

**FUNDACION ESQUEL – ECUADOR**

**CONVENIO USAID – ESQUEL N. 518-A-00-04-00142**

**PLAN OPERATIVO ANUAL**  
**OCTUBRE 2004 – SEPTIEMBRE 2005**

**NOVIEMBRE 2004**

## Consortio para el Desarrollo Local

### PLAN ANUAL DE TRABAJO

El Consortio es una estrategia para el trabajo coordinado en organizaciones interesadas en el desarrollo de la democracia local participativa en el país. Esta alianza que se logra a través del apoyo del Fondo de la Alianza para el Desarrollo Global de la Secretaría de la Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos (Global Development Alliance-USAID). El Consortio apoyará procesos en desarrollo, en donde las ONGs que lo conforman aportan sus diversas experiencias de apoyo técnico y/o financiero.

El consorcio está conformado por 11 organizaciones nacionales y una internacional:

- Consejo Nacional de Juntas Parroquiales del Ecuador (CONAJUPARE)
- Red de Democracia y Desarrollo Local
- Red Cántaro
- Universidad de Cuenca - Programa de Población y Desarrollo Local (PYDLOS)
- Comisión de Control Cívico de la Corrupción (CCCC)
- Diario HOY
- CODEMIC
- Cámara de Comercio de Quito
- Coordinadora de Gobiernos Locales Alternativos
- Red Financiera Rural (RFR)
- Synergos Institute, New York, N.Y. USA
- Fundación Esquel

Fundación Esquel, promotora de esta iniciativa, actúa como coordinadora de las acciones y estrategias del Consortio. Es responsable del manejo operativo y administrativo del Consortio, además de continuar en la búsqueda de apoyo para la sostenibilidad de la alianza.

El Consortio permite a las organizaciones miembros apoyar al fortalecimiento de Gobiernos Locales Alternativos a través del trabajo coordinado y concertado. El Consortio tiene como meta el promover la participación ciudadana, inhibir la corrupción y desarrollar la inversión nacional y extranjera a través del apoyo a Gobiernos Locales Alternativos (GLAs).

El programa comprende tres componentes: **transparencia de gestión y acceso a la información, fortalecimiento de capacidades, sostenibilidad económica a través de microcrédito.** El proyecto se realizará a través de la experticia de un consorcio de organizaciones, con el fin de proporcionar el mayor impacto al proceso que pretende generar el proyecto.

El programa actuará en forma diferencial en la implementación de cada componente, a través de la identificación de puntos críticos y necesidades específicas se apoyará en cada GLA seleccionado según los requerimientos del mismo. Así un GLA que necesita fortalecimiento institucional, no necesariamente requerirá de una intervención en fortalecimiento de capacidades. Esta intervención diferencial permite concentrar esfuerzos en el fortalecimiento de procesos en sus puntos críticos.

### Alcance y Cobertura

El Consortio apoyará a 20 gobiernos locales alternativos que cuenten con planes de desarrollo local participativos durante un periodo de 2 años. La selección de estos 20 gobiernos locales alternativos se realizará en base a un proceso que realizará el Consortio en un primer encuentro de trabajo.

## **PRIMER TALLER DE TRABAJO**

Dado que el documento de conformación del Consorcio, sus objetivos y lineamientos ha sido presentada y trabajada como una estrategia para el trabajo coordinado es necesario, como primera actividad macro del programa, desarrollar un taller de trabajo, que permitirá dar operatividad a la estrategia. En este sentido, el primer taller de trabajo del Consorcio, se espera definir:

1. La selección de los 20 GLAs a ser apoyados y fortalecidos durante un periodo de dos años.
2. Un plan de intervención, donde se han identificado los Gobiernos Locales Alternativos (GLAs) cuyos procesos de democracia participativa necesitan apoyo en el marco del componente fortalecimiento institucional y las líneas de trabajo que el Consorcio persigue.
3. Un plan de intervención para el componente de fortalecimiento de capacidades humanas.
4. Presentada propuesta de desarrollo económico y condiciones de acceso al fondo de microcrédito
5. Firma de un acuerdo de cooperación del Consorcio

Al momento, el Equipo de Coordinación del Consorcio se encuentra realizando los primeros acercamientos con los miembros del Consorcio, luego de aprobada la propuesta. Estos acercamientos permiten ratificar el compromiso de trabajo coordinado con cada uno de los miembros del Consorcio.

El primer taller de trabajo está programado para los días viernes 26 y sábado 27 de noviembre en la ciudad de Quito.

## **Equipo de Coordinación del Consorcio**

El equipo de coordinación del Consorcio está compuesto por:

- ❖ Karina Sarmiento, directora
- ❖ Wilson Andrade, Coordinador temático – DESARROLLO PRODUCTIVO
- ❖ María del Mar Iturralde, Asistente Técnica

Las coordinaciones temáticas para los ejes de fortalecimiento institucional y fortalecimiento de las capacidades humanas se encuentran en proceso de selección. Se espera concluir el proceso en la última semana de noviembre.

## **Componentes del programa**

- A. Fortalecimiento Institucional (transparencia de Gestión, acceso a la información y control social)
- B. Fortalecimiento de capacidades (liderazgo, derechos y deberes ciudadanos, gestión y nuevas tecnologías de la información)
- C. Sostenibilidad económica a través del desarrollo de proyectos productivos

## **DESCRIPCION POR COMPONENTE**

### **1. Gobiernos locales alternativos fortalecidos institucionalmente**

#### **RESULTADO ESPERADO**

Gobiernos locales alternativos fortalecidos institucionalmente, en cuanto a manejo transparente de recursos, contraloría social y mecanismos de información para el desarrollo.

## **ACTIVIDADES PRINCIPALES**

### **a. Diseño de plan de intervención y roles de los miembros del Consorcio en el fortalecimiento institucional en GLAs seleccionados**

La primera reunión de trabajo del consorcio dará como resultado un plan de intervención, donde se han identificado los Gobiernos Locales Alternativos (GLAs) cuyos procesos de democracia participativa necesitan apoyo en el marco del componente fortalecimiento institucional y las líneas de trabajo que el Consorcio persigue. Este plan ratifica el compromiso de los miembros del Consorcio de participar en acciones coordinadas para fortalecer procesos que están en marcha pero no han logrado consolidarse.

### **b. Desarrollo de iniciativas de gestión municipal eficaz**

Identificados los GLAs y sus puntos críticos, se apoyará a GLAs que necesiten de iniciativas encaminadas a fortalecer procesos en marcha de gestión municipal transparente, que incluyan: rediseño de la normativa existente identificada como problemática; implementación de sistemas participativos de toma de decisión (i.e. presupuestos participativos); y, mecanismos de control social y veeduría. Las iniciativas a ser apoyadas, podrán tener diferentes características. La implementación de las iniciativas serán ejecutadas en base a los acuerdos establecidos, tomando en cuenta las zonas de intervención de los miembros del consorcio. La coordinación del Consorcio será responsable del seguimiento y monitoreo; además, de brindar asesoría técnica que garantice la efectividad de la propuesta.

### **c. Desarrollo de iniciativas de control social y veedurías**

Identificados los GLAs y sus puntos críticos, se apoyará a GLAs que necesiten de iniciativas control social y veedurías ciudadanas. Las iniciativas a ser apoyadas, podrán tener diferentes características. La implementación de las iniciativas será ejecutada en base a los acuerdos establecidos, tomando en cuenta las zonas de intervención de los miembros del consorcio. La coordinación del Consorcio será responsable del seguimiento y monitoreo; además, de brindar asesoría técnica que garantice la efectividad de la propuesta.

### **d. Fortalecimiento de Sistemas de Información Geográfica**

La propuesta global del programa incluye la implementación de 4 Sistemas de Información Geográfica. Durante el primer año y en el marco del plan inicial de trabajo se seleccionaran 2 GLAs que cuenten ya con este sistema y necesiten fortalecerlos.

## **INDICADORES**

- 1.1 Implementadas iniciativas de gestión municipal eficaz en los GLAs seleccionados durante el primer año de intervención.
- 1.2 Al menos 30 empleados municipales han recibido formación especializada sobre el nuevo sistema de administración municipal en los GLAs seleccionados, durante el primer año de intervención.
- 1.3 Apoyadas iniciativas para la conformación de mecanismos de control social y veeduría en GLAs seleccionados, durante el primer año de intervención.
- 1.4 Al menos 6 autoridades municipales y 30 empleados municipales han sido formados en mecanismos de control social y veedurías, en los GLAs seleccionados, durante el primer año de intervención.
- 1.5 Sistemas de información geográfica fortalecidos en al menos 2 Gobiernos Locales Alternativos seleccionados, operando óptimamente, durante el primer año de intervención.
- 1.6 Al menos 5 personas por cada GLAs seleccionados capacitados para manejar eficazmente los SIGs revisados, durante el primer año de intervención.

## **2. Fortalecimiento de las Capacidades Humanas**

### **RESULTADO ESPERADO**

Fortalecidas las capacidades y herramientas de participación, cooperación y gestión los de GLAs (instancias ciudadanas e institucionales) y el Consorcio como mecanismo de coordinación general.

## **ACTIVIDADES PRINCIPALES**

### **a. Diseño un plan de ejecución y definición de roles de miembros del Consorcio en fortalecimiento de las capacidades humanas**

La primera reunión de trabajo del consorcio dará como segundo resultado el diseño de un plan de intervención para el componente de fortalecimiento de capacidades humanas. El propósito de este componente es el de apoyar el intercambio de experiencias entre GLAs, entre instancias ciudadanas y organizaciones sociales que permitan aprovechar del conocimiento local. Además, el plan de ejecución en formación se basará en la retroalimentación que las organizaciones de base presenten sobre sus propias necesidades de capacitación en temas de liderazgo, derechos, obligaciones, participación ciudadana, veedurías. Por otra parte, se diseñarán programas específicos de formación en aquellas líneas que demanden tal esquema, es el caso de gestión productiva.

### **b. Reuniones de trabajo, información y coordinación del Consorcio**

Las reuniones de trabajo del consorcio se presentan como parte del fortalecimiento de capacidades humanas, ya que estas pretenden ser no solo son un mecanismo de coordinación sino además, un medio para formar en la construcción de alianzas estratégicas, resolución de conflictos, entre otros temas. Se han planificado durante el primer año al menos 5 encuentros de trabajo (reuniones bimensuales).

### **c. Elaboración, diseño y difusión de boletines electrónicos de información**

Se diseñara y difundirá un boletín electrónico informativo sobre las acciones del Consorcio. El boletín ejerce la función de diseminador de experiencias y además permite la visibilización del Consorcio como mecanismo de trabajo en alianzas. Este boletín será difundido a través de la pagina web institucional de Esquel y también, a través de un sistema de listas de correo electrónico. En aquellos cantones donde el acceso al internet es limitado, se proveerán ejemplares impresos a los representantes de las instancias que participan en el proceso. Se diseñaran y difundirán 3 boletines durante el primer año de ejecución del programa.

### **d. Desarrollo del programa de intercambio de experiencias**

El programa de intercambio de experiencias apoya iniciativas de cooperación entre procesos de democracia participativa, a través de visitas, pasantías, charlas, etc. que permitan la recuperación de la experiencia local. Así un proceso que ha logrado, por ejemplo, ser exitoso en control social, puede aportar a un proceso que no ha logrado consolidar este mecanismo. Este mecanismo no solo permite aprovechar de la experiencia local, sino además crear espacios de discusión y análisis de los procesos implementados, como sistema de retroalimentación.

### **e. Desarrollo de programa de capacitación específicos en temas de liderazgo, derechos, obligaciones, participación ciudadana y veedurías**

El programa de capacitación en temas específicos apoyará demandas particulares de grupos ciudadanos, instancias de control social o de la administración municipal que requieran fortalecer su formación. La formación será enfocada a las necesidades particulares de los grupos beneficiarios, en el marco de los temas propuestas.

### **f. Desarrollo de programa de capacitación en desarrollo empresarial**

El programa de capacitación en desarrollo empresarial incluye formación en: gestión empresarial, principios de administración, mercadeo y contabilidad básica para grupos productivos identificados a través de los Planes de Desarrollo Local de los municipios.

## **INDICADORES**

- 2.1 Los miembros del consorcio participan eficazmente y han mantenido al menos 5 encuentros de trabajo, información y evaluación durante el primer año de intervención.
- 2.2 Se han difundido al menos 3 boletines informativos electrónicos con información entregada por los miembros del consorcio sobre el proceso de desarrollo en los 20 GLAs seleccionados durante el primer año de intervención.
- 2.3 Se ha implementado un programa de formación exitosa a través de intercambio de experiencia y pasantías para la buena gestión municipal y fortalecimiento de estrategia de control social, en el que han intervenido los GLAs seleccionados durante el primer año de intervención.
- 2.4 Se ha desarrollado eficazmente un programa de formación con contenidos específicos en liderazgo, derechos y deberes, participación y veedurías enfocados a miembros de las administraciones municipales y grupos ciudadanos que participan activamente del proceso de democracia local participativa de los GLAs seleccionados, durante el primer año de intervención.
- 2.5 Se ha desarrollado eficazmente un programa de formación con contenidos específicos en gestión empresarial, mercadeo y contabilidad básica para grupos productivos de los GLAs seleccionados durante el primer año de intervención.

## **3. Promoción del desarrollo económico**

### **RESULTADO ESPERADO**

Iniciativas productivas funcionando en GLAs seleccionados, en el marco de sus planes estratégicos de desarrollo.

### **ACTIVIDADES PRINCIPALES**

#### **a. Identificación y Selección de Proyectos**

La selección de los Gobiernos Locales Alternativos GLA que participarán en el Proyecto se realizará en el primer taller de trabajo del Consorcio. En el marco de esta selección y sobre la base de los Planes de Desarrollo Local - donde se incluye un componente productivo con propuesta de proyectos - y la propuesta de los GLA y miembros del Consorcio - involucrados en este tipo de actividad -, se identificarán proyectos productivos<sup>1</sup>. Preferiblemente, los proyectos productivos deberán contar al menos un Estudio de viabilidad. Este puede tener nivel de perfil, prefactibilidad o factibilidad, sin embargo, dado que entrarán a competir por recursos, se dará preferencia a aquellos con estudios más avanzados y que se encuentran ya operando.

#### **b. Diseño y aprobación del Programa de Crédito**

Esta actividad está orientada al análisis, determinación y aprobación de las condiciones crediticias que regirán los préstamos a concederse a las iniciativas productivas seleccionadas como viables y que formarán parte del proceso de capacitación, asistencia técnica y crédito.

Básicamente se deberán determinar los instrumentos apropiados: Título ejecutivo (Pagaré, Pagaré de vencimientos sucesivos, Letra de cambio, Convenio de Mutuo Acuerdo, etc.), Reporte de Información Básica del Beneficiario, Documentos habilitantes (Nombramientos, Poderes, etc.), entre otros.

También será indispensable determinar como operará el fondo de crédito, sus condiciones financieras como tasas, comisiones, plazos, períodos de gracia, colaterales.

#### **c. Determinación de viabilidad de proyectos productivos**

Se empezará por conocer los PDLs y como éstos se articulan con los proyectos productivos planteados, luego, los Estudios de Viabilidad presentados serán evaluados técnicamente según los componentes de

---

<sup>1</sup> Se seleccionará un solo proyecto productivo por GLA.

Mercado, Administración, Ingeniería (Proceso Productivo) y Finanzas. Además se tomarán en consideración aspectos que permitan categorizar los proyectos según factores tales como:

- Grado de implementación actual del Proyecto Productivo
- El número de empleos directos que genera
- El número de encadenamientos
- Aporte local
- Valor agregado

Luego de la Evaluación se realizará un ranking de viabilidad financiera con todos los proyectos y se procederá a visitar los cinco con mejor puntuación para verificar en campo lo revisado en los Proyectos.

Esta visita de campo tiene por objetivo validar la información revisada en los Estudios de Viabilidad y levantar información a detalle sobre el funcionamiento de la iniciativa productiva como base para el diseño de los planes de Capacitación y Asistencia Técnica que se deberán efectuar antes de la concesión del crédito.

Como producto de esta actividad se contará con tres documentos por proyecto evaluado: Plan de Capacitación, Plan de Asistencia Técnica e Informe de Viabilidad.

#### **d. Elaboración de manuales de asistencia técnica**

Simultáneamente a los resultados de la determinación de viabilidad desarrollarán Manuales o Guías que orienten el proceso de asistencia técnica y que permitan medir el avance del proyecto en función de indicadores de gestión empresarial.

#### **e. Evaluación de Crédito**

Se realizará un análisis de crédito para los cinco mejores proyectos a fin de establecer la estructura adecuada de la operación de crédito, en función del flujo de caja proyectado, de la disponibilidad de recursos del fondo y de las variables de riesgo asociadas al proyecto analizado.

#### **f. Visitas de asistencia técnica y seguimiento**

Es fundamental que los Proyectos Productivos cuenten con una Asistencia Técnica que periódicamente contribuya a la fijación de objetivos de mejoramiento o de implementación de mejoras en los diferentes procesos del negocio. Para ello se ha previsto realizar al menos 4 visitas de asistencia técnica a cada proyecto, una antes de la concesión del crédito y tres posteriores.

#### **g. Desarrollo de consultorías especializadas**

Cada proyecto productivo tendrá, de así requerirlo, la oportunidad de que un Consultor especialista en el giro del negocio del proyecto, realice una evaluación y un plan de trabajo para mejorar los aspectos relacionados con la producción o la prestación del servicio.

#### **h. Instrumentación y desembolso del fondo de microcrédito**

Esta actividad se refiere a la elaboración de los títulos ejecutivos, documentos colaterales, verificación de firmas, etc. y la entrega de los recursos económicos aprobados luego de la Evaluación de Crédito.

#### **i. Monitoreo de recuperación de cartera**

Posteriormente al desembolso se realizará un seguimiento al cumplimiento de los pagos, a través del análisis y aprobación de los reportes que la Operadora de Crédito (Codemic) entrega con frecuencia mensual.

## **INDICADORES**

- 3.1 Al menos 10 iniciativas productivas identificadas, una por GLA, y al menos 5 han sido apoyadas y operan efectivamente a través de un fondo de microcrédito durante el primer año de intervención.
- 3.2 Proyectos productivos seleccionados han sido apoyados con consultorías temáticas que fortalecen la implementación de los mismos, durante el primer año de intervención.
- 3.3 Al menos 2 manuales diseñados y elaborados para la asistencia técnica de proyectos productivos, en temas de formulación, evaluación y administración de proyectos productivos.
- 3.4 Iniciativas productivas seleccionadas han recibido asesoría técnica que ha permitido la correcta gestión de los mismos, durante el primer año de intervención.

## **4. Sistema de Planificación, Monitoreo y Evaluación**

El programa contará con sistema de planificación, monitoreo y evaluación que será aprobado por USAID en el marco del convenio de cooperación. Además, se implementan herramientas para la sistematización en cada uno de sus componentes.

### **RESULTADO ESPERADO**

Implementado un sistema de planificación, monitoreo, evaluación y sistematización eficiente.

### **ACTIVIDADES PRINCIPALES**

- a. Planificación general del programa
- b. Diseño e implementación de plan de seguimiento y monitoreo
- c. Diseño e implementación de un plan de evaluación
- d. Diseño e implementación de plan de sistematización

## **INDICADORES**

- 4.1 Las acciones del programa han sido conducidas eficientemente lo que permite contar con los resultados previstos y en los tiempos requeridos
- 4.2 Se ha implementado un sistema de seguimiento y monitoreo a lo largo del programa que permite contar con informes trimestrales de avance, los cuales han permitido la identificación de problemas y la toma de decisiones a tiempo.
- 4.3 Un sistema de evaluación ha sido implementado, logrando contar con un informe objetivo de los avances, logros, problemas encontrados, soluciones adoptadas a lo largo del programa.
- 4.4 Se ha implementado a lo largo del programa herramientas operativas que permiten contar como una sistematización del programa, que recoge el total de la experiencia.