alcaldía.
- Analizar la distribución de poder dentro del equipo municipal es fundamental al momento de la realización de propuestas estratégicas. En algunos casos, si bien un equipo puede estar muy motivado en llevar a cabo un proyecto, su capacidad de influir en el entorno puede ser mucho



menor, lo que a su vez obstaculizará la implementación de la propuesta. Este desequilibrio entre motivación y capacidad de influencia real dentro del entorno municipal puede llevar a una frustración del equipo para llevar a cabo propuestas a futuro.

-Es fundamental adecuar la PE estratégica a los tiempos reales de los integrantes de la ESGP, pues muchas veces las responsabilidades municipales impiden que los miembros de los grupos puedan reunirse y participar en actividades diversas.

Así como hemos sintetizado las más sobresalientes lecciones, también confirmamos la validez de la iniciativa, La Propuesta Estratégica fue un ejercicio práctico que cruza el proceso académico, demostrando que la teoría ilumina, da herramientas, proporciona teorías que orientan mejora una gestión, si esta gestión se realiza en equipo, si es pertinente, logra incidencias transformadoras en la institución y en el territorio.

### **A.6.2.: Reuniones iniciales con los trabajadores municipales.**

Esta primera etapa se realizó durante los módulos y después mediante visitas, reuniones y talleres en los meses de octubre hasta enero. Esta etapa fue muy importante para definir en qué se iba a trabajar, quién lo iba hacer y cómo se lo iba hacer, a la vez fue también la más difícil en términos de empezar con algo sólido, que esté en el ámbito de acción y de control de cada grupo y que se cuente con el apoyo municipal. Estas reuniones iniciales sirvieron para darle forma a la idea y programar el proceso de intervención.

### **A.6.3.: Sesiones de monitoreo y seguimiento (construcción de capacidades) in situ por parte de los consultores.**

A la vez que se iban eligiendo los temas se iba seleccionando a los diferentes consultores, quienes tienen experiencia en cada tema a nivel nacional. Los consultores, con el apoyo de la coordinación de Esquel y de las universidades definieron el diseño técnico de cada propuesta estratégica para la consecución de los resultados a la vez que marcaron la lógica, periodicidad y metodología del trabajo según el tema. Es importante mencionar que se recalcó en la idea de que el consultor tenía un papel de facilitador, de consejero y quienes realmente iban a liderar el proyecto serían los alumnos de la ESGP, esto permitió que se empoderen con los temas que habían elegidos y que a la vez cuenten con una asesoría que les permita intervenir pertinente y profesionalmente. En los dos grupos-regionales de trabajo se puede hablar que los consultores visitaban los municipios y organizaban sesiones de trabajo, talleres, jornadas de revisión según las exigencias. Aquí es el momento en el que la ESGP se "toma" el Municipio, hace propuestas y demanda la presencia y decisión de los equipos directivos y de la autoridad municipal, quienes en la mayoría de casos se integran, debaten, deciden y fortalecen el proceso. Adicionalmente, hubo un contacto continuo mediante correo y teléfono que permitió una guía permanente

Se requirió que de parte de los consultores vayan presentando informes sobre el avance del proceso y se mantuvieron reuniones de coordinación, intercambio de criterios y construcción conjunta con Esquel y las universidades. De igual manera, en esta relación, se apoyó institucionalmente a nivel de alcaldes y autoridades para que las propuestas se desarrollen adecuadamente.

#### **A.6.4.: Desarrollo de los procesos de cambios estratégicos sostenidos.**

De manera general, durante el desarrollo de las Propuestas Estratégicas (PE) se destaca:

-La importancia de involucrar tanto en el diseño como en la implementación de las PE a los actores relacionados directamente con los temas de la PE que no son directamente parte del grupo de la ESGP. Se debe cuidar que la PE no se convierta en una actividad que conlleve a la fragmentación dentro de la institución municipal (que se asuman por ejemplo funciones que competen a departamentos específicos). Que la PE no se vea como un ente aislado dentro de los procesos municipales.

- Cuando se combina la presencia de personas de la sociedad civil y varios concejales-alas complementado por empleados municipales existen mayores posibilidades de tener sostenibilidad de la propuesta. Básicamente porque están autoridades que toman decisiones.

- Involucrar a personas pertenecientes a organizaciones que tienen o han tenido alta influencia en el cantón y que están en contacto con la población permite tener mayores opciones de involucramiento activo en procesos de participación, éstos tienen otra concepción del "desarrollo" y empujan a que las autoridades asuman otro rol.

- El ejecutar un proyecto concreto en su propio territorio como parte del proceso de formación es clave más aún cuando éste, es relacionado a temas de actualidad y de incidencia política que le solucionan varias exigencias de la ley y de la población.

- La presencia de autoridades (concejales-as) jóvenes y mujeres permite mayor apertura a procesos considerados nuevos, sus paradigmas tienen menos resistencias al cambio.

- Las PE fueron efectivamente una contribución concreta y significativa al Municipio en reciprocidad al esfuerzo invertido en capacitación. Correspondieron a una necesidad de cada uno de los municipios.

- Las intervenciones realizadas a través de las propuestas estratégicas fueron relevantes para la organización interna o gestión de algún servicio municipal (histórico o nuevo). Se generó un cambio significativo, asimismo, se aplicaron enfoques de gestión sustentados en realidad (diagnóstico), visión de territorio, sentido de desarrollo sustentable, participación de actores, legitimación, transparencia.

- La comunicación entre la coordinación, asesoría técnica y cada uno de los equipos fue constante y fluida, a través de reuniones presenciales y por vía virtual.

- Importante que en los módulos de la ESGP se incorpore la temática de trabajo en equipo, técnicas de comunicación, resolución de conflictos.

- Una vez que termina la implementación de las propuestas estratégicas sería importante incorporar una etapa de seguimiento a más largo plazo, con el fin de evaluar en detalle los aprendizajes adquiridos, la sostenibilidad de las iniciativas

-Al tratarse de municipios muy cercanos y de similares características debe buscarse la manera de realizar procesos de impactos regionales.

- Fomentar la conformación o consolidación de redes sociales cuando se trabaja con municipios cercanos, así como también las mancomunidades entre municipios para empujar propuestas y

proyectos socio organizativos.

- En el caso de grupos en donde están involucrados concejales, es importante trabajar con la organizaciones o con la población para hagan incidencia política y así aprovechar la voluntad política de los concejales-as.

- Es importante procurar que los integrantes de la ESGP hagan réplicas de los aprendizajes obtenidos en la escuela, sobre todo en el caso de nuevas leyes, pues a nivel general, en todos los municipios se observan vacíos sobre las mismas.

-El desconocimiento de estas leyes puede conllevar a errores que repercuten en la población.

De manera específica municipio a municipio durante el desarrollo se puede subrayar que:

Los Bancos, Antonio Ante y Ambato

- ✓ En cada municipio se mantienen alrededor de tres talleres en cada uno se hace un diagnóstico sobre la situación actual y por qué es necesario mejorar dicho departamento y dicho proceso. Se evidencia la necesidad y se fortalece el grupo de trabajo
- ✓ En los siguientes talleres se dividen según áreas/objetivos al grupo de trabajo y se comienza a trabajar en la elaboración de propuesta de mejora. Durante esta fase se trabaja mediante levantamiento de información en cada municipio.
- ✓ Realizado el diagnóstico, se dividen entre grupos y se propone la reestructuración deseada a las autoridades debidamente motivada, en el caso específico de los Bancos se propone un Comité de Desarrollo Institucional y en el caso de Ambato se reestructura el Departamento de Patrimonio y Cultura.

Pedro Vicente Maldonado y Puerto Quito

- ✓ Se capacita a los funcionarios municipales quienes van a liderar el tema en la nueva normativa con respecto a la Participación Ciudadana y se recalca sobre la importancia de dicha instancia
- ✓ Se diseña la metodología, materiales y estrategia mediante la cual llamarán a la ciudadanía a las diferente pre asambleas y según zonas para elegir a los candidatos y pre candidatos del sistema de participación ciudadana
- ✓ Se realizan las pre asambleas las cuales han contado con un número representativo de ciudadanos/as que se les ha motivado para que participen en este proceso.
- ✓ Se realiza la Asamblea General en donde se eligen Silla Vacía, Consejo de Planificación, y Voceros de la Asamblea
- ✓ Se elabora la ordenanza de Participación Ciudadana.

Cotacachi

- ✓ Se define cómo se van a realizar las rutas y a través de qué herramientas se van a ir construyendo. Se divide geográficamente el cantón y se planifican diferentes talleres de obtención de información que permita la construcción participativa de las rutas
- ✓ Se fortalece la relación con la Jefatura de Turismo con quienes se intenta que sean los principales aliados en este proceso y quienes darán continuidad al proceso.
- ✓ Se crean la rutas participativas turísticas de cada zona
- ✓ Se validan las rutas y se lanza en la página web
- ✓ Se planea hacer folletería con las rutas definidas.

## Gualaceo y Cuenca

- ✓ Se crea y se compromete al grupo de trabajo y las contrapartes institucionales que se necesitan para llevar a cabo los cambios institucionales
- ✓ Se levanta información, se detectan oportunidades de mejora, y se empieza a trabajar en el proceso de cambios
- ✓ Se propone los cambios para la reestructuración del Departamento de Avalúos y Catastros y se operativizan los cambios, lo cuál se ve reflejado en la calidad de los servicios.

## Sígsig

- ✓ Habiendo ya identificado que existe un problema de funcionamiento de la Secretaría General se procede a reestructurar el procedimiento y el personal.
- ✓ Se empieza a preparar los cambios institucionales y la adecuación física para la creación de la Ventanilla Única
- ✓ Se incorporan los cambios en cuanto al funcionamiento de la Secretaría General, se efectivizan los procesos, y empieza las gestiones para inaugurar la ventanilla única.

## Déleg

- ✓ Se analiza y se realiza el acercamiento a las escuelas con las cuales se trabajará y las actividades en las cuales se debe incidir en el tema medioambiental a la vez que sea compatible con el grupo objetivo.
- ✓ Se planifican las actividades y se viabiliza el apoyo institucional para la realización de las diferente actividades
- ✓ Se realiza un desfile con los niños y niñas de los colegios públicos en donde se posiciona y se sensibiliza en el cuidado del medio ambiente.

En la ejecución de estas Propuestas, aprendimos grandes lecciones, subrayamos brevemente las positivas:

- cómo un ejercicio teórico puede iluminar una práctica efectiva
- la relación teoría y práctica es el mejor mecanismo de aprendizaje
- la iniciativa del grupo de alumnos en cada Municipio convoco primero el apoyo técnico de los niveles de dirección, luego el apoyo político de las autoridades, además del apoyo económico de varias municipalidades
- la incidencia de la Escuela demostró la calidad del proceso formativo, pero también el conjunto de apoyos y recursos que puede lograrse
- varios municipios muy motivados aportaron con recursos financieros

También nos enfrentamos a nudos críticos que enfrentan hoy los municipios y que casi abarcan a la generalidad de los mismos: gran debilidad institucional, limitada calidad en los servicios que brinda, nula capacidad negociadora frente a la conflictividad social y poquísima experiencia de interlocución y cooperación con la sociedad civil organizada, y liderazgos débiles

Estos nudos críticos llamaron también profundamente nuestra atención, porque en la mayoría de Propuestas Estratégicas desarrolladas, estos factores fueron reales obstáculos que limitan considerablemente la gestión municipal. La ESGP en su diálogo permanente con las autoridades, en las jornadas de evaluación con las autoridades y docentes, pudimos poner en evidencia algunas de estos inconvenientes en la vida institucional, lo que motivo que tanto las autoridades municipales, cómo la Escuela se comprometían cada quién en sus respectivas funciones. Entonces asumimos el desafío y nos propusimos, con los consultores y expertos que contábamos, y luego de habernos

enriquecidos con las PE realizadas, convertirlas en una oportunidad para que sirvan a más municipios o instancias de gobiernos locales en general. Por lo tanto cada experiencia esta siendo trabajada por “un experto” con el afán de que los elementos más significativos sean recogidos y organizados en un “modelo” que pueda servir de guía o referencia en otras nuevas experiencias, lo que consideramos ya un valor agregado producto del proyecto.

Según la naturaleza de las propuestas se han involucrado más funcionarios municipales y en muchos casos la ciudadanía. En el caso de Los Bancos aparte, del grupo de la ESGP trabajaron activamente de 10 a 15 funcionarios más, lo mismo ocurre en Antonio Ante, Ambato, Gualaceo, Cuenca, y en todos los casos con el apoyo activo del alcalde. En los casos de Pedro Vicente Maldonado y Puerto Quito al ser una propuesta de participación ciudadana se ha convocado a la ciudadanía en general y en las pre asambleas que se han llevado a cabo han participado alrededor de 60 – 90 ciudadanos en cada una y en las dos Asambleas Generales un total de 300 personas en cada una, de igual manera en el caso de Déleg se contó con la activa participación de jóvenes y niños.



**Primera Asamblea de Participación Ciudadana  
Pedro Vicente Maldonado - Abril 2011**



**Desfile de Sensibilización Medioambiental  
Febrero 2011 – Déleg**



### **A.6.5.: Evaluaciones del cumplimiento de metas.**

En lo que se refiere a los principales aprendizajes y metas logradas por cada uno de los grupos en la fase de implementación de las PE, de manera general se puede destacar:

- Se logró el desarrollo de habilidades para trabajar en equipo por parte de todos los estudiantes involucrados.
- Valoración de los compañeros de trabajo, fortalecimiento de los vínculos entre funcionarios municipales y entre funcionarios municipales y los representantes de la sociedad civil.
- Mayor conciencia de la importancia de la planificación. Los equipos reconocen que el organizar sus actividades previamente a través de la construcción de objetivos, metas y un cronograma guía es fundamental para llevar a cabo actividades en beneficio de la población con la cual trabajan.
- Se puede decir que, efectivamente, a través del diseño e implementación de la PE se lograron nuevas sinergias entre los actores del municipio, principalmente el reconocimiento de la importancia de actores sociales del territorio fue significativo.
- En lo que se refiere a la evaluación técnica de las propuestas estratégicas es importante señalar que, si bien el monitoreo y seguimiento de cada una de estas fue exhaustivo y por lo tanto la evaluación a las mismas se dio de manera constante, para la evaluación general de cada una de las propuestas se contó con mucho menos tiempo. En este sentido, los equipos se demoraron un 25% (un mes) más del tiempo previsto para la implementación de sus propuestas, asimismo, el acompañamiento tuvo que ser mucho más seguido. Esto conllevó a que al final del proceso los equipos se mostrarán ya cansados. El trabajo de implementación fue muy intenso, las jornadas de trabajo para la realización de talleres fueron bastante largas, al final de las mismas, los equipos se encontraban cansados, por lo cual las evaluaciones se realizaban de manera verbal, recogiendo las percepciones generales del equipo acerca del trabajo realizado.

Resultados y evaluación municipio a municipio

#### **Antonio Ante**

1. Aprendizaje de metodología para identificar procesos: Los asistentes a las reuniones con el Asesor Técnico, de acuerdo a sus observaciones acerca del trabajo realizado, aluden a que a través de las reuniones de trabajo, aprendieron a identificar procesos, es decir, analizar y describir paso a paso, actividades que le permitirán llevar a cabo el Fortalecimiento Institucional independientemente de cada una de las áreas en las cuales trabajan. Las personas que asistieron a las reuniones de trabajo de manera regular, han integrado una visión de proceso y necesidad de articulación de las áreas, y tienen la idea clara de hacia dónde debe ir el fortalecimiento institucional y los pasos exactos a seguir.
2. Un documento síntesis para el Fortalecimiento Institucional: en este documento, síntesis del trabajo participativo realizado, se describen cada uno de los pasos que debe llevar a cabo el municipio para fortalecer las áreas de Planificación y Agua Potable. Dicho documento, el cual incluye un informe del proceso realizado por el asesor técnico y la valoración del proceso realizado con el equipo municipal.
3. En resumen se puede decir que los objetivos propuestos en la Propuesta Estratégica se cumplieron parcialmente, sin embargo, el fortalecimiento institucional es un proceso en el cual

tienen que estar involucrados todos los funcionarios municipales. En ese sentido, un obstáculo es que los funcionarios están desmotivados frente al tema, tienen muchos prejuicios frente a actores de apoyo externos, y por lo tanto se crea un círculo vicioso (no creen en externos, por lo tanto no participan en las reuniones, por ende no hay como llevar a cabo de manera integral las acciones hacia el fortalecimiento, los funcionarios siguen desmotivados porque "no pasa nada"). Como un punto a favor, la voluntad y motivación del alcalde y algunos de los directivos para llevar a cabo procesos de fortalecimiento institucional son altas.

### **Cotacachi**

1. Se diseñó una gran ruta turística que integra a las tres zonas del cantón Cotacachi, incluye varias rutas complementarias con la construcción de sus respectivos productos turísticos.
2. Se identificó necesidades reales de capacitación
3. Se elaboró rutas y productos turísticos promocionados a través de la página web del Municipio de Cotacachi

### **Puerto Quito y Pedro Vicente**

1. Se motivó a los habitantes de todos recintos rurales, barrios urbanos, instituciones y organizaciones del cantón Puerto Quito para ejercer sus derechos y responsabilidades relacionadas con la participación y planificación.
2. Se realizó 1 asamblea cantonal de Puerto Quito y de Pedro Vicente Maldonado con la participación activa y consciente de autoridades electas, representantes del régimen dependiente y sociedad civil.
3. Se designó en la asamblea cantonal los y las representantes de la sociedad civil que integrarán el Consejo Cantonal de Planificación de Puerto Quito y Pedro Vicente .
4. Se eligió a las personas que ocuparán la silla vacía en las sesiones del Concejo Municipal de Puerto Quito y Pedro Vicente con voz y voto.
5. Se elaboró 2 propuestas de ordenanzas municipales relacionadas al Consejo Cantonal de Planificación y Silla Vacía.

### **San Miguel de los Bancos y Ambato**

1. Se presentó la propuesta de reorganización del Orgánico Funcional de los Bancos y del Departamento de Cultura del Municipio de Ambato
2. Se validó la propuesta con los respectivos alcaldes
3. Se propuso la creación de un Comité Interinstitucional en el caso de los Banco







**Construcción de Diagnóstico para la Propuesta Estratégica de Fortalecimiento Institucional de Los Bancos – Diciembre 2010**

MUNICIPIO	PROMEDIO DE CALIFICACIONES
SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	8,67
PEDRO VICENTE MALDONADO	8,67
PUERTO QUITO	10,00
ANTONIO ANTE	7,72
COTACACHI	8,21
AMBATO	7,20
GUALACEO	6,00
SIG SIG	4,50
DELEG	6,38
CUENCA	8,67
PROMEDIO GENERAL PROPUESTA ESTRATÉGICO	7,6

**Promedio General de los funcionarios que participaron en la PE (calificado por consultores técnicos)**

#### **A 6.6. Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (SPME)**

Ver A.1.6

#### **R.7.**

#### **A.7.1.: Difusión del modelo y de resultados en 6 municipios ecuatorianos: esquema de colaboración con las universidades**

La difusión del modelo de la ESGP se la ha realizado mediante varias estrategias:

En primera instancia garantizamos que todos los productos de la escuela se inserten en las respectivas páginas WEB. En un segundo momento, analizamos el entorno de los Gobiernos Descentralizados Autónomos, pues ellos son los mayores y mejores demandantes de los temas que la ESGP ha tratado, por lo tanto nos propusimos: un acercamiento tanto con Gobiernos Provinciales, Municipios, Juntas Parroquiales Rurales, como con las universidades que acompañaron el proceso. En este ámbito se han multiplicado las reuniones, y se pudieron concretar convenios, o intercambios, hasta talleres de apoyo con: Gobierno Provincial de Tungurahua quienes ya han firmado un convenio con Fundación Esquel sobre su interés de replicar algunos módulos de la ESGP con sus funcionarios, de igual manera se han hecho acercamientos con los Municipios de la Provincia de Chimborazo: Chunchi, Alausí, Penipe, Riobamba, Chambo, y Guamote, con el Gobierno Provincial de Loja y Carchi, con quienes se mantiene abierta la negociación para que se pueda difundir el modelo.

Posteriormente nos acercamos a la Asociación de Municipalidad Ecuatorianas (AME) y con el Instituto de Altos Estudios Nacionales, hoy es la Universidad del Estado, (IAEN), dos instancias que tienen entre sus principales responsabilidades desarrollar capacidades A LOS GADS, Gobiernos autónomos descentralizados. Con las dos instituciones hemos buscado las posibilidades de realizar una alianza que permita difundir la propuesta formativa que gestiona la ESGP a través de sus módulos y de los modelos de gestión pública. Hoy obviamente seguimos en el empeño con expectativas concretas. También hemos presentado ante las autoridades del SENPLADES, nuestra máxima instancia de Planificación.

Por otra parte, habiendo tenido la experiencia de un año de capacitación con funcionarios públicos locales, se identificó que entre las principales debilidades de capacitación se encontraba el tema del liderazgo en el servicio público en especial en el ámbito rural, es así que para difundir el modelo y dotarlo de sostenibilidad, se firmó un Convenio con el Consejo Nacional de Gobierno Parroquiales Rurales (CONAGOPARE), en el que se destaca varias líneas de cooperación. La primera acción consistió en capacitar a los Presidente de las 24 Asociaciones Provinciales de las Juntas Parroquiales organizando un proceso que se construyó utilizando el modelo de la ESGP y el Programa del Liderazgo Integrador, (propuesta pedagógica dirigida para fortalecer liderazgos locales) se lo realizó de Mayo 2011 a Junio 2011.

Pero no solo se difundió la Escuela y su propuesta. El ejercicio de la Escuela nos permitió conocer a fondo varios aspectos de la institucionalidad pública local, lo que enriqueció sin lugar a dudas la propuesta diseñada para la Escuela. Luego de realizadas las Propuestas Estratégicas, constatamos que se hacía indispensable abordar más específicamente unos temas que sirvieran como "modelos" para que sirvan a los Municipios. Así por ejemplo el tema de la conflictividad social, es un ámbito no tratado y constituye un gran vacío en la gestión municipal, más en un país en donde la diversidad cultural es una de sus riquezas y especificidades. También consolidamos el modelo para "Fortalecimiento Institucional" y logramos organizar los diferentes componentes normativos en el modelo de Participación Ciudadana. Esto también lo adjuntamos como productos sobresalientes del proceso.

Al mismo tiempo que pudimos constatar las debilidades de nuestros municipios, también pudimos acercarnos a los gobiernos rurales, pues estos deben moverse articulados con sus respectivos municipios. En nuestro afán de difundir nuestro proyecto, vimos que estos gobiernos, recién con diez años de vida, con poquísima institucionalidad, con muy bajos perfiles de información, nos demandaban crear canales para poder incidir con nuestra propuesta pedagógica, los módulos y los aprendizajes acumulados especialmente en el proyecto, que ahora debía dirigirse a este nivel de gobierno. Este gobierno parroquial rural tiene hoy buenos presupuestos, nuevas competencias, abarca el 35% de la población ecuatoriana, y es donde se concentra los mayores índices de pobreza. Sus autoridades en su gran mayoría son campesinos, con limitada información, y con

buenos dotes naturales de liderazgos comunitarios. Nos planteamos entonces fortalecer estos liderazgos y su calidad de autoridades, en la medida que la gobernabilidad local así lo exige.

Así buscamos responder estos más amplios desafíos, pero fuimos conscientes que debíamos desde una mirada más integral responder con nuestros mejores saberes, las particularidades que el gobierno rural, o los procesos impulsados por las PE nos planteaban. Buscamos entonces la experiencia del Programa de Liderazgo Integrador (una propuesta formativa constituida por 8 módulos) cuyo acumulado nos permitió organizar con una buena dosis de flexibilidad y técnica, paquetes que respondían de manera más específica.

Bajo los mismos parámetros y por una petición especial del Municipio de Cotacachi sobre el proceso de debilitamiento que estaban viviendo las mujeres urbanas de Cotacachi, especialmente en su relación con el municipio y en de aras de fortalecer su participación ciudadana como principio básico de una buena gestión pública y sobre todo en un cantón participativo por excelencia como Cotacachi, se impulsó un proceso de capacitación con tres objetivos. Fortalecer la actoría social y política de las mujeres urbanas de Cotacachi, difundir el modelo de la ESGP así como el Programa de Liderazgo Integrador y dotar de sostenibilidad a los procesos participativos municipales del cantón. Dicho proceso se realizó de mayo 2011 a septiembre 2011.

Finalmente, al concluir la Propuesta Estratégica de Participación Ciudadana en los dos cantones donde se llevo adelante, se identificó que el proceso necesitaba ser reforzado y complementado, sobre todo para conseguir que los esfuerzos de la PE perduren en el tiempo y que se instalen procesos democráticos y participativos sostenibles. Los ciudadanos elegidos para ostentar cargos de Silla Vacía, Consejo de Planificación y Voceros de la Asamblea, necesitaban capacitarse para cumplir a cabalidad, informados y con responsabilidad sus funciones, y continuar reforzando su proceso de legitimación tanto con la ciudadanía como con los municipios. Por esta razón, se realizaron convenios con los municipios y se impulsó desde mayo 2011 hasta septiembre un proceso formativo que recogía la malla curricular de la ESGP y del Programa de Liderazgo Integrador.

Proceso Formativo de Participación Ciudadana y Liderazgo a Mujeres Urbanas de Cotacachi  
Cotacachi – Junio 2011

**Por último** quisiéramos dejar constancia que aprovechamos el acto de Graduación que lo realizamos en el salón de la Ciudad del Municipio de Ambato, con la presencia del Asambleísta Gral.Paco Moncayo, el Alcalde la Ciudad, varios Concejales y autoridades locales, para proponer una amplia difusión mediática a la ESGP, como se registra en los respectivos informes.



**Proceso Formativo de Participación Ciudadana y Liderazgo a Mujeres Urbanas de  
Cotacachi  
Cotacachi – Junio 2011**

### **A.7.2.: Exploración de acuerdos para que una entidad académica asuma el compromiso de mantener el modelo.**

Es importante mencionar que para ambas universidades involucradas en el proceso, participar en la ESGP fue una oportunidad valiosas de conjugar su espectro académico – teórico con la aplicación en campo con los gobiernos locales. Adicionalmente, durante la fase formativa, el hecho de diseñar una malla curricular especializada para funcionarios público fue un activo que se mantiene en las instituciones, es así que desde FLACSO a raíz de esta experiencia se han impulsado cursos virtuales sobre Ordenamiento Territorial y Desarrollo, cursos cuyos capacitadores y directores son de la nómina de docentes de la ESGP. De igual manera, la Universidad del Azuay ha recogido el modelo de la ESPG y lo ha potenciado en su Departamento de Estudios Regionales. Las dos Universidades que acompañaron el proceso tienen en sus activos los aportes académicos con los que aportaron y también contamos con su compromiso.

### **A.7.3.: Integración a los archivos de diferencias competitivas de las organizaciones involucradas.**

En este punto queremos reportar como se ha integrado el proyecto estratégico al funcionamiento de los distintos municipios.

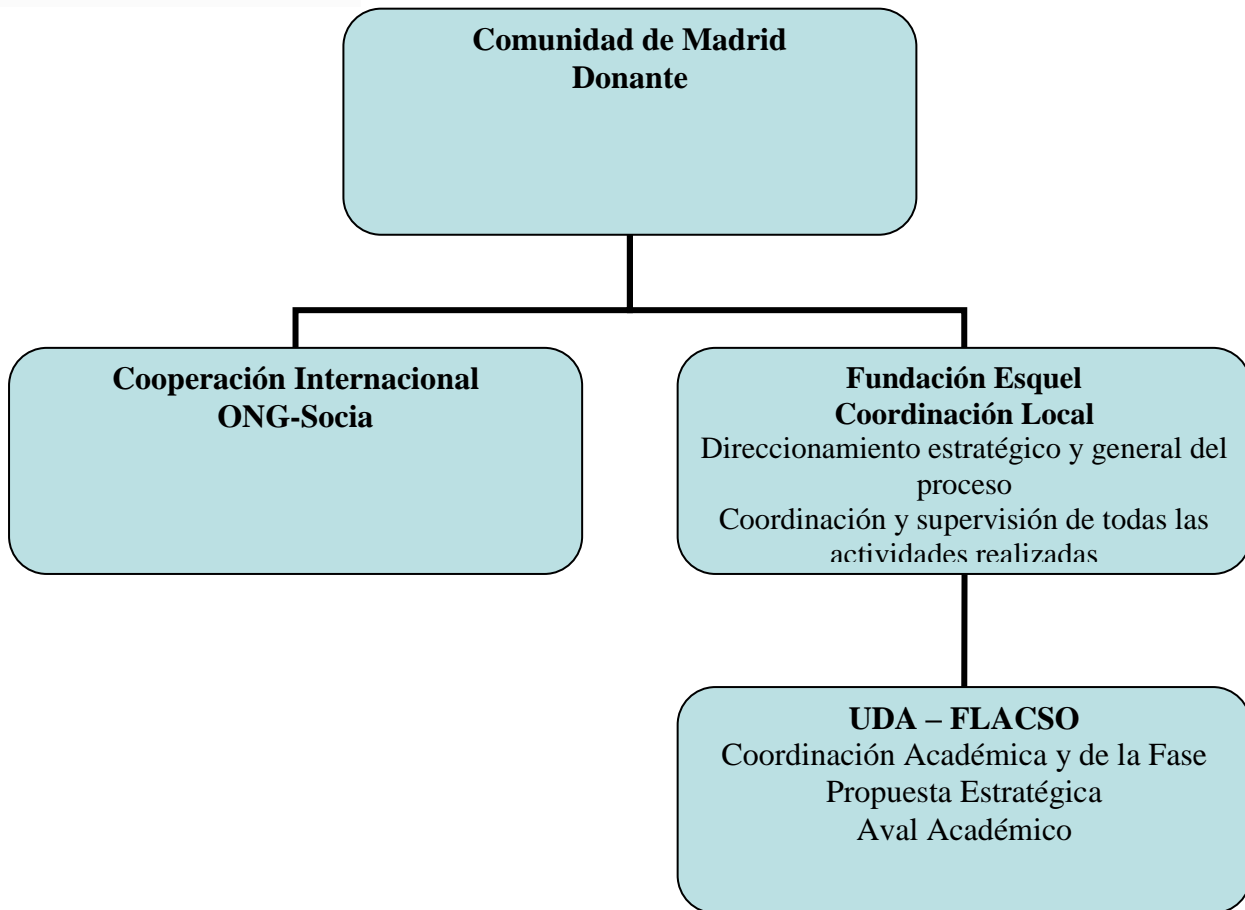
En cada municipio participante, hubo un especial compromiso de la máxima autoridad, los Alcaldes. Desde el primer momento del proyecto se logro su decisión y durante todo el proceso se animo esta participación a través de consulta de temas, tiempos, nombres, prioridades y sin lugar a dudas su voluntad política fue creciendo y se constituuó en un motor que contribuyó a sostener el proceso. Nos permitimos destacar esto en primer lugar, pues tuvimos un solo caso, en que la participación de los alumnos en la escuela era el reflejo claro de una escasa voluntad de su autoridad, lo que afecto en momentos la marcha de este proceso en ese particular .

En un segundo momento subrayamos los significativos logros que formalmente se logro en cada municipio, gracias a la incidencia política que se tuvo como Escuela, y por la pertinencia de las propuestas. En unos casos fueron ordenanzas municipales, consensuadas por los Consejos las que darán legitimidad y sostenibilidad a las propuestas (Puerto Quito, San Miguel de los Bancos). Otros casos fueron resoluciones administrativas autorizadas por el Alcalde, que permitieron que los cambios propuestos consten ya en procedimientos o formatos institucionales. En la mayoría de casos, los Municipios también tuvieron que poner fondos para complementar las propuestas en su componente logístico (Caso Sigsig, Gualaceo, Antonio Ante, Cotacachi.) En el Municipio de Cuenca se reformulo el procedimiento de avalúos y catastros reduciendo El flujograma de manera transformadora.

### **A 7.4. Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación (SPME)**

Ver A.1.6

2. Quién ejecuta las acciones.



3. Valoración del ritmo de ejecución del programa con respecto al cronograma previsto  
El proyecto necesita una ampliación de 4 meses para concluir las actividades debido al retraso que generó el cambio de autoridades al inicio del proyecto.

4. Ajustes. - ¿Se han realizado actividades no previstas en el programa inicial? En caso afirmativo, explicar cuáles, cuándo y por qué. Si no se han hecho actividades que estaban previstas, explicar cuáles y por qué.

Todas las actividades previstas se han llevado a cabo, pero además se implementaron algunas iniciativas indispensables para el proceso que describimos a continuación:

## R.2.

- **Primer taller con el equipo para dialogar sobre las primeras aproximaciones de la ESGP, y sobre la gestión municipal:** Por iniciativa de la coordinación general, se convocó a un taller con todo el equipo que se involucraría en la ESGP, conformado por CI, FLACSO, Esquel y UDA en la ciudad de Cuenca, los días 21, 22 y 23 de octubre del 2009, en donde se discutieron los ejes temáticos del desarrollo local y gestión municipal que serán los conceptos que atravesarán nuestra propuesta. Adicionalmente, se precisó objetivos y alcances de la ESGP, se definieron las funciones de cada parte y los siguientes pasos del proceso de la ESGP. En este taller se analizó y precisó la presentación que se hizo posteriormente en las alcaldías. Además sirvió para consolidar el grupo, y planear estratégicamente la aproximación en las municipalidades, y obtener los compromisos necesarios de éstas para el proceso.

Además cabe destacar que si bien no constaba en el diseño de la propuesta, este espacio se convirtió en un elemento clave pues teniendo a los actores importantes presentes, se abría tiempos para debates orientadores, para concreciones consensuadas, coordinaciones en conjunto y permanente seguimiento y evaluación de las responsabilidades asignadas. Siempre contamos con la presencia del representante de Cooperación Internacional, lo cual sin lugar a dudas facilitó decisiones oportunas y participativas.

- **Negociación de los términos de los Convenios de Colaboración con la Universidad del Azuay y con la FLACSO, luego de haber sido seleccionadas como las instancias académicas más pertinentes para cumplir con el objetivo del proyecto:** Antes de firmar un convenio operativo, se estimó necesario hacer un primer convenio marco de colaboración con UDA y FLACSO para de esta manera comprometer en un primer momento, a estas dos reconocidas instancias académicas para que participen en la ESGP. Estos convenios fueron firmados con FLACSO el 25 de abril de 2008 y con UDA el 16 de abril de 2008. Fue necesario hacer estos convenios previos, para cumplir con este resultado, ya que este marco legal le dio el peso académico que la propuesta formativa necesitaba, para que las alcaldías confíen, y acepten dar su compromiso, debido a la credibilidad que éstas universidades transparentan.

### R.3.

- **Se realiza un segundo taller en Quito con el equipo de trabajo con el objetivo de discutir la fase de diagnóstico de los municipios y para comprometer fechas para la preparación de la malla curricular:** Este taller se lo realiza, durante el mes de Noviembre de 2009, en Quito nuevamente con todo el equipo de la ESGP, para organizar y definir la fase de diagnóstico, las herramientas a utilizarse y los próximos pasos a seguir. Se debate los nuevos contextos que aparecen en el escenario local, luego de la aprobación de las nuevas normativas que rigen el tema territorial, se hace unas primeras aproximaciones a los posibles temas que deberán contener los módulos y se discute sobre el modelo pedagógico que debe tener la ESGP. Finalmente, se trabaja conjuntamente en una agenda de compromisos con las responsabilidades de cada parte.
- **Se realiza un tercer taller en Quito, durante los días 25 y 26 de febrero de 2010 con el Equipo de la ESGP para analizar los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico de los municipios, y a partir de éstos definir la malla curricular:** Este espacio se recrea nuevamente con la participación de todos los involucrados y se establece el cronograma de impartición de módulos y la fecha de la Inauguración de la ESGP. Adicionalmente, como respuesta de las exigencias surgidas en los diagnósticos, se contó con la presencia de un pedagogo quien nos orientó sobre la dimensión pedagógica de la ESGP, sobre los hitos y marcas particulares de ésta e hizo una primera aproximación sobre los apoyos pedagógicos de los módulos de la ESGP. Finalmente, la atención se concentró en la preparación para el módulo 1 en lo que se refiere a contenidos, logística y apoyos pedagógicos. De igual manera, a partir de la malla curricular definida, se empezó a recolectar los sílabos de los módulos establecidos y los CVs de los educadores de la ESGP

### R.4.

- **Se ha creado un correo de la ESGP para mantener un canal de comunicación abierto entre educadores, coordinadores y participantes como apoyo al**



**proceso formativo:** Se creó y se ha promovido la utilización del correo de la ESGP desde el mes de mayo de 2010, cuya dirección es [escuelagp@esquel.org.ec](mailto:escuelagp@esquel.org.ec). Este correo está manejado desde Fundación Esquel. Este medio ha servido para promover y motivar la participación para los talleres mes a mes y así evitar deserciones, también para aclarar inquietudes, y ha funcionado de canal entre los estudiantes y los profesores de la ESGP, quiénes por medio del mail han respondido dudas relativas a la preparación de los trabajos inter modulares y trabajos de aplicación.

#### R.5.

- **Se ha contado durante todo el proceso formativo con el apoyo de un pedagogo, quién ha articulado el proceso entre módulo y módulo y ha brindado la asesoría para el seguimiento del proceso a través de guías pedagógicas, trabajos inter modulares y trabajos de aplicación:** Durante el proceso de la ESGP hemos tenido la asesoría y consejería de un pedagogo quien ha dotado a la ESGP de una propuesta pedagógica, que fue creando sentidos a la Escuela como instancia, y seguimiento didáctico y articulación entre los módulos que conforman todo el proceso formativo y la propuesta estratégica in situ. Su asesoría ha sido directa con los educadores de la ESGP, con la coordinación general y en el proceso de diseño de la ESGP. Posteriormente era obvio que el se encargue de la elaboración del Manual de Propuestas Estratégicas y de la Sistematización de la ESGP.

#### R.6.

- **Jornada de evaluación con la coordinación general, universidades, consultores y participantes de la ESGP:** En el mes de enero de 2011 se realiza una reunión con participantes de la ESGP, alcaldes, y equipo técnico tanto de Esquel, como de CI y de las Universidades. En dicha reunión se analizan los resultados finales del proceso formativo y se discute sobre la implementación de las propuestas estratégicas, sus alcances y los resultados que se esperan.

#### R.7.

- **Se crean modelos de gestión pública que surgen de las propuestas in situ:** Terminadas las propuestas in situ, se identificó que en el caso específico de las propuestas de Participación Ciudadana de Pedro Vicente Maldonado y Puerto Quito y en la propuesta de Fortalecimiento Institucional de Antonio Ante, San Miguel de los Bancos y Ambato, se había desarrollado metodologías y procesos interesantes, útiles y validados que necesitaban ser recogidos un modelo que funcione como un manual o guía que posteriormente permitan la réplica de la experiencia y la sostenibilidad del modelo en otros gobiernos autónomos locales.
- **Debido a la necesidad constatada en diferentes oportunidades, resolvemos crear también un modelo de abordaje sobre "Prevención y manejo transformador de conflictos":** Luego de la constatación, abordamos temas de alta y densa conflictividad que se convertían en verdaderos obstáculos para la gobernabilidad democrática y buscamos la presencia de una profesional de gran experticia que levantará la información existente en dos municipios, y a partir de su experiencia nos proponga un modelo para institucionalizar el tema y las posibilidades de respuesta.
- **Se fortalece la propuesta in situ de Participación Ciudadana:** al finalizar la Propuesta Estratégica de Participación Ciudadana de Pedro Vicente Maldonado y Puerto Quito, se identificó que el proceso necesitaba ser reforzado y complementado, sobre todo para

conseguir que los esfuerzos de la Propuesta Estratégica, perduren en el tiempo y que se instalen procesos democráticos y participativos sostenibles. Los ciudadanos elegidos para ostentar cargos de Silla Vacía, Consejo de Planificación y Voceros de la Asamblea, necesitaban capacitarse para cumplir a cabalidad, informados y con responsabilidad sus funciones, y continuar reforzando su proceso de legitimación tanto con la ciudadanía como con los municipios. Por esta razón, se realizaron convenios con los municipios y se impulsó desde mayo 2011 hasta septiembre un proceso formativo que recogía la malla curricular de la ESGP y del Programa de Liderazgo Integrador.

- **Se inician procesos formativos complementarios difundiendo el modelo de la ESGP y del Programa de Liderazgo Integrador:** como se explica más detalladamente en las actividades del R.7 cuyo objetivo es dotar de sostenibilidad al modelo de la ESGP, se difundieron dos procesos formativos con el Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales y con las Mujeres Urbanas de Cotacachi utilizando el capital acumulado y validado de la ESGP, y se estará iniciando un proceso de capacitación a los funcionarios de Gobierno Provincial de Chimborazo.



### **3. VALORACIÓN GLOBAL DEL PROGRAMA. EVALUACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS**

#### 1. Cambios en el contexto

En su oportunidad decíamos que la "importancia y alcance de la propuesta que presentamos se había validado en el contexto nacional debido a su GRAN PERTINENCIA" debido al momento de importantes cambios que se producían en el país y cuya incidencia en el ámbito local se tornaban fundamentales.

En el 2008 se aprueba una nueva Constitución que define una reforma profunda del estado, sus niveles de gobiernos, sus funciones y competencias, la organización territorial, entre otros. Se reorganiza la Secretaria Nacional de Planificación, quién define el Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir como carta de navegación para el país y crea el Sistema Nacional de Planificación Participativa. También se organiza la quinta función del Estado: la Función de Transparencia y Control Social quién elabora la nueva Ley Orgánica de Participación Ciudadana. Por último en el 2009 se debate y aprueba el Nuevo Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, el mismo que comprende la organización de los gobiernos subnacionales, el sistema de competencias, el proceso descentralizador y el de regionalización del país."

En el primer informe que presentamos señalábamos que dentro del marco de las nuevas normativas... "Hoy más que nunca un gobierno cercanía debe responder con mayor efectividad, para ofrecer resultados a las múltiples demandas priorizadas desde la situación de vida de los pobladores y también por la presencia de una planificación nacional y territorial que pretende organizar tiempos, recursos y asegurar resultados". Por lo tanto las dos provincias que se habían seleccionado para nuestra intervención, se preparaban para diseñar procesos de planificación territorial articulados y participativos, se reorganizaban estructuras institucionales, se precisaban roles al interior de las competencias de cada nivel de gobierno locales....y en esta dinámica debíamos insertarnos con la legitimidad necesaria para que la Escuela cumpla con sus objetivos y contribuya eficazmente a los procesos internos y externo que estaban en marcha.

Fueron precisamente estos cambios determinantes del contexto nacional y local, los que en última instancia no solo valido la pertinencia e importancia de nuestra propuesta, sino que también tuvo que ver con los tiempos, los recursos, la ampliación del número de municipios participantes, etc. También destacamos que por este nuevo marco contextual se tuvo que redoblar los esfuerzos de negociación, articulación, reactivación y fortalecimiento de compromisos con los diferentes niveles de interlocución: Alcaldes, Consejos, Directores, Prefectos provinciales, organizaciones sociales.

En síntesis, al arrancar el proyecto teníamos un nuevo marco constitucional y una normatividad que marcaba las nuevas reglas del escenario local, se implementaba una nueva arquitectura del estado, se diseñaban los nuevo ejes de gestión de la institucionalidad, así como se delimitaba la cancha de acción y se fijaba el rumbo definido por 12 objetivos nacionales y sus estrategias. Precisamente en estas condiciones supimos detectar las premisas del proceso, y ubicamos al proyecto en la mesa política de 10 municipios.

Esto nos permitió contar con una potente voluntad política en la gran mayoría de casos, pero además el proyecto, en su primer momento, investigo a través de la confección de una línea base, que luego se confrontó con las exigencias del contexto, y convocó a liderazgos de la sociedad civil para que como acompañantes del proceso nos ofrezcan miradas y posiciones complementarias.

Con todos estos elementos se diseño la malla curricular, de acuerdo con los equipos de profesionales que aportaron las universidades, la orientación técnica de un pedagogo, y la conducción de la coordinación técnica.

2. Valoración de la adecuación a los principios generales, prioridades sectoriales y transversales del Plan General de **Cooperación al Desarrollo de la Comunidad de Madrid.**

3. Valoración del nivel de participación de los beneficiarios y, en su caso, de la adecuación de los criterios utilizados para su selección.

### **Analicemos por fases:**

#### **Diagnóstico**

Durante la elaboración del diagnóstico se contó con el involucramiento y la participación directa de los beneficiarios del proyecto en cuanto a la aplicación de las herramientas que se utilizaron, entrevistas a profundidad y grupos focales. El diagnóstico estuvo diseñado de tal manera que se reconoció como importante contar con la información, percepciones y criterios de los beneficiarios, sobre todo en la perspectiva de dicho diagnóstico fue realizado para detectar las necesidades de capacitación de los beneficiarios

#### **Fase Formativa**

En el desarrollo de los módulos, el modelo pedagógico que se aplicó fue en la mayoría de los casos práctico-participativo, lo que permitió que los beneficiarios tengan la oportunidad de combinar su experiencia laboral y personal con el programa y los conocimientos que iban siendo reforzados; En el proceso modular se previó trabajos previos y tareas post- módulo. Tanto los unos como los otros siempre se procuró que se concentren y tengan como base su propia experiencia e insumos que surgían de sus propios municipios y de sus funciones. Además, el momento de realizar la evaluación se invitó a funcionarios que se habían destacado en el proceso para que participen y evalúen cómo se había llevado a cabo el proceso, lecciones aprendidas y oportunidades de mejora. Lo mismo ocurrió en el Encuentro de Alcaldes que se llevó a cabo en donde las autoridades tuvieron la oportunidad de conocer más a fondo el proceso, proponer aportes y apoyarlo con su voluntad política.

#### **Fase Práctica**

Se recalcó que la fase práctica sería aquella en la cual los beneficiarios participarían de forma más directa en la implementación de cambios al interior de los municipios. Se recalcó que el papel de los técnicos-consultores era de facilitación y de acompañamiento pero quienes se responsabilizarían del proceso eran los beneficiarios. Es así que en la mayoría de municipios los funcionarios se apropiaron de los procesos, incluyeron a otros funcionarios, e instalaron los cambios que se habían previsto.

#### **Adecuación de los criterios utilizados para su selección**

Como se puntualizó en el R.2. los criterios de selección utilizados para elegir a los beneficiarios fue en primer lugar diversidad y representatividad de los municipios con los cuáles se trabajó, es decir contar con una muestra representativa que asistió a las capacitaciones que esté compuesto en un porcentaje por autoridades (alcaldes y concejales), por directores de área, por mando medios y técnicos y por representantes o líderes de la sociedad civil. Sin bien la heterogeneidad del grupo fue un aspecto pedagógico delicado de manejarlo, creemos que fue una decisión acertada en cuanto se capacitó a funcionarios que usualmente no acceden a este tipo de ofertas, y que gestó una comunicación y un trabajo en equipo entre funcionarios con jerarquías distintas. Además, se aplicó enfoque de género e interculturalidad, contando con un porcentaje equitativo entre hombres y mujeres e impulsando la participación de funcionarios indígenas en los cantones con dichas características.

4. Relación con otras instituciones u organizaciones y complementariedad con otras acciones.

#### **Instancias académicas**

Con quienes se mantuvo una relación constante y permanente fue con las Universidades elegidas para el proceso (UDA y FLACSO), se aseguró un trabajo de equipo sostenido durante todas las fases, tanto en campo, como en las definiciones teóricas y direccionamientos estratégicos. Se combinaron las fortalezas de Fundación Esquel de conocer a fondo los territorios, relación con los actores, experticia en la gestión social y de proyectos, con la de las universidades y su experiencia

académica y conceptual. Se realizaron reuniones de seguimiento, planificación y monitoreo con frecuencia que permitieron retroalimentar el desarrollo del proceso.

## **Municipios**

La relación con los municipios que participaron se la manejó como una contraparte en campo que apoyaba el proceso al interior de la municipalidad brindando apoyos logísticos, y en la coordinación de los grupos cantonales, así como institucionalizando la ESGP. La fase de las propuestas estratégicas fue desde sus inicios pensada para complementar y fortalecer el plan de gobierno de los alcaldes y las prioridades estratégicas definidas en las instituciones, y no como un proceso aislado y desarticulado.

## **AME, IAN y CONAGOPARE**

En aras de lograr la sostenibilidad del modelo ESGP se establecieron relaciones con instituciones claves relacionadas con los gobiernos locales. En primer lugar, con la Asociación de Municipalidades del Ecuador y con el Instituto de Altos Estudios Nacionales, hoy Universidad del Estado, a quienes se les presentó el modelo, y se continúan las relaciones de colaboración, en aras de lograr alianzas futuras que continúen potencializando la ESGP. En el caso del Consejo Nacional de Gobierno Parroquiales se llevó a cabo un proceso de formación con los presidentes de las Asociaciones Provinciales con el objetivo de apoyar a la reestructuración interna por la cual estaban atravesando y capacitarlos en gestión pública.

5. Valoración global de resultados en función de los siguientes criterios: pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto. Se explicará cómo han afectado en la consecución de resultados los riesgos previstos y no previstos.

## **PERTINENCIA**

Hemos insistido como los cambios que se produjeron en el contexto nacional, en el período inmediato a la formulación y negociación del proyecto, determino que profundicemos en ese escenario, en sus diversos ámbitos y componentes, y volquemos nuestros mayores esfuerzos, conjuntamente con nuestros socios, a responder con la malla curricular y los otros elementos de la Escuela a reales y emergentes necesidades que ese preciso momento atravesaban y enfrentaban los espacios municipales.

Esto se puede constatar tanto en los temas abordados, en los tiempos tratados, como con la selección de los actores participantes. Podemos confirmar que nuestra propuesta encajó bien en la ecuación oportunidad/necesidad pues los municipios, luego del año que transcurrió la ESGP debían incorporar nuevas competencias, desarrollar el proceso de construcción del Plan Territorial participativo y articulado a los otros niveles de gobiernos, y crear su sistema de Participación Ciudadana, con mecanismos y espacios que dieran legitimidad al proceso planificador especialmente. Nuestra malla entonces tendrá mucha relación con estas demandas y expectativas.

## **EFICACIA Y EFICIENCIA**

Los resultados logrados y que constan en las evaluaciones y verificadores que acompañan este informe dan cuenta de nuestro nivel de Eficacia frente a los compromisos adquiridos en el proyecto y que constan de manera clara en cada uno de los indicadores correspondientes a cada actividad. Pero si vale la pena señalar que a más de esos logros obtenidos, hay resultados muy significativo, que si bien son fruto del proyecto, no se registran:

- La gran voluntad política de las autoridades municipales, estrategia que la coordinación sostuvo durante todo el proceso y que contribuyo de manera eficaz y eficiente a la buena marcha de la Escuela.
- Un alto nivel de participación de los beneficiarios y de un buen nivel de respeto y escucha a sus demandas, y prioridades que se tradujeron en un significativo compromiso de las partes
- La cuota de participación Ciudadana contribuyo decididamente en las miradas, opiniones, debates que se producían en aula. Posteriormente estos liderazgos empoderados en el proceso también fueron de gran utilidad para legitimar nuestro

- proyecto en los espacios locales ciudadanos.
- Fuera del aporte académico de las dos Universidades, su acercamiento a la realidad institucional y a la complejidad del mundo local, fueron insumos que fortalecieron sus comprensiones y por lo tanto su profesionalismo.
- Las propuestas estratégicas no solo lograron una gestión viable, efectiva, en un determinado aspecto si no que se hablo por lo menos en un lapso de dos a tres meses de "La Escuela se tomo el municipio", porque el equipo de consultores, el equipo de estudiantes, realmente movilizó las áreas de intervención y fue trascendentes mostrar al resto de la institución y a la ciudadanía local, resultados eficientes armados y concretados en un tiempo record cuando hay conciencia, decisión y recursos técnicos comprometidos.

En cuanto a la eficiencia que guió nuestro trabajo se puede medir no solo en los planes y actividades cumplidas con sus respectivos recursos y tiempos, como da fe este informe. Cabe destacar que desde el primer momento procuramos optimizar estos recursos:

1. Ampliamos el número de Municipios de 6 a 10
2. Ampliamos el número de módulos de 10 a 20, optimizando el compromiso de cada una de las universidades, y respondiendo a necesidades básicas y otras más puntuales
3. Ampliamos el número de resultados en cada Propuesta Estratégica que llevamos adelante en cada Municipio
4. Ampliamos el contenido académico de la Escuela adjuntando a nuestra oferta el Programa de Liderazgo Integrador con el objetivo de entregar herramientas eficaces al liderazgo social y/o político que amplía sus perspectivas más allá de su rol de funcionarios.
5. Los resultados de la propuesta estratégica permitió definir, y elaborar "modelos" en temáticas muy oportunas para la vida municipal. Hoy ya están a disposición de otros gobiernos locales. Optimizando los recursos técnicos y financieros del proyecto
6. Se hizo un buen esfuerzo para contar al final del proceso con la sistematización respectiva de todo el proyecto, lo que nos permite aportar con un proceso de conocimiento, sobre " cómo hacerlo", y cuya trascendencia la veremos en las próximas incidencias de la Escuela en el contexto nacional.

Por último no podemos medir técnicamente el Impacto del Proyecto, por obvias razones de tiempo. Sin embargo si podemos confirmar de manera empírica, por los testimonios recogidos, la participación evaluada, los comentarios sostenidos públicamente por las autoridades, el alto nivel de impacto que logramos. El convocar a más de trescientas personas en las Asambleas Locales, los procesos democráticos que impulsaron candidaturas ciudadanas de manera transparente y participativa, la presencia de toda la institucionalidad gubernamental en los foros y en los eventos públicos que llevo adelante la propuesta dan cuenta de un proyecto que supero sus marcos referenciales.

El mayor riesgo previsto en el diseño del proyecto fue "los cambios en el régimen político del Ecuador", advertencia que nos animó a la reflexión oportuna, a precisar nuestra intervención para convertirla en una oportunidad que fue gratamente recibida y apoyada , cabalmente por las exigencias que plantean los cambios ya en vigencia, y la entrada mayoritaria de nuevos actores en el escenario político local.

También se advirtió como riesgo el no contar con el apoyo de la institucionalidad local, y pudimos comprobar que efectivamente era un riesgo, pues en dos municipios que no logramos movilizar la voluntad política de todas las autoridades, fueron los que desertaron al inicio del proceso. Todo lo contrario paso con los 10 restantes que se involucraron. El riesgo definido es importante pues nos obliga a diseñar estrategias inteligentes para hacer del riesgo una provechosa posibilidad en la mayoría de casos.

En lo que se refiere a los capacitadores y consultores que podían hipotéticamente ser otro riesgo, en la medida que no se involucren con una propuesta pedagógica alternativa, la misma que demandaba una actitud menos magistral, distante, que exige la academia, y que más bien planteaba que se debía recoger las orientaciones que nuestro consultor pedagogo impartía para cada módulo, mirar a al participante como el sujeto mismo de la experiencia, en dónde sus saberes pesaban en un respetuoso espacio de intercambio. Sin lugar a dudas el aporte de un profesional de la Pedagogía, Dr. Alfredo Astorga quién trabajo en la dimensión

pedagógica de la Escuela, centralizada en el aprendizaje y en la experiencia, generó que la Escuela como tal logre unas marcas de identidad, y que el equipo de docentes sintonice con sus alumnos en unos ambientes didácticos y creativos.

## 7. Coherencia y complementariedad de los resultados.

Los Resultados definidos en el PLAN OPERATIVO DEL PROYECTO y en la MATRIZ DE PLANIFICACION, mostraron gran coherencia, secuencia y complementariedad como componentes del proceso que tejimos con gran pulcritud en lo político, y esmero técnico.

- En primera instancia debíamos seleccionar los gobiernos seccionales, por lo tanto esto nos exigió informarnos a profundidad de cada contexto en el que íbamos actuar, luego definir unos criterios, visitar y dialogar con autoridades y funcionarios, definir indicadores de comparación.
- El segundo resultado nos demandaba un paso secuencial, el compromiso de los Municipios, factor fundamental para garantizar la presencia de los participantes-alumnos durante el año de capacitación, para realizar la propuesta estratégica, para contar en muchas ocasiones con su infraestructura, etc. Etc.
- Ya con los municipios y el compromiso de sus autoridades, pasamos al tercer resultado que nos proponía hacer un diagnóstico global del contexto, de la institución y de las necesidades de capacitación herramientas clave para definir la malla curricular.
- Así llegamos a la creación de la Escuela, instancia reforzada con dos convenios que abalanzaban un consistente acompañamiento académico, con la presencia de 100 alumnos inscritos, con el auspicio de 10 municipios y el apoyo académico y técnico de la Cooperación Internacional
- Luego de la ejecución de 10 módulos, tanto en la región norte como en la región sur del proyecto, además de la realización de las propuestas estratégicas en cada municipio, así como del acompañamiento de tutorías especializadas a través de un monitoreo in situ guiado por un consultor experto en la temática, si podemos afirmar que tanto el resultado 5 como el 6 permitieron no solo darle forma a una escuela de gestión pública, si no que nos esforzamos por crear el sentido de esta Escuela, de re-crear un modelo de aprendizaje que respondió con calidad las demandas de sus participantes, pero también con una gran dosis de humanidad.
- El último resultado nos abrió el camino oportuno de no perder de vista la sostenibilidad de la propuesta. Así pusimos en las Web institucionales todos los módulos a servicio de quién los necesite, pero además nos hemos acercado a tres instituciones que tienen relación directa con el desarrollo de capacidades de gobiernos locales, y tramitamos convenios para la difusión y utilización de los diversos componentes que hoy ofrece la Escuela. Y tal vez lo más importante, como las dos universidades pudieron proyectar en sus ofertas académicas los módulos y modelos de la EGPL.

En resumen ya lo decíamos en un informe anterior todas estas piezas sueltas nos exigieron tener un hilo conductor que le de mayor coherencia a la propuesta, ese eje fue la propuesta pedagógica elemento transversal que dio forma a un todo sistémico. Desde el diagnóstico realizado en cada municipio hasta la entrega de las acciones estratégicas esta dimensión cobijó a todos los factores, componentes y participantes de la EGPL.

## 7. Valoración global de las actividades de seguimiento y evaluación del programa.

En este acápite debemos diferenciar el seguimiento y evaluación del programa que como Esquel y C I llevamos adelante, y el seguimiento y evaluación que los Alumnos y capacitadores tenían en el lógica de la Escuela. Esta última, contó con un diseño especial con varios componentes:

- ✓ Concluido cada taller modular, los alumnos evaluaban a sus capacitadores y estos a su vez lo hacían a sus alumnos, de acuerdo a una metodología definida al arranque del proyecto, en el que contaba las tareas cumplidas previo y post módulo, la participación en aula y las calificaciones de cuestionarios del tema tratado.
- ✓ La Coordinación Técnica seguía esta ruta sistemáticamente, así como los registros de asistencia y las obvias justificaciones en caso de ausencias.
- ✓ La Coordinación también organizó una red de coordinadores de la EGP en cada municipio quienes estaban siguiendo el proceso del grupo en cada cantón.
- ✓ Este proceso organizado y sistémico es lo que permitió un seguimiento permanente,



una observación para gestar soluciones y cumplir con la mayor aspiración que siempre sostuvimos: evitar la deserción de los alumnos.

Por otra parte el proyecto como tal debió seguir el Sistema definido por Esquel para todos sus proyectos y programas, cuyas exigencias mensuales, trimestrales de presentación de informes, evaluaciones, mediciones de indicadores, etc rigen en la institución. Proceso que nos obliga a garantizar resultados de calidad y tomar medidas oportunas para prevenir riesgos y evitar dificultades mayores.

Esquel cuenta con un sistema de calidad que se sostiene precisamente en el seguimiento y monitoreo asegurando así cronogramas cumplidos, actividades verificables y resultados medibles, pero también se tejen en el proceso canales de observación que surgen precisamente del debate interno que provoca estas evaluaciones, donde se subrayan aprendizajes y correcciones.

Además cabe resaltar en esta dimensión el trabajo de coordinación y seguimiento permanente que desempeñó el expatriado de C.I. durante todo el trayecto de la Escuela, pues desde las primeras reuniones contamos con su presencia, opiniones, propuestas y participó en todas las actividades importantes permitiéndonos contar siempre con su acompañamiento.

#### 8. Transferencia del programa y sostenibilidad de la actuación:

Hemos señalado que por varias vías nos hemos preocupado especialmente de la transferencia del programa, subrayamos especialmente: la primera, la vía electrónica que nos permite que quien lo necesite pueda utilizar un programa acabado de fortalecimiento de capacidades para el talento humano inscrito en la gestión local. La segunda las dos universidades que acompañaron el proceso, que tuvieron un gran protagonismo en la confección de los módulos y que ahora los han incorporado a sus archivos académicos y hacen uso permanente de los diversos componentes.

También hemos logrado articular nuestro programa con los Gobiernos Parroquiales Rurales, para el efecto organizamos una propuesta especial para sus 24 directivos nacionales, y estamos negociando un convenio con el AME y otro con el IAEN, instancias en directa relación con los municipios.

En el ámbito de la sostenibilidad quisiéramos remarcar con fuerza **la legitimidad** que el programa logro en el contexto local con dimensión nacional, la ESGPL es un producto de calidad, que abarca una malla curricular modular, una batería de talleres instrumentales, un proceso formativo para líderes locales. Pero además cuenta con tres modelos de gestión que en la práctica pueden solventar temáticas de gran actualidad en la institucionalidad pública local y que hoy es conocida y demandada en varias oportunidades.

Esta Legitimidad sin lugar a dudas está dada por la calidad lograda en su propuesta integral, también por el aval académico de la Flacso y la UDa, y la coordinación técnica de Esquel, ongs local con veinte y dos años de presencia en el país, cuya transparencia y eficiencia son ampliamente reconocidas.

Pero lo más sobresaliente del proceso ha sido cómo esta **legitimidad** es fruto de las posturas y aportes de los Alumnos-participantes quienes así lo confirmaron con su asistencia especialmente crítica y participativa, su voz evaluadora de contenidos y metodologías, el reconocimiento de los resultados logrados, la voluntad política alcanzada por parte de las máximas autoridades municipales y por último los resultados que constan en el presente informe.

Al finalizar el último taller en la jornada de la graduación, hicimos una recolección de buenas prácticas que nos mostraron con gran claridad lo construido en este camino. La Comunidad de Madrid, Cooperación Internacional y Esquel estuvieron en el espacio preciso, con un aporte sustantivo y pertinente fortaleciendo la gobernabilidad y la gobernanza de municipios pequeños cuyas capacidades se desarrollaron en beneficio directo de cientos y miles de ciudadanos. Con certeza nos atrevemos a afirmar que mejoró la gestión institucional, que 87 funcionarios tienen mayores recursos, información y conocimientos para aportar en las respuestas que su institución debe gestar a sus conciudadanos. Además quisiéramos destacar es el valioso aporte que este proyecto inyectó a la Democracia en nuestro país, y los insumos que prendieron mayor



responsabilidad y comprensión en los participantes para su ejercicio ciudadano en los futuros emergentes.

## C. INFORME ECONÓMICO <sup>3</sup>

### 1. TRANSFERENCIAS Y OPERACIONES DE CAMBIO

FONDOS TRANSFERIDOS					
FECHA	GASTOS BANCARIOS	EUROS TRANSFERIDOS	DIVISAS RECIBIDAS	FECHA RECEPCIÓN	TASA DE CAMBIO EURO/DIVISA
<b>TOTAL</b>		<b>(a)</b>	<b>(b)</b>		<b>(c)</b>

(c) = Tasa de cambio media ponderada euro / divisa = (a) / (b)

RESUMEN CAMBIARIO DE LOS FONDOS RECIBIDOS					
FECHA	GASTOS BANCARIOS	DIVISAS CAMBIADAS	MONEDA LOCAL OBTENIDA	TASA DE CAMBIO DIVISA/M. LOCAL	TASA DE CAMBIO EURO/M. LOCAL
<b>TOTAL</b>		<b>(d)</b>	<b>(e)</b>	<b>(f)</b>	<b>(g)</b>

(f) = Tasa de cambio media ponderada divisa / moneda local = (d) / (e)

(g) = Tasa de cambio media ponderada euro / moneda local = (c) x (f)

<sup>3</sup> El seguimiento económico se realiza conjuntamente sobre la subvención de la Comunidad de Madrid y el aporte en efectivo de la ONGD



## 2. BALANCE DE GASTOS FINAL

PARTIDAS	GASTO TOTAL EFECTUADO EN LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA			
	EN ESPAÑA (Euros)	EN EL PAÍS DE EJECUCIÓN		TOTAL Euros equivalentes
		Divisa	Moneda Local	
<b>A. COSTES DIRECTOS</b>				
1. Terrenos				
2. Construcción				
3. Equipamiento				
4. Elaboración de Línea de Base y Evaluación Externa				
5. Personal				
5.1 Personal Local				
5.2 Personal Expatriado				
5.3 Personal en Sede				
6. Funcionamiento				
7. Fondo Rotatorio				
8. Imprevistos				
<b>TOTAL COSTES DIRECTOS</b>				
<b>B. COSTES INDIRECTOS (máximo 10% de la subvención concedida)</b>				
<b>TOTAL COSTES INDIRECTOS</b>				
<b>TOTAL GASTOS</b>				

En este cuadro se recogerán los gastos realizados con cargo a la Comunidad de Madrid y al aporte en efectivo de la ONGD. El gasto se indica en la moneda en la que efectivamente se ha realizado. Para convertirlo a euros, se utiliza la tasa de cambio media del euro con respecto a la moneda correspondiente utilizando las letras c) y g) del cuadro anterior.

### 3. RESUMEN DEL ESTADO DE LOS FONDOS

Denominación moneda.....	<b>EUROS</b>	<b>MONEDA INTERMEDIA</b>	<b>MONEDA LOCAL</b>
<b>(I) INGRESOS Y TRANSFERENCIAS</b>			
(+) Subvención recibida de la C.Madrid			
(+) Aporte en efectivo de la ONGD			
(-) Total euros transferidos (a)			
(+) Total divisa intermedia obtenida (b)			
(-) Total divisa recibida y cambiada (d)			
(+) Total moneda local obtenida (e)			
(+) Total intereses generados (*)			
<b>TOTAL (I)</b>			
<b>(II) GASTOS EFECTUADOS</b>			
<b>TOTAL GASTOS ACUMULADOS</b>	<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>
<b>(III) SALDO CORRIENTE</b>			
Tipo medio de cambio aplicable .....		<b>(c)</b>	<b>(g)</b>
<b>SALDO EUROS EQUIVALENTES</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>	<b>(6)</b>
<b>TOTAL EUROS</b>	<b>(7)</b>		

Se trata de una síntesis de la información de los cuadros anteriores en la que se refleja la cofinanciación de la Comunidad de Madrid y de la ONGD y en la que se comparan:

- Ingresos: transferencias e intereses
- Gastos acumulados hasta el momento de cerrar el informe

**(I) INGRESOS Y TRANSFERENCIAS:** Los datos para cumplimentar este bloque de información son los obtenidos en los cuadros del apartado 1: Transferencias y operaciones de cambio ( a, b, d, e).

**(II) GASTOS EFECTUADOS:** Los datos para cumplimentar esta información son los obtenidos en el cuadro 2: Balance de gastos ( 1, 2, 3)

**(III) SALDO CORRIENTE:** Es la diferencia de (I) Total Ingresos y (II) Gastos efectuados

**Tipo de cambio medio aplicable:** los tipos (c y g) obtenidos en el cuadro 1. Transferencias y operaciones de cambio

**SALDO EUROS EQUIVALENTES:**

- (4) Es el saldo corriente en euros
- (5) Es el saldo corriente en moneda intermedia por (c) el tipo medio de cambio aplicable
- (6) Es el saldo corriente en moneda local por (g) el tipo medio de cambio aplicable

**(7) TOTAL EUROS:** Es la suma de (4)+ (5)+ (6)

**(\*)** Se deberá aportar certificación bancaria de intereses generados

#### 4. BALANCE DE GASTOS EN EUROS

PARTIDAS	GASTO ACUMULADO TOTAL					GASTO %
	CM	ONGD	O. LOCAL	OTROS	TOTAL	CM
<b>A. COSTES DIRECTOS</b>						
<b>1. Terrenos</b>						
<b>2. Construcción</b>						
<b>3. Equipamiento</b>						
<b>4. Evaluación Línea de Base y Evaluación Externa</b>						
<b>5. Personal</b>						
<b>5.1 Personal Local</b>						
<b>5.2 Personal Expatriado</b>						
<b>5.3 Personal en Sede</b>						
<b>6. Funcionamiento</b>						
<b>7. Fondo Rotatorio</b>						
<b>8. Imprevistos</b>						
<b>TOTAL COSTES DIRECTOS</b>						
<b>B. COSTES INDIRECTOS (máximo 10% de la subvención concedida)</b>						
<b>TOTAL COSTES INDIRECTOS</b>						
<b>TOTAL GASTOS</b>						

En este cuadro se debe reflejar información del grado de ejecución del presupuesto TOTAL del proyecto, incluyendo a todos los cofinanciadores.

**Nota:** Las columnas de ONGD Y O. Local contendrán siempre todos los aportes canalizados a través de ellas: aportes propios en efectivo o de otros siguiendo la misma distribución que la aprobada, incluyendo modificaciones. Los aportes valorizados deberán ser recogidos en anexo adicional.

**5. LISTA DE FACTURAS** (a continuación de esta lista deben aportarse las facturas en el mismo orden)

PARTIDA (1)	Nº DE ORDEN	CONCEPTO	FECHA	PAÍS	VALOR			CONTRA-VALOR EN EUROS	% DE IMPUTACIÓN (2)	COFINANCIADOR
					Moneda Local	Moneda intermedia	Euros			

Se desglosará la lista de todos los documentos justificativos de gasto correspondientes al aporte en efectivo de la ONGD y a la subvención de la Comunidad de Madrid, así como a los intereses que se hayan podido generar.

- (1) Se seguirá el orden de las partidas indicado en el presupuesto.
- (2) En caso de no especificarse el porcentaje, se entenderá que corresponde al 100%.

Se adjuntará fotocopia compulsada y diligenciada de las facturas correspondientes a los gastos realizados de acuerdo a las Instrucciones para el control de fondos y justificación del gasto aportadas por la Dirección de Cooperación al Desarrollo.

## 6. FUENTES DE VERIFICACIÓN

### R.1.

- Documento explicativo del Esquel- SPME (Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación)
- Presentación PPT de criterios para la selección de municipios participantes de la ESGP

### R.2.

- Matriz de compromisos de la primera reunión del equipo técnico ESGP
- Presentación PPT exhibida en los municipios seleccionados para lograr su comprometimiento

#### Carpeta 1: Ayudas memoria, presentación ESGP

- Ayuda memoria 1: Reunión de equipo para definir criterios de la fase de diagnóstico
- Ayuda memoria 2: Presentación de la ESGP a los municipios de la zona norte

#### Carpeta 2: Resoluciones de Concejo

- Resoluciones de los Concejos Municipales de los 10 municipios participantes

### R.3.

#### Carpeta 1: Compromiso Participantes

- CVs y Cartas de Compromiso de los participantes seleccionados
- Carta por Esquel a los municipios para la selección de participantes
- Listado de alumnos seleccionados

#### Carpeta 2: Convenios

- Convenio de Colaboración FLACSO
- Convenio de Colaboración UDA
- Convenio Operativo FLACSO 1
- Convenio Operativo FLACSO 2
- Convenio Operativo UDA 1
- Convenio Operativo UDA 2

#### Carpeta 3: Diagnóstico

- Ayuda memoria sobre la presentación de los diagnósticos
- Carta por Esquel a los municipios para realizar la fase de diagnóstico

#### Subcarpeta A: CV diagnóstico

- Hojas de Vida de los técnicos que elaboraron el diagnóstico

#### Subcarpeta B: Diagnósticos Finales

- Informe final de diagnóstico Zona Norte
- Informe final de diagnóstico Zona Sur

### Subcarpeta C: Fotografías fase diagnóstico

- Fotografías

### Subcarpeta D: Herramientas para el diagnóstico

- Agenda de trabajo (modelo)
- AME, indicadores de gestión
- Instrumento de caracterización territorial
- Encuesta aplicada a alcaldes/sa
- Guía de grupo focal para colaboradores estratégicos
- Guía de entrevista con el responsable de planificación
- Guía para el grupo focal con la sociedad
- Guía metodológica línea de base
- Hoja de registro
- Propuestas de encuestas para aspirantes ESGP
- Requerimiento e información secundaria

### Subcarpeta E: Malla Curricular

- Ayuda Memoria sobre la definición de la malla curricular
- Malla Curricular

## **R4.**

### Subcarpeta A: Artículos conferencias

- Conferencia del Buen Vivir de Alberto Acosta
- Conferencia de Paúl Granda
- Módulo 2, Santiago Ortiz
- Organización Territorial, Santiago Ortiz

### Subcarpeta B: publicaciones ESGP

- Sistematización ESGP
- Manual Propuesta Estratégico

## **R.5**

### Subcarpeta A: Calificaciones

- Cuadro General de notas de estudiantes ESGP

### Subcarpeta B: Evaluación Módulos

- Zona Norte
  - o Evaluaciones de los 10 módulos
- Zona Sur
  - o Evaluaciones de los 10 módulos

### Subcarpeta C: Fichas de Inscripción

- Fichas de inscripción de municipios participantes

### Subcarpeta D: Formación en España

- Presentaciones PPT sobre lecciones en España

- Presentación PPT presentada en la sesión de clausura en Madrid
- Presentación PPT presentada en la graduación sobre el viaje de estudios

#### Subcarpeta E: Fotografías

- Encuentro Alcaldes
- Graduación
- Inauguración
- Jornadas de Evaluación
- Módulos
- Viajes de Estudios a España

#### Subcarpeta F: Graduación ESGP

- Sistematización
- Mapas Mentales
  - o Presentación sobre Mapas Mentales
  - o Presentación sobre Laboratorios para el cambio
  - o Presentación sobre Teoría de la U
- Mesas conocimiento de conocimientos España
  - o Transcripción lección de Administración Electrónico (preparada por los alumnos que viajaron y presentada en la graduación ESGP)
  - o Transcripción lección Gestión Recursos Humanos
  - o Transcripción lección Ciudadanos y Administración Pública
  - o Presentaciones PPT preparada por alumnos del curso de España
- Registros de Asistencias
  - o Registros de los dos días

#### Subcarpeta G: Jornada Evaluación Equipo Técnico

- Jornada 1
  - o Ayuda Memoria Primera Jornada de Evaluación
  - o Análisis cualitativo estudiantes ESGP
  - o Análisis cuantitativo estudiantes ESGP
  - o Presentación PPT Caracterización Participantes
  - o Análisis preguntas abiertas Módulo 1
  - o Concepción Propuesta Estratégica
- Jornada 2
  - o Presentación PPT Líneas Propuesta Estratégica
  - o Presentación PPT Jornada de evaluación 2
  - o Sistematización Jornada 2

#### Subcarpeta H: Listas de asistencia

- Registros de asistencia módulo a módulo
- Cuadro General de Justificaciones

#### Subcarpeta I: Material Pedagogo

#### Subcarpeta J: Módulos

- Instrumentales
  - o 10 módulos instrumentales  
**AUMENTAR MÓDULO DE SACOTO**
- Malla curricular



- 10 módulos
- Articulación entre módulos

## **R.6.**

### Subcarpeta A: Propuestas Estratégicas Norte

- Síntesis de lecciones aprendidas
- Informe final
- Informe Ambato
- Anexos Antonio Ante
- Anexos Cotacachi
- Anexos Los Bancos
- Anexos Puerto Quito
- Anexos Pedro Vicente Maldonado
- Fotografías

### Subcarpeta B: Propuesta Estratégica Sur

- Informe Final
- Cuenca
- Gualaceo
- Déleg
- Sígsig

## **R.7.**

### Subcarpeta A: Cartas de Intención

- Acuerdo cooperación GP Tungurahua y Esquel
- Aumentar cartas FLACSO y UDA

### Subcarpeta B: Modelos

- Conflictividad Local
- Fortalecimiento Institucional (subir cuando está listas las versiones finales)
- Participación Ciudadana (subir cuando están listas las versiones finales)

R

### Subcarpeta C: Proceso Formativo CONAGOPARE

- Contenidos de módulos
- Documentos oficiales
- Evaluaciones
- Fotos
- Informes
- Listas de asistencia

### Subcarpeta D: Proceso Formativo Cotacachi

- Contenidos de módulos
- Documentos oficiales
- Evaluaciones
- Fotos
- Informes
- Listas de asistencia

## Subcarpeta E: Proceso Formativo Participación Ciudadana

- Contenidos de módulos
- Documentos oficiales
- Evaluaciones
- Fotos
- Informes
- Listas de asistencia