

# **APORTES PARA FORTALECER EL PROCESO DE PARTICIPACION SOCIAL DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA**



## **AUTORES:**

**José María Egas Eguez  
María Falconí Abad**

## **AUSPICIO:**

**Fundación ESQUEL**

**Enero 2010**

## **Introducción**

La iniciativa gestada e impulsada en la Provincia de Tungurahua, dirigida a pensar, formular y construir un Nuevo Modelo de Gestión en su territorio, ha sido acompañada desde sus inicios, por permanentes ejercicios de análisis, sistematización y reflexión, dirigidos todos ellos a profundizarla.

Diferentes actores vinculados a la iniciativa, sociales, institucionales locales o, de la cooperación nacional e internacional, han mantenido su compromiso con el Nuevo Modelo de Gestión, experiencia provincial que con el aporte de su población y autoridades, ha logrado posicionarse como uno de los referentes nacionales en procesos de participación social.

Hoy, al iniciar el octavo año de existencia, ante la decisión de radicalizar el proceso de Tungurahua, expresada por sus autoridades y actores sociales e institucionales, un aporte como el contenido en el presente documento, no pretende ser una nueva sistematización de la experiencia, ni tampoco, ser un ejercicio de análisis de logros y debilidades, ante un pueblo e institucionalidad que es consciente de aquellos.

El presente aporte pretende profundizar en algunas causas que permitieron el surgimiento de la iniciativa, en la definición de algunas características de los procesos impulsados y en la puntualización de ámbitos que en los planos sociales e institucionales se presentaron en la construcción teórica y metodológica. Sobre estos elementos y su comprensión, intentamos aportar, de ser posible, en el apuntalamiento de un proceso que de manera unánime, los Tungurahueses y sus líderes, pretenden que no se transforme en una experiencia fallida o que se enrumbe en derroteros de mediocridad histórica.

### **El Ecuador de hoy no es el mismo del 2002**

Una experiencia como la de Tungurahua, no puede analizarse y potenciarse si no es aceptando que la realidad nacional en la cual aquella se ubica, ha sufrido serias modificaciones con respecto a las coyunturas que la gestaron en los primeros años del Siglo XXI.

Creemos pertinente anotar algunas características de la realidad actual, comparándolas con la realidad existente al iniciarse la experiencia de Tungurahua:

<b>Año 2002</b>	<b>Año 2010</b>
Estado nacional caracterizado por un desgaste de la autoridad pública, la desorganización de las estructuras burocráticas y la duplicidad de funciones con las estructuras seccionales.	Reorganización integral de los Estado nacional, de los ministerios y de las entidades del régimen dependiente e implementación de un proceso de desconcentración.
<p>Constitución aprobada en 1998, la cual bosquejaba procesos de descentralización y reforma del Estado, pero que a su vez permitía su desmantelamiento y privatización.</p> <p>Vigencia de leyes secundarias formuladas muchas de ellas décadas atrás y por lo mismo anacrónicas a las exigencias de la realidad.</p>	<p>Nueva Constitución aprobada en Consulta Popular en septiembre de 2008, fruto de un proceso constituyente.</p> <p>En marcha proceso de formulación de Leyes Secundarias<sup>1</sup> dirigidas a garantizar los principales logros de la Constitución elaborada en Montecristi: reforma del Estado, vigencia de un estado de derechos; y generación de un modelo de desarrollo centrado en el Buen Vivir.</p>
Activa presencia de las entidades no gubernamentales y fuerte organización y presencia del movimiento indígena.	Profunda crisis de la denominada sociedad no estatal y del entramado social, instancias que no logran redefinir sus roles y niveles de autonomía frente al fortalecimiento de las estructuras del Estado.
Presencia omnímoda de los movimientos y partidos políticos tradicionales afincados en todos los poderes del Estado.	Desarticulación y casi desaparición de los movimientos y partidos políticos en sus estructuras y prácticas tradicionales.

<sup>1</sup> La propia Constitución aprobada en septiembre de 2008, incluye en la Disposición Transitoria Primera la formulación de once leyes secundarias en el plazo de trescientos sesenta días.

## **Sobre el nacimiento de la experiencia de Tungurahua**

No podemos excluir el surgimiento de la experiencia de Tungurahua, de la coyuntura nacional donde era notoria la:

a) Crisis de las estructuras democráticas del Estado expresada en:

- la inestabilidad política fruto de lo cual, a partir de 1996, se interrumpieron tres períodos consecutivos de gobierno nacional, por el derrocamiento de los presidentes (Bucaram, Mahuad y Gutiérrez) y la implementación de sus correspondientes períodos de transición;

- las reiteradas prácticas de clientelismo político de los regímenes de turno, que se consolidaban como parte fundamental de una cultura de exclusión y corrupción, situación que como contraparte generaba crecientes procesos de rechazo social.

- el mínimo reconocimiento ciudadano a la gestión del Congreso Nacional, fruto de su escasa labor legislativa y existencia de una estructura proclive a la componenda y a la corrupción;

- la manipulación abierta de la Corte Suprema de Justicia y de las estructuras jurisdiccionales nacionales y locales, por parte de intereses políticos o de poderes económicos o fácticos legal o ilegalmente establecidos.

b) Existencia de un Estado bi - centralista representado por Quito y Guayaquil, en desmedro del desarrollo equilibrado de los territorios o de la distribución equitativa de los recursos públicos hacia aquellos.

c) Crecientes procesos de exclusión de la ciudadanía en la gestión pública.

Si lo anterior expresaba las condiciones nacionales que generaban descontento en Tungurahua, otras fueron las coyunturas locales que posibilitaron el surgimiento de la experiencia de formulación e implementación del Nuevo Modelo de Gestión:

a) La reiterativa presencia de autoridades provinciales o municipales, alineados bajo los dictámenes de la derecha política, las cuales replicaban a nivel local las prácticas clientelares y manipuladoras utilizadas nacionalmente;

b) El surgimiento de un grupo de nuevos líderes políticos, que rescataban como sus principales banderas el fortalecimiento de la participación ciudadana y la ejecución de procesos transparentes de gestión pública descentralizada. Esta situación fue la base para que en el año 2000 se cree el Frente Cívico, conformado por independientes comprometidos con el desarrollo de Tungurahua.

Para esa época el Frente Cívico se planteó la posibilidad de crear una Plataforma Provincial, conformada por el sector público, las autoridades y el sector privado.

En el año 2002, se genera una alianza de partidos y movimientos políticos de centro e izquierda, entre los cuales se destacaban Pachakutik, Izquierda Democrática, Partido Socialista entre otros, cuyos candidatos participantes en las elecciones del 2002 suscribieron un compromiso de trabajo por Tungurahua. Este ejercicio de concertación, fue la semilla que permitió el surgimiento de la “Plataforma Única Provincial” y germen del Nuevo Modelo de Gestión.

c) Papel de la Prefectura de Tungurahua, que en el año 2001 convocó a la ciudadanía y a la institucionalidad local a la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Provincial; y en el año 2003 a la formulación de la propuesta del Nuevo Modelo de Gestión de Tungurahua, con el cual se inicia la experiencia alternativa.

d) Aceptación de varios actores vinculados a los gobiernos seccionales, organizaciones sociales, organizaciones no gubernamentales, universidades, cámaras de la producción e iglesia a conformar el Grupo Promotor, el cual facilitó el proceso de formulación del Nuevo Modelo de Gestión. Esta instancia, a su vez, delegó a una unidad técnica independiente del Consejo Provincial, el encargo de sistematizar los 52 planes estratégicos que ya existían a nivel cantonal y parroquial.

### **Las condiciones para la participación en Tungurahua**

Diferentes teorías sobre la democracia, han planteado reiteradas veces sobre la posibilidad de existencia de procesos democráticos, dependiendo de la presencia de condiciones sociales, políticas o económicas para aquello.<sup>2</sup>

Una hipótesis sobre el éxito alcanzado por el modelo de gestión de Tungurahua, es que en esta provincia, existen condiciones especiales que la diferencian del resto del país y que posibilitaron la generación de un modelo alternativo de gestión. Es decir, este proceso de democracia participativa posiblemente no hubiese tenido asidero en otro contexto local.

---

<sup>2</sup> DE SOUSA SANTOS, Boaventura, Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social. CLACSO, Buenos Aires, Agosto 2006, pág. 73.

Las condiciones favorables a la participación que presentaba la provincia de Tungurahua en el año 2003, para iniciar la formulación e implementación de su modelo de gestión, y que, en gran parte se mantienen hoy son:

- Una ubicación geográfica estratégica, en el centro del país y como entrada a la región amazónica central y paso obligado para los desplazamientos intra nacionales y regionales. Tungurahua se ha ido constituyendo desde el siglo XIX como un territorio de paso continuo y de intercambio permanente.

- Un territorio relativamente pequeño frente a otras provincias del país (3.369 km<sup>2</sup>), pero densamente poblado (143,1 habitantes por km).

- Intensa actividad comercial como parte de una “identidad tungurahuese” ligada al trabajo y el emprendimiento. Dicha actividad comercial ha configurado un pueblo con sentido práctico y capacidad para el relacionamiento social.

- Asentamiento en una zona sísmica que ha sido devastada en muchas oportunidades. Las catástrofes naturales han llevado a fortalecer la solidaridad entre la población y a promover la organización de sus habitantes como una estrategia social de subsistencia. En este sentido, el germen de la organización y participación comunitaria en la provincia se encuentra marcada por su ubicación geográfica.

- Territorio vinculado a la lucha por el agua. El agua no sólo es una necesidad cotidiana, ha sido históricamente el detonante de la acción política y económica de la provincia y en uno de los temas convocantes de la movilización ciudadana. Resultado de aquello es la fortaleza de la organización social que se ha ido configurando<sup>3</sup>.

- Nuevas tendencias globales y locales, que han demandado procesos descentralizadores, con mayor protagonismo de lo local y de sus gobiernos y promovido esquemas de democracia participativa frente a la democracia representativa.

- Existencia en la provincia de capital humano formado, con visión política estratégica.

---

<sup>3</sup> En Tungurahua hay 250 Juntas de Regantes y se cuenta con la presencia de una de las Juntas de Regantes más grandes del país con aproximadamente 16.000 usuarios.

- Apoyo de algunas agencias de la Cooperación Internacional, especialmente la GTZ, que han apostado por la provincia y ha respetado las prioridades. Su apoyo, a más del destinado a la formulación del Nuevo Modelo de Gestión, ha permitido la formulación y ejecución del Plan de Riego y al desarrollo de procesos de protección ambiental y participación ciudadana.

Nos parece importante resaltar entonces, que el proceso surge a partir de la convocatoria para construir un modelo de gestión provincial alternativo; pero que esta sólo tuvo éxito en la medida que el territorio y la población fueron generando a lo largo de los años, condiciones para que dicha iniciativa germine pues *“los Tungurahueses desde la época de Velasco Ibarra tenemos el calificativo de ser gente que no pide sino que siempre sale adelante por su propio esfuerzo”*<sup>4</sup>.

Sin embargo, el factor detonante fundamental, fue la creación de los espacios para la concreción de la participación, espacios inexistentes hasta entonces. A decir del Prefecto Provincial, *“hubo una especie de escenario previo en el que todos estuvieron dispuestos a buscar una alternativa diferente, lo que no había es el espacio adecuado para que la gente se pronuncie”*<sup>5</sup>. Y ese espacio se creó.

### **Reconocimiento social del éxito de la experiencia en los siete primeros años**

Numerosas son las expresiones sobre los factores de éxito surgidos en el proceso de formulación e implementación de Nuevo Modelo de Gestión de Tungurahua.

Quisiéramos resaltar entre las más relevantes:

La creación de un espacio real de participación ciudadana, del cual los actores involucrados se sienten parte y manifiestan estar dispuestos a defender.

*“Es un espacio abierto, transparente, donde el ciudadano construye sus propuestas desde los grupos de interés, las postula, se van apoyando. El ciudadano es el director de su propio destino, puede sentarse con las autoridades, con los políticos y puede hacerse escuchar y exigir que se cumplan sus derechos”*<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Entrevista N° 3, Ambato, Diciembre 2009.

<sup>5</sup> Entrevista N° 3, Ambato, Diciembre 2009.

<sup>6</sup> Entrevista N° 4, Ambato, Diciembre 2009.

La transformación de la relación entre los líderes de las organizaciones y las autoridades, que se expresa en que los representantes ciudadanos han desarrollado su capacidad para argumentar mejor y, los políticos aprendido nuevas formas de gestión más democráticas. Esto ha contribuido a restarle fuerza a los tradicionales vínculos clientelares que sustentan la democracia representativa.

El nuevo modelo de gestión, ha sido un modelo de entendimiento entre diversos, el cual ha permitido la construcción de un interés general, que supone superar el pensar sólo en lo propio, lo micro local, para pasar a posturas más amplias, para verse como provincia. La discusión pública ha permitido que el interés general sea mucho más que una simple adición de voluntades individuales.

En lo institucional, el contar con una administración provincial con una visión diferente del quehacer de lo público y del poder, con apertura para la participación ciudadana, que por estas y otras razones, ha tenido éxito y ha sido reelecta, le ha dado al modelo el soporte y estabilidad requeridos para su generación y consolidación. Así, *“en lo institucional mucho se asienta en la figura de esta administración, son tres períodos y eso ha servido, porque en un período poco se logra, sobre todo asentar la política pública, ahora hay un nivel de incidencia que ha permitido garantizar el largo plazo”*<sup>7</sup>.

La creación de un modelo de gobierno abierto y flexible que pueda adaptarse a nuevas dinámicas en su evolución. Efectivamente, sus promotores han tenido la capacidad de adaptar el modelo a la problemática cotidiana y de poder reflexionar, sistematizar y teorizar sus prácticas.

Por esta razón, a siete años de su surgimiento, los promotores sienten que han llegado a un punto de inflexión; que se requiere un análisis profundo de lo generado para potenciar los logros, atacar las debilidades y buscar nuevos derroteros en procura de una democracia participativa para la provincia.

### **Motivación inicial de la propuesta**

Estamos convencidos de que una iniciativa alternativa como la que es motivo de análisis, debe examinarse desde los contenidos que permitieron su surgimiento y sobre los procesos concretos que permitieron su desarrollo. Resulta fundamental,

---

<sup>7</sup> Entrevista N° 2, Ambato, Diciembre 2009.

en este sentido, garantizar una mirada objetiva sobre el ser de la experiencia más que sobre el deber ser ansiado heterogéneamente por los actores comprometidos en aquella.

La proclamación de la I Asamblea del Nuevo Modelo de Gestión, en abril de 2003, planteó que:

“Nos propusimos ser un gobierno diferente. Un gobierno de todos quienes vivimos y colaboramos en el desarrollo de nuestra provincia. Un gobierno en donde todos y todas decidamos sobre nuestro futuro, nos comprometamos con lo que queremos ser y hacer, movilizándonos alrededor de objetivos comunes orientados a lograr un mejor desarrollo de Tungurahua”<sup>8</sup>.

Análisis posteriores establecieron que la construcción de un Nuevo Modelo de Gestión de Tungurahua se convirtió en la estrategia para hacer realidad aquel sueño que “se prendía en la democracia y la participación reales, pensadas, decididas y ejecutadas desde abajo”<sup>9</sup>.

Entendemos entonces que la experiencia de Tungurahua se encaminaba en la búsqueda del objetivo fundamental de la democracia, el establecer el gobierno de todos y todas, y potenciar la participación como el instrumento y la meta final para alcanzarlo.

### **Las cartas de navegación provincial**

La experiencia de Tungurahua se centra en la capacidad de todos y todas sus habitantes y autoridades, para decidir sobre el futuro. En este marco, uno de los principales aciertos, conseguidos desde el inicio, fue el de provocar una ruptura conceptual y metodológica entre la formulación de planes generales y la formulación de agendas y estrategias concretas en función de las necesidades específicas y de objetivos priorizados como fundamentales por el territorio.

Si entendemos las agendas como las cartas de navegación y que las estrategias contienen los principios, objetivos y propuestas a corto, mediano y largo plazo que guiaría la gestión mancomunada de los actores, podemos entender la lógica recorrida y los logros alcanzados en los siete años de ejecución de la propuesta.

---

<sup>8</sup> Proclamación de la I Asamblea del Nuevo Modelo de Gestión, Mimeo, Ambato, Abril 2003, en el camino recorrido, un nuevo modelo de gestión, abril 2004 – abril 2006, pág. 8.

<sup>9</sup> Agenda de Tungurahua 2008 – 2010, Presentación.

Tungurahua parte de la definición de tres ejes y objetivos básicos y de mecanismos participativos de concertación en cada uno de aquellos - parlamentos, sectores y grupos de interés -, cada uno de los cuales generan una serie de propuestas, las cuales se formulan como políticas públicas o se formulan o ejecutan en programas y proyectos.

En la **Agenda Provincial de** Tungurahua, se definen los siguientes ejes con sus respectivos objetivos:

<b>Eje</b>	<b>Objetivo y grupo de interés</b>
Agua	Incrementar el recurso agua, en calidad y cantidad, mediante un manejo apropiado de los recursos hídricos. <b>Grupos de Interés:</b> páramos, agua para consumo humano, agua para uso agropecuario, saneamiento y contaminación ambiental.
Gente	Mejorar las condiciones de vida de la población Tungurahuesa. <b>Grupos de Interés:</b> salud, educación, valoración étnica y cultural, vulnerables y migración.
Trabajo	Incremento del ingreso y empleo en la provincia. <b>Grupos de Interés:</b> Agenda Provincial de Productividad y Competitividad, Estrategia Agropecuaria y Estrategia Sectorial de Turismo.

Adicionalmente se plantea la necesidad de desarrollar varias **Agendas Sectoriales y de grupos específicos:**

- a) De género: un esfuerzo de las mujeres de Tungurahua
- b) Los Movimientos Indígenas y Campesinos de Tungurahua: protagonistas de su propio cambio y futuro.
- c) Otros sectores: jóvenes, colegios profesionales y transportistas.
- d) Asociación de Juntas Parroquiales Rurales – AJUPARTUN
- e) Centro de Formación Ciudadana CFCT: fortalecer los liderazgos y ciudadanía para la gestión conjunta.

Aparentemente, no existió durante el proceso y hasta la fecha, la misma claridad entre el rol y los objetivos de los ejes de trabajo y el rol y los objetivos de los grupos sectoriales.

Al respecto, se produjeron varias versiones sobre el tema. Para algunos actores sociales no deberían existir grupos transversales pues los objetivos de la provincia

son comunes a hombres, mujeres o indígenas; sin embargo la misma discusión, abrió la posibilidad de establecer espacios para grupos específicos pues estos lograron tener incidencia y convirtieron al reconocimiento de su especificidad, en una condición de la participación ciudadana.

Es así como se posicionan los grupos indígenas, de mujeres y jóvenes. Es decir, el proceso abrió la posibilidad de espacios sectoriales para grupos sociales, dejando de lado la posibilidad de abrir espacios sectoriales para instituciones, como era la aspiración de las Universidades o de la Iglesia a través de la Pastoral Social. Vale anotar sin embargo, que los jóvenes tienen en la provincia mucha debilidad organizativa, por lo cual algunos actores cuestionan su representatividad.

Los contenidos citados en los ejes, objetivos y los referidos a los grupos específicos, según las disposiciones de la Constitución vigente, deberían ser parte de un proceso de actualización y articulación:

- Con el régimen de desarrollo como el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio - culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del *sumak kawsay*. El buen vivir requerirá que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades gocen efectivamente de sus derechos, y ejerzan responsabilidades en el marco de la interculturalidad, del respeto a sus diversidades. y de la convivencia armónica con la naturaleza. (Art. 275)

- Con el sistema nacional descentralizado de planificación participativa (Art. 279); y la planificación que propicie la equidad social y territorial, promueva la concertación, y sea participativa, descentralizada. desconcentrada y transparente (Art. 275)

- Con el Plan Nacional de Desarrollo como el instrumento al que se sujeten las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos (Art. 280)

Lograr lo anterior supondría que la experiencia de Tungurahua busque y consiga uno de los resultados básicos de su modelo de gestión, el referido a la **Planificación Provincial Integrada** que supere visiones y actuaciones aisladas y particulares.

Sin embargo y como reconocimiento a las estructuras de concertación representadas por los Parlamentos Agua, Trabajo y Gente, a los Grupos de Interés que potencian la gestión y al trabajo de equipos técnicos vinculados al Gobierno Provincial del Tungurahua o a las instituciones que han apoyado el proceso territorial, creemos necesario resaltar algunos logros alcanzados y que han significado avances importantes del proceso:

A nivel normativo han sido hitos importantes la formulación de la Ordenanza de la Cámara de Representación Provincial, de la “Propuesta de Tungurahua” para la Constituyente y del Reglamento de Ciudadanía.

En los ámbitos de responsabilidad del Parlamento Agua, es necesario resaltar la consolidación y puesta en marcha del Fondo de Manejo de Páramos y la formulación del Plan Maestro Hídrico y de la Carta Verde, entre otras acciones vinculadas al saneamiento ambiental, la reforestación y la dotación de agua potable y de riego.

En las acciones emprendidas por el Parlamento Trabajo cobran visibilidad propia la formulación e implementación de la Estrategia Agropecuaria de Tungurahua, y la conformación del Comité de Coordinación de Turismo de Tungurahua.

Vale la pena finalmente destacar el esfuerzo concertado de las instituciones provinciales para formular y poner en marcha el Centro de Formación Ciudadana de Tungurahua.

### **Estructuras establecidas para el funcionamiento del Gobierno Provincial de Tungurahua**

En el mes de mayo de 2004, una Ordenanza Provincial instituye las estructuras que pasan a conformar el Gobierno Provincial de Tungurahua, entendido como una **forma de gobierno alternativo** que utiliza el Nuevo Modelo de Gestión como instrumento de participación de ciudadanos y ciudadanas de Tungurahua, a fin de generar procesos de desarrollo integral y sostenible.

Se establecen como instancias del Gobierno Provincial del Tungurahua:

- a) Asamblea Provincial, entendida como el órgano propositivo de las políticas provinciales, además de consultivo. Conformada por todos los ciudadanos y ciudadanas, estén o no registrados en el mapeo de actores.

b) Cámara de Representación Provincial, instituida como la instancia máxima de la provincia que garantiza la representatividad, corresponsabilidad y gobernabilidad en las decisiones fundamentales de la provincia.

Conformada por el Prefecto Provincial, los Alcaldes de los Municipios de la provincia, los consejeros provinciales, los concejales de los municipios de la provincia, los Presidentes de las Juntas Parroquiales Rurales de la provincia, el gobernador de la provincia, los directores provinciales y regionales del sector público con sede en Ambato, los representantes de las entidades autónomas del sector público, los coordinadores de los grupos de interés, los delegados de los parlamentos. los representantes de los sectores y los delegados y delegadas de las organizaciones que estén inscritas en el mapa de actores.

c) Junta de Gobierno, como el espacio de representación política provincial y de seguimiento a las resoluciones de la cámara.

Integrada por el Prefecto Provincial, los Alcaldes de los Municipios de la provincia, el presidente de la asociación de juntas parroquiales rurales de la provincia, un consejero provincial en representación de los consejeros, el gobernador de la provincia, dos delegados de cada parlamento agua, trabajo y gente, un representante del Movimiento Indígena (MIT-CONAIE), un representante del Movimiento Indígena (MIT-FENOCIN), un representante de la Asociación de Indígenas Evangélicos (AIET-FEINE), un representante del consorcio de cámaras de la producción provincial, tres representantes de los colegios profesionales, dos representantes del sector de las mujeres, una urbana y otra rural, un representante del sector de los jóvenes, un representante del sector del transporte, un representante del sector de los trabajadores, un representante de los barrios urbanos de la provincia y un representante de las universidades.

d) Consejo Ejecutivo, como la instancia corporativa gestora, facilitadora o administradora del Gobierno Provincial. Son sus miembros natos el Prefecto Provincial, el Alcalde de Ambato, el gobernador de la provincia y el representante de la asociación de municipalidades de la provincia. Los tres vocales restantes serán electos por la Junta de Gobierno. La secretaría del consejo ejecutivo la ejercerá el coordinador de la unidad técnica de seguimiento provincial.

e) Presidente del Gobierno Provincial que será a su vez Presidente de la Cámara de Representación Provincial, de la Junta de Gobierno y del Consejo Ejecutivo.

- f) Vicepresidente del Gobierno Provincial.
- g) Parlamentos.
- h) Sectores.
- i) Grupos de interés.
- j) Unidad técnica de seguimiento provincial.

### **Fines y roles establecidos para el Gobierno Provincial de Tungurahua**

En el informe del período abril 2004 – abril 2006, se describen como roles<sup>10</sup> del Gobierno Provincial:

- Provocar y conducir las orientaciones estratégicas de los espacios de concertación;
- Coordinar las decisiones y acciones de los espacios;
- Concretar acuerdos de coordinación entre actores;
- Concertar con actores externos;
- Prepara y valida los acuerdos para la consolidación del Gobierno Provincial;
- Realizar el seguimiento y monitoreo de avance para el cumplimiento de los objetivos.

La Agenda de Tungurahua 2008 – 2010<sup>11</sup>, puntualiza que la estructura del Gobierno provincial cumple los siguientes roles:

- Consensuar acuerdos para la consolidación del Gobierno Provincial.
- Asegurar la articulación y el trabajo mancomunado entre los actores locales, nacionales y la cooperación internacional.
- Representar a la provincia en la negociación interna y externa.
- Construir un proceso participativo a través de la toma de decisiones y acciones en los Parlamentos de Agua, Trabajo y Gente.
- Realizar el seguimiento y monitoreo de avance para el cumplimiento de los objetivos.

---

<sup>10</sup> Gobierno Provincial de Tungurahua, el camino recorrido, nuevo modelo de gestión. Abril 2004, abril 2006, pág.13.

<sup>11</sup> Agenda de Tungurahua 2008 -2010, pág. 7.:

Adicionalmente en el Reglamento de Ciudadanía, formulado en marzo de 2008, se definen como fines del Gobierno Provincial de Tungurahua los siguientes:

- Articular los esfuerzos de los gobiernos seccionales, el régimen seccional dependiente que tiene competencia en Tungurahua y la sociedad civil organizada de hecho y derecho para definir prioridades y compromisos que permitan el desarrollo de Tungurahua y mejorar la calidad de vida de la población; y,
- Generar espacios de participación activa ciudadana, para mejorar la calidad de vida, potenciar la economía y manejar sosteniblemente los recursos.

El mismo Reglamento citado <sup>12</sup> establece que el Gobierno Provincial de Tungurahua, es un espacio del conjunto de actores de la provincia que desarrollan acciones mancomunadas en torno a los Ejes de Desarrollo Agua, Trabajo y Gente.

Complementando la definición con las funciones y roles definidos podemos resumir que el Gobierno Provincial del Tungurahua es un espacio de:

- Articulación de actores institucionales y sociales que realizan acciones mancomunadas.
- Establecimiento de espacios donde se manifiesta la representación plena de los actores.
- Generación de espacios y mecanismos de participación activa en pos de la concertación.

No aparece explícito dentro de estos fines el del ejercicio ejecutivo de gobierno sobre el territorio.

Al respecto, comenta el Prefecto *“el nacimiento del modelo de gestión supuso una ruptura y por esta razón no había normativa que lo avale, por eso los sectores conservadores decían que no tenía validez. Frente a ello, la estrategia que utilizamos fue no ponerle carácter de ejecutividad, pero sí darle la tarea de gestionar, por esta razón le denominamos Nuevo Modelo de Gestión”<sup>13</sup>*.

Otra estrategia que dio resultado en los inicios del modelo, fue intentar no centrarlo en una sola institución, en este caso en el Consejo Provincial, sino buscar el protagonismo también de las municipalidades, lo cual comprometió su participación, pero más aún, se dio a los municipios el rol de actores claves del

---

<sup>12</sup> Gobierno Provincial de Tungurahua, Reglamento de Ciudadanía, glosario, artículo 9, marzo de 2008

<sup>13</sup> Entrevista N° 3, Ambato, Diciembre 2009.

desarrollo provincial. Naturalmente, este conglomerado necesitaba una vocería, un representante y aquí sí se hizo evidente el tema del liderazgo, por lo cual esta representación cayó en el Consejo Provincial y en el Prefecto.

## **Reflexiones sobre la articulación de actores institucionales**

Desde el 15 de Abril del 2003, a partir de una convocatoria emanada del Consejo Provincial, los municipios y las juntas parroquiales de la provincia junto “con los principales actores de la sociedad civil se propusieron construir un gobierno diferente, participativo en el que todos los actores sumen esfuerzos para lograr el desarrollo de la provincia, mejorar las condiciones de vida de la población, profundizar la democracia local y enfrentar de manera conjunta los principales problemas de la provincia<sup>14</sup>”.

Una característica básica establecida desde el inicio para el funcionamiento del Gobierno Provincial de Tungurahua, es el reconocimiento de la característica de mancomunamiento, que se da por sentado existe entre los actores del territorio, sin embargo la realidad demuestra que la situación no es la ansiada.

Municipios y juntas parroquiales: su participación se mantiene como convocantes y actores activos en el levantamiento de posiciones reivindicativas del territorio provincial. Sin embargo, la adscripción al modelo de gestión está vinculada a la posibilidad de acceso a programas o proyectos o financiamiento ventajoso para los territorios específicos.

No puede negarse por otra parte, la visión coyuntural de las autoridades municipales o parroquiales rurales, por establecer negociaciones y alianzas individuales al margen de las establecidas por el modelo de gestión conjunta, si las oportunidades se presentaren.

En este sentido, un motivo de crítica desde los participantes ha sido el involucramiento parcial de las Municipalidades. Se reconoce la colaboración decidida de Píllaro, Pelileo, Cevallos y parcialmente Ambato. El resto ha estado más bien ausente y la percepción generalizada es que las municipalidades de la provincia aún están aferradas a prácticas tradicionales de gestión, las mismas que les cuesta cambiar.

---

<sup>14</sup> Hernández E. Virgilio, El Gobierno Provincial de Tungurahua (Re) Viviendo la Democracia, Gobierno Provincial de Tungurahua, Intercooperación. Tungurahua, Junio 2009, págs. 7 y 8.

Entidades del régimen dependiente, presentan dos momentos en su actuación:

Un primer momento, desde antes del año 2003 y hasta el año 2006, donde las entidades responden a un modelo centralista en crisis, son altamente dependiente de las decisiones emanadas por Quito y se encuentran regidas por un alto grado de indefinición en sus propuestas. Su participación se manifiesta de manera heterogénea en la formulación de propuestas sectoriales. Vale destacar en este caso la participación del MAGAP en la estrategia agropecuaria de Tungurahua y del Ministerio de Turismo en la propuesta de conformación del Comité de Turismo para la provincia.

Un segundo momento, que surge a partir del acceso al poder del Presidente Correa, cuya decisión inicia y consolida un proceso de reforma administrativa del régimen dependiente, fortalecen sus estructuras mediante procesos de desconcentración e impulsan procesos agresivos de ejecución de programas y proyectos. Sin embargo la mayoría de las acciones emprendidas por las entidades, no establecen niveles mínimos de coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados y más aún compiten con aquellos en un claro desconocimiento de las competencias de su responsabilidad.

Según nuestro criterio, en la primera etapa, la presencia de las entidades dependientes, permite espacios de concertación y apoyo en la medida que el proceso provincial posibilita la ejecución de los programas nacionales mediante la inversión de recursos o la asistencia técnica directa. En la segunda etapa continúa la lógica citada aunque la coordinación se mantiene en la medida que el proceso provincial se adecúe y sea funcional a las nuevas dinámicas implementadas desde el centro administrativo.

Sobre la academia: la participación universitaria en la experiencia de Tungurahua se reduce a la presencia de la Universidad Técnica de Ambato.

Su participación se centra en la formulación y administración de programas de capacitación sin que la estructura institucional se adecúe a programas de los ejes priorizados y peor aún en la adecuación de su pensum a las necesidades territoriales o al desarrollo teórico y metodológico del modelo de gestión. Recién en este último tiempo la Universidad ha empezado a realizar acciones con la finalidad de vincular su quehacer al desarrollo local. Un ejemplo de aquello es el impulso a la generación de parques tecnológicos.

En este contexto, los procesos de mancomunamiento han sido relativos y se evidencia que los intereses y sobre todo acciones institucionales, todavía no se enmarcan en un interés único centrado en el futuro del territorio. Sin embargo, los actores involucrados consideran que al menos se ha logrado la voluntad de mancomunarse y que el factor clave para ello ha sido respetar las autonomías institucionales, es decir, el Gobierno Provincial no pretendía decir a las instituciones públicas y privadas lo que debían hacer. En medio de esta autonomía el trabajo del Nuevo Modelo de Gestión fue lograr que voluntariamente, a través de la concientización, todos trabajen en función de las mismas líneas.

Al respecto, el Prefecto comenta *“Conviene preguntarse ¿Cuál es el alcance del mancomunamiento?, si se entiende como mancomunamiento una acción conjunta, seguramente no hemos logrado aún un mancomunamiento, pero consideramos válido por lo menos tener la voluntad de avanzar juntos al logro de objetivos comunes, es en ese punto del mancomunamiento donde estamos”*<sup>15</sup>.

Creemos pertinente reflexionar sobre dos de los tres principios básicos del modelo de gestión de Tungurahua: el de la **corresponsabilidad** como el compartir responsable y solidario en la solución de los problemas de la provincia; y el referido a la **gobernabilidad**, entendida como el que los acuerdos a que se lleguen democráticamente deberán ser acatados por todos los actores incluso aquellos externos a la provincia.

Conviene revisar los contenidos de dichos principios y el replanteamiento de los mecanismos de coordinación e integración interinstitucional en una coyuntura nacional de transición de las estructuras institucionales en el marco de la reforma del Estado donde se enmarca la consolidación de los gobiernos autónomos descentralizados.

## **Reflexiones sobre el nivel local**

Lo local está considerado como el espacio privilegiado de la vida democrática por su cercanía entre los gobernantes y los mandantes. Y efectivamente así parece ser. Lo local posee algunos elementos que permiten la germinación de propuestas de democracia participativa, como la proximidad entre sus habitantes y de estos con las autoridades, un mismo contexto cultural, una identidad común y una

---

<sup>15</sup> Entrevista Nº 3, Ambato, Diciembre 2009.

problemática compartida en diferentes niveles. Lo local tiene entonces la fortaleza de ser un escenario idóneo para la participación, como lo han mostrado las experiencias de Porto Alegre en Brasil, Villa Salvador en el Perú o Cotacachi en el caso ecuatoriano.

El esquema del modelo del Gobierno Provincial de Tungurahua ha sabido aprovechar las potencialidades que el espacio local le brinda: desde la legitimidad y competencias de los gobiernos locales propulsores de la propuesta, hasta las relaciones de proximidad y organización de la población de la provincia.

Luego de siete años de trayectoria, es necesario reflexionar sobre las condiciones relacionadas al nivel local y a la escala que lo representa. Creemos necesario advertir el peligro de que la gestión local pueda demostrar las limitaciones del modelo: la reducción a localismos o el que los procesos participativos impulsados puedan convertir en procesos interesantes pero marginales.

Esta situación se manifiesta en comentarios de múltiples actores vinculados a la experiencia, quienes cuestionados por los problemas estructurales del territorio, por la necesidad de contar con recursos económicos y por vigencia del modelo de gestión en el contexto de la Constitución y el Código de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, se preguntan si se pueden resolver localmente los problemas que desbordan esta escala, los cuales necesariamente requieren la confluencia de otros niveles mayores.

Las inquietudes se refieren, entre otras, a la posibilidad de generación de leyes, la capacidad de incidencia sobre el quehacer del régimen dependiente o la asignación de recursos.

Más allá de las inquietudes planteadas, creemos que el modelo de gestión y democracia participativa generado en Tungurahua necesita conectarse con una escala mayor para su sostenibilidad; necesita salir del autocentramiento y necesita insertarse en el debate que se desarrolla en los emprendimientos participativos en América Latina, donde se analiza la articulación entre la democracia representativa y participativa, los cuales como hemos afirmado anteriormente, hasta ahora se han desarrollado sólo a nivel local. Al respecto, “el problema no es el anclaje de la acción colectiva o del debate público en la escala local sino su confinamiento en esa escala”<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> GRET Marion y SINTOMER Yves, Porto Alegre, Los desafíos de la democracia participativa, CIUDAD-Abya Yala, 2002, pág. 128.

La advertencia de De Souza al respecto es ilustradora “tenemos ciudades más justas pero las sociedades a nivel general siguen siendo cada vez más injustas, porque el nivel local no logra una articulación nacional”<sup>17</sup>.

El reto entonces en esta nueva etapa para Tungurahua es la búsqueda de articulación multinivel y de incidencia con su modelo en la escala nacional y en otras provincias. En este desafío Tungurahua no está solo, la Constitución y el Código de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización, buscan instaurar la obligatoriedad de la participación dentro del quehacer político y de gobierno.

En este contexto, Tungurahua con su experiencia puede convertirse en un referente nacional. En este sentido los actores del Nuevo Modelo de Gobierno pueden aportar a la discusión de leyes fundamentales como la Ley de Participación Ciudadana, con la finalidad de que las decisiones que se tomen en los espacios de participación se vuelvan vinculantes para los gobiernos locales y provincial.

Al respecto manifiesta el Prefecto *“una de las decisiones que hemos tomado en la Junta de Gobierno es seguir adelante con el modelo de gestión pase lo que pase, es decir, aunque no esté en la ley; nosotros vamos a considerar el concepto de vinculación, la participación tiene que ser vinculante, la participación tiene que ser el primer nivel de decisión”*<sup>18</sup>.

Sólo si existe un contexto nacional proclive a la participación y más espacios provinciales, cantonales y parroquiales generando espacios y mecanismos participativos, el modelo de Tungurahua se fortalecerá y potenciará.

### **El marco de las competencias constitucionales como base de la articulación de los actores institucionales**

Como referente para el análisis, debemos citar algunas definiciones establecidas por la Constitución aprobada en septiembre de 2008:

---

<sup>17</sup> DE SOUSA SANTOS, Boaventura, Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social. CLACSO, Buenos Aires, Agosto 2006, pág. 82.

<sup>18</sup> Entrevista N° 3, Ambato, Diciembre 2009.

Se ratifica la responsabilidad del Ejecutivo en la administración pública. En esta función se incluyen los Ministerios de Estado y los demás organismos e instituciones necesarios para cumplir, en el ámbito de su competencia, las atribuciones de rectoría, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas nacionales y planes que se creen para ejecutarlas (Art. 141).

Se define que el régimen de gobiernos autónomos descentralizados debe sujetarse a un sistema nacional de competencias de carácter obligatorio (Art. 239). Se dictamina la capacidad legislativa o reglamentaria de los gobiernos autónomos descentralizados y la responsabilidad ejecutiva de sus autoridades en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales (Art. 240).

Se establece que en el marco de la planificación territorial, la coordinación de las competencias exclusivas entre el Estado Central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores. (Art. 280)

Sin embargo de aquello la misma Carta Magna deja indefinido el carácter de exclusividad de algunas competencias y los procesos de concurrencia a establecerse; de la misma manera deja intocado el tratamiento de las competencias conflictivas como pueden ser las referidas a la salud y la educación.

Finalmente, creemos necesario recalcar que ante la discusión no saldada de las competencias de cada uno de los niveles de gobierno, se requerirá todavía de algún tiempo para que los gobiernos descentralizados tengan la capacidad de decidir con autonomía sobre las competencias establecidas bajo su responsabilidad.

### **Sobre la relación entre el régimen dependiente y el régimen descentralizado**

La experiencia demuestra que las estructuras dependientes, han tenido un débil involucramiento en el proceso de Tungurahua, en el direccionamiento de los recursos, programas y proyectos establecidos como prioridades del modelo gestión. En algunos momentos incluso se han vuelto una competencia para el mismo, ejercida desde la Gobernación, Subsecretarías o Direcciones.

La Constitución dispone la obligación impulsar el proceso de descentralización en el país. Paralelamente, se evidencia una mayor presencia del Estado Central en todo el territorio. Se aprecia en esta contradicción, la existencia de recursos para

ambos espacios (autónomos y dependientes), que en un modelo ideal deberían sumarse en función de la agenda de prioridades de los territorios.

Si bien la Constitución y el COOTAD determinan la obligatoriedad de la participación para el régimen autónomo, no hacen lo propio para lo dependiente.

Por esta razón, los actores del modelo de Tungurahua deben propiciar una discusión sobre el rol del régimen dependiente, pues a veces lo dependiente asoma como contradictorio a las estructuras participativas. La resolución de esta problemática pasa por la posibilidad de que los actores claves del proceso discutan distintos escenarios al respecto. Por un lado las ventajas y limitantes de que el régimen dependiente esté dentro del Gobierno Provincial de Tungurahua; y por otro, la posibilidad que esté afuera y sea necesario la creación de espacios conjuntos o puentes para su relación.

En cualquier caso, se debe procurar lograr acuerdos con el nivel dependiente a fin de que éste no cree espacios paralelos de participación ciudadana, sino que pueda conformarse un espacio único, que permita responder a las demandas ciudadanas o al menos que posibilite articular la gestión. Es una negociación en donde debe evidenciarse la ganancia para ambas partes.

En este contexto de reconstitución del Estado, Tungurahua debe mostrar la capacidad de su modelo de gestión para incidir en la inversión pública. El modelo requiere demostrar ahora su presencia para que lo público respete las prioridades provinciales construidas por la gente.

El desafío final es que todo proceso de desarrollo que se impulse para la provincia de Tungurahua, venga del régimen autónomo o dependiente, pase por la deliberación participativa del modelo de gestión.

Esto supone que se debe iniciar inmediatamente con la estructuración de los parámetros del nuevo modelo, su socialización y debate participativo, la elaboración de un proyecto de nuevo mandato u ordenanza, que sea llevado a la Asamblea correspondiente del año 2010 y que debe verse como el nacer de la nueva etapa de un modelo más maduro y sustentable.

### **A manera de conclusión sobre los mecanismos de coordinación institucional:**

- La participación del Prefecto, Alcaldes Municipales y Presidentes de las Juntas Parroquiales se concreta en su participación en el Consejo Provincial como instancia legislativa del territorio provincial y de fiscalización de la labor de su administración.

- Las entidades del régimen dependiente deberían participar en el Gobierno Provincial de Tungurahua, en la medida que su régimen administrativo no interfiera con el proceso constitucional de la descentralización o se utilice su presencia para el desarrollo de agendas paralelas al territorio.

- La participación en Tungurahua de las demás entidades públicas, autónomas, privadas, no gubernamentales o vinculadas a la cooperación nacional o internacional, no puede ser voluntaria sino obligatoria según las competencias a desarrollar y en base a un catastro riguroso de su existencia y gestión territorial.

- Es necesario profundizar en los cambios en la institucionalidad local (Consejo Provincial, Municipalidades, Juntas Parroquiales Rurales) las cuales deben contar con estructuras institucionales que articulen a sus funciones los procesos de participación ciudadana.

- Procurar la articulación multinivel de la experiencia de Tungurahua con el nivel nacional y global así como lograr la incidencia del modelo en la escala nacional y en otras provincias.

### **La necesaria concreción y formalización de la participación social**

La sabiduría de los líderes se expresa en su capacidad de captar las insatisfacciones populares y facilitar la búsqueda e implantación de soluciones colectivas.

Tungurahua pone sobre la mesa y ante el país, la discusión del tema de la participación social e institucional, e inicia un camino de profundización conceptual y metodológica que hoy, luego de siete años requiere ser ratificada en sus aciertos

o modificada para adaptarse a la nueva normativa constitucional imperante en el país.

Siendo consecuentes a la formulación de Tungurahua de que “toma distancia conceptual y metodológica de lo hasta entonces se calificaba como participativo<sup>19</sup>”, consideramos pertinente referirnos en primer lugar a los procesos de participación social.

Debemos relieves el primer principio rector del modelo de gestión provincial - la “representatividad” -, entendida como el hecho de que los participantes lo hacen a nombre de grupos y sectores debidamente elegidos y reconocidos por todos.

Esta definición, sin embargo, pone en discusión la existencia misma de sectores o movimientos sociales, la fortaleza de sus niveles organizativos y la vigencia de procesos reales de representación legítima.

Somos conscientes que para la época y las condiciones en que se dio el surgimiento de la experiencia de Tungurahua, eran suficientes las convocatorias amplias y generales, por la efervescencia social cuando se posibilitaban procesos alternativos; pero también estamos convencidos en la responsabilidad de garantizar la sostenibilidad de los procesos, lo cual sólo puede ser posible a través de un esfuerzo de fortalecimiento de la ciudadanía, de las organizaciones sociales y del establecimiento de mayores niveles de legitimidad en su representación.

Creemos que hoy puede ser pertinente que Tungurahua profundice en la existencia de los procesos referidos a la sociedad civil; a los movimientos sociales, de mujeres, de jóvenes, de trabajadores, de transportistas, de maestros o de los sectores urbanos, urbano marginales y rurales.

Sobre el tema, los actores de Tungurahua realizan algunas reflexiones. Por un lado el involucramiento de los diferentes grupos se ha dado por la búsqueda de representación de todos los colectivos existentes en el territorio, pero también por el deseo de evitar conflictos al interior del modelo.

Sin embargo, en la actualidad algunos actores cuestionan la representación *“los transportistas tienen un solo representante, los maestros uno solo -el de la UNE-*,

---

<sup>19</sup> Presentación de la Agenda de Tungurahua 2008 – 2010.

*hay dos representantes de las mujeres de Tungurahua, uno se pregunta ¿ellas representan a todas las mujeres de la provincia?”<sup>20</sup>.*

Se vuelve imperioso discutir entonces las presencias y las ausencias. Al respecto, el Prefecto opina, *“lo importante sería lograr que en la Ley de Participación se establezcan los mecanismos de representatividad para la participación ciudadana”<sup>21</sup>.*

La misma situación creemos necesaria para el fortalecimiento de instancias, aparentemente más estructuradas y con presencia social como es el caso de los movimientos indígenas, cámaras de la producción y los colegios profesionales.

Un tema aún no resuelto en el caso de Tungurahua es lo relativo a la débil participación urbana, pues en las ciudades se concentra la mayor parte de la población de la provincia. Si el modelo de Tungurahua está basado en lo corporativo, es decir en la representación de las organizaciones sociales, hasta ahora la base del modelo ha estado en la representación y participación rural. La ausencia de una adecuada representación de lo urbano hace que el espacio de participación no refleje la conformación de la sociedad en Tungurahua.

En consecuencia, un reto fuerte en esta nueva etapa del modelo es el involucramiento de lo urbano, debido fundamentalmente a la complejidad de la participación urbana en ciudades donde la organización barrial es débil y la sociedad se ha ido individualizando cada vez más. La necesidad de involucramiento de la ciudad se podría resolver a través de la reactivación de los comités urbanos que organizaban las fiestas de las flores y las frutas o a través de retomar el tema de la conformación de Juntas Parroquiales urbanas.

Podría ser interesante para la experiencia de Tungurahua, plantearse la existencia de un esquema de participación social donde el principio rector de la representatividad se potencie a su máxima expresión.

En ese sentido, hoy, para Tungurahua puede presentarse una coyuntura positiva de concretar los principios constitucionales:

- Artículo 95 que “las ciudadanas y ciudadanos, en forma individual y colectiva, participarán de manera protagónica en la toma de decisiones planificación y

---

<sup>20</sup> Entrevista N° 6, Ambato, Diciembre 2009.

<sup>21</sup> Entrevista N° 3, Ambato, Diciembre 2009.

gestión de los asuntos públicos, y en el control popular de las instituciones del Estado y la sociedad, y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano. La participación se orientará por los principios de igualdad, autonomía, deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad. La participación de la ciudadanía en todos los asuntos de interés público es un derecho, que se ejercerá a través de los mecanismos de la democracia representativa, directa y comunitaria.”

- Art. 96, donde se “reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular para desarrollar procesos de autodeterminación e incidir en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos. Las organizaciones podrán articularse en diferentes niveles para fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión; deberán garantizar la democracia interna, la alternabilidad de sus dirigentes y la rendición de cuentas.”

### **Las aristas de la participación**

En Tungurahua la participación ciudadana no es sólo una propuesta, se ha materializado en una serie de espacios y mecanismos que permiten su funcionamiento. El modelo ha funcionado bastante bien hasta la actualidad y la estructura está consolidada. Sin embargo, la participación tiene múltiples aristas que en el caso de la experiencia de Tungurahua, se manifiestan de la siguiente manera:

### **El riesgo de la Institucionalización**

Tungurahua enfrenta el desafío de evitar la institucionalización de los procesos y espacios participativos. Hablamos de institucionalización al hecho de que estructuras participativas puedan supeditarse a los dictámenes del Estado en cualquiera de sus niveles. Tanto en la coyuntura político administrativa actual, cuanto en el futuro, cuando las diferentes autoridades se sucedan, el modelo participativo no puede ser cooptado por Gobierno Central ni por los Gobiernos Locales; la autonomía de los movimientos sociales y de las organizaciones comunitarias debe estar garantizada.

Al respecto, uno de los participantes manifiesta: *“Yo personalmente no participaría en un modelo donde tengan mayor incidencia los políticos”*<sup>22</sup>.

En esta primera etapa de la experiencia de Tungurahua, el Consejo Provincial como ente promotor ha jugado un papel fundamental y mantenido el proceso a través de sus recursos (humanos, económicos, materiales, etc.) convirtiéndose a la vez en el eje (conjuntamente con la Junta de Gobierno) para desarrollar la propuesta de un modelo participativo, tanto en sus fundamentos conceptuales, estructura y organización, lineamientos de funcionamiento, temáticas a abordarse, en definitiva, para generar “las reglas de la participación”.

En el momento actual y en la etapa de madurez que tiene el modelo, radicalizar la propuesta participativa supondría intentar revisar y reinventar las reglas de la participación<sup>23</sup>.

La sociedad no estatal debería intervenir ahora en la discusión no sólo de los temas de su interés en función del ejercicio pleno de sus derechos (agua, gente, trabajo) sino además discutir y definir el propio modelo de gobierno, el esquema participativo (conformación de las estructuras y espacios, representación ciudadana, reglas para la elección de representantes, etc.), lo cual profundizaría el debate público.

En estas condiciones, podría profundizarse el hecho de que las decisiones que se tomen, sean acatadas por todos. Este hecho legitimaría el modelo así como el proceso participativo mismo. La institucionalización de la participación deja de ser un peligro si es que los participantes tienen poder real. Pero participar en la definición de las reglas de la participación exige a la sociedad no estatal lo mejor de sí.

En este proceso, la población debe capacitarse, disciplinarse y comprometerse con el proceso, debe profundizarse el trabajo. En este marco, al decir de una participante se podría superar el que *“la gente tiene miedo a la libertad, miedo de asumir la responsabilidad. La democracia formal es más cómoda porque supone menos responsabilidad”*<sup>24</sup>.

---

<sup>22</sup> Entrevista N° 4, Ambato, Diciembre 2009.

<sup>23</sup> De Souza advierte sobre los peligros de la institucionalización de la participación, denominándolo como proceso de “asimilacionismo”, que consiste en “participar sin poder discutir las reglas de la participación”.

<sup>24</sup> Entrevista N° 8, Ambato, Diciembre 2009.

En la medida que la Constitución actual y el COOTAD instauran la participación ciudadana como un componente de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, se vuelve urgente redefinir el rol de los espacios y el esquema de la estructura participativa así como evitar la posibilidad de una institucionalización de la participación, fortaleciendo el espacio de la sociedad no estatal y de sus representantes.

### **Sobre las reglas de la participación**

La participación enriquecedora sólo es posible si existen reglas claras compartidas por todos. En éste marco ¿Qué reglas de la participación deben rediscutirse? Lo definirán los actores involucrados.

Sin embargo como aporte, extraemos de algunas entrevistas y conversatorios, las mayores inquietudes, las cuales se refieren a los mecanismos para la elección de representantes a los diferentes espacios del Gobierno Provincial:

*“ha habido errores en la elección de delegados por ejemplo hay un funcionario del Consejo Provincial que es delegado al Parlamento Gente... no creo que debería ser del sector público, eso es acumular demasiado poder, el poder debe ser de todos, de los ciudadanos”<sup>25</sup>.*

*“existen errores en el reglamento, para la elección de delegados debe considerarse un voto por organización, no por persona, pues hay gente que llega sólo para la elección de los representantes, el que vota debe cumplir con algunos requisitos”<sup>26</sup>.*

*“a veces en las elecciones se manejan formas de elegir en base a ciertos intereses y no por lo que las personas representen... además que el sector que lo eligió pida rendición de cuentas para que el mismo representante no se sienta solo”<sup>27</sup>.*

*“debe haber una normativa que evite que se enquisten los coordinadores en sus puestos”<sup>28</sup>.*

---

<sup>25</sup> Entrevista N° 4, Ambato, Diciembre 2009.

<sup>26</sup> Entrevista N° 4, Ambato, Diciembre 2009.

<sup>27</sup> Entrevista N° 7, Ambato, Diciembre 2009.

<sup>28</sup> Entrevista N° 5, Ambato, Diciembre 2009.

Las preocupaciones muestran que los actores sienten el modelo como propio. En este sentido, la direccionalidad plasmada en la normativa debe democratizar al máximo la representación y redistribuir el poder, pues en una estructura participativa no se pueden acumular mandatos.

La validación que se dé a los reglamentos existentes o los cambios que se introduzcan, permitirán contar con una normativa cuya legitimidad radicará en su construcción colectiva.

### **Participación Organizada y Participación individual**

Otro elemento a reflexionar para el modelo participativo de Tungurahua está en torno a necesidad de la organización para la participación.

Tienen derecho a participar en los espacios creados, los representantes de una organización o institución. Ello es correcto pues por un lado fortalece y legitima a las organizaciones y por otro, es la manera de multiplicar el proceso hacia más población, a través de sus representantes. Sin embargo, queda suelta una hebra del tejido: la posibilidad de que participe de alguna manera la ciudadanía no organizada, aquella que no pertenece a ningún colectivo pero que también tiene el derecho y deber de participar.

Esta reflexión no está al margen de los actores involucrados, así:

*“al inicio del proceso conversábamos acerca del tema de la representatividad... al inicio se pensó en que las estructuras deberían ser los dirigentes que representaban a los que les eligieron, parecía lo más obvio, pero creo que ahora hay que avanzar”<sup>29</sup>.*

*“Ahora que salí de la organización no puedo participar en el Parlamento, me interesa mucho seguir participando, pero no puedo, ahora ni siquiera me entero de lo que pasa ahí pues no se difunde por los medios de comunicación”<sup>30</sup>.*

La posibilidad de abrir el espacio a una participación ciudadana no organizada debe ser analizada y canalizarse a través por ejemplo, de una elección abierta u otras formas de involucramiento. Se puede contemplar también la posibilidad de abrir mayores canales de información y comunicación masiva hacia la ciudadanía sobre lo que se discute y define en la estructura participativa con la finalidad de

---

<sup>29</sup> Conversatorio con actores sociales, Ambato, Diciembre 2009.

<sup>30</sup> Entrevista N° 9, Ambato, Diciembre 2009.

generar opinión pública, más aún cuando muchas veces no todo lo que se debate y decide es transferido a sus bases por parte de los representantes.

Al respecto, siempre es necesario recordar que el trabajo a través de asambleas si bien permite el ejercicio de una democracia directa y posibilita el proceso deliberativo para la toma de decisiones, debido a su naturaleza sólo puede hacerse con un número limitado de personas. Cuanto más se amplíe el número, la comunicación se complica.

Reconociendo la validez democrática de mecanismos asamblearios como mecanismos participativos, se deberá analizar a futuro la necesidad de complementar aquellas con otros mecanismos de democracia directa aún no experimentados, como por ejemplo el referéndum, que puede ser usado básicamente para la toma de decisiones sobre temas estratégicos.

### **Necesidad de contar con un sistema de participación para Tungurahua**

En el contexto actual, se evidencia la necesidad urgente de realizar una readecuación del modelo de gestión de Tungurahua, la cual genere cambios en su normativa y estructura. El reto es adecuar el modelo y el esquema participativo al nuevo contexto creado por la Constitución y el Código de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, sin perder la identidad y riqueza de la experiencia del territorio.

La adecuación del modelo exige a Tungurahua fortalecer el esquema participativo, articulando todos los niveles territoriales comunitarios, parroquiales, cantonales, provinciales y nacionales. Eso supone generar una propuesta de legislación que lo institucionalice y cree las condiciones y capacidades para responder a las necesidades estratégicas y prácticas sociales.

Ventajosamente la experiencia vivida por Tungurahua, facilita la concreción del dictamen constitucional que insta la participación como elemento constitutivo de gobierno; la instauración de la participación en el quehacer de la planificación; y, en la articulación de las Juntas Parroquiales, Concejos Municipales y el Consejo Provincial y en la instauración de mecanismos vinculantes de decisión y gestión.

## Los Actores de la participación: el rol de los Técnicos

Las entrevistas y conversatorios con los diferentes actores del Modelo de Tungurahua, evidencian de manera recurrente la importancia que tienen dentro del proceso participativo, los técnicos que se encargan de facilitar, guiar y orientar el trabajo en los diferentes espacios participativos.

Es evidente que los ejercicios de democracia participativa requieren de expertos en manejo de metodologías y herramientas participativas que no provengan necesariamente de las organizaciones o instituciones y en consecuencia, puedan jugar un rol neutral en dirigir la discusión y sobre todo fomentar la deliberación sobre temas de interés general. En el caso de Tungurahua este rol lo han jugado los técnicos del Consejo Provincial y de otras instituciones que han sido contratados con recursos de la Cooperación Internacional para apoyar y asesorar el trabajo de los parlamentos.

El trabajo del sector de los técnicos es clave, por eso su importancia desde la percepción ciudadana.

Al momento hay visiones variadas sobre su papel, desde algunos actores, sienten que han obtenido una serie de aprendizajes en la interacción con los técnicos, *“la gente aprendió con los técnicos un nuevo lenguaje”*<sup>31</sup> y, por otra parte hay actores que consideran que los técnicos siguen un guión pre - establecido que influye en la redacción final de las resoluciones.

El cuestionamiento en el fondo busca resguardar la no injerencia en la toma de decisiones ciudadana, pues tradicionalmente los técnicos en nuestra sociedad han sido considerados siempre como las élites para la toma de decisiones y la ejecución de acciones, de ahí que la misma cultura ciudadana ha ido apuntalando el poder de la tecnocracia. Es este poder tradicional el que se ha puesto en cuestionamiento ahora en Tungurahua.

Del acercamiento al proceso en Tungurahua, surgen tres apreciaciones:

i) el modelo cuenta con un equipo técnico preparado y comprometido, que debe sin embargo seguirse capacitando de diversas maneras para el cumplimiento de su papel;

---

<sup>31</sup> Entrevista N° 8, Ambato, Diciembre 2009.

ii) los técnicos deben cumplir el rol de asesoría y facilitación del proceso, procurar el paso de mecanismos de negociación de intereses a verdaderos procesos de deliberación y,

iii) parece necesario a esta altura, separar claramente los mecanismos y espacios de asesoría con los mecanismos de toma de decisiones, en donde la propuesta ciudadana más clara y argumentada será la que triunfe.

Valdría preguntarse, finalmente, si resulta adecuado generar una estructura técnica informal, conformada desde las posibilidades de coordinación y financiamiento, mientras la perspectiva nacional, definida en la normativa nacional va dirigida al fortalecimiento de las estructuras descentralizadas, y al cumplimiento de sus obligaciones en función de las competencias a ellas asignadas.

### **La voluntariedad de la participación**

Un último punto a reflexionar en el modelo Tungurahua en la medida que es preocupación concurrente en todos los procesos de participación ciudadana que se promueven, es el tema de la “voluntariedad de la participación”.

La participación es un ejercicio voluntario, es un derecho y una responsabilidad ciudadana. Sin embargo, participar conlleva para quienes lo hacen, la entrega de recursos como tiempo, esfuerzo, trabajo, gastos, con lo cual el tiempo que requieren los momentos participativos a veces compite con el tiempo dedicado a la supervivencia cotidiana o demanda la erogación de recursos para cumplir con la representación, lo que tiene significación en el caso de los más pobres.

Así lo han expresado líderes de las organizaciones campesinas de Tungurahua: *“todo es un trabajo voluntario, ese es un punto débil, al momento que se cambien los representantes y no tengan esa visión va a haber dificultades... nosotros no tenemos financiamiento, sólo existe una partida para documentación, no tenemos como por ejemplo para una movilización para asistir a las reuniones”*<sup>32</sup>.

Este tema, en apariencia de poca relevancia, cuenta en la vida de las clases populares. Por esta razón, ha sido abordado en experiencias de larga data como la de Porto Alegre, en donde se ha definido que en ningún ejercicio participativo la gente debe recibir pago por su participación pues hay una ganancia social, sin

---

<sup>32</sup> Entrevista N° 7, Ambato, Diciembre 2009.

embargo, se apoya el reconocimiento a los gastos de representación (movilización, comida, materiales) para los más pobres o que provengan de lugares lejanos, a través de un fondo que debe ser asumido por las mismas organizaciones participantes o un fondo del propio Parlamento.

Lo anterior supone un cambio en la forma de estructurar las condiciones para el trabajo, pues según comentó el Prefecto *“en el primer ejercicio del modelo de gestión nunca se le pudo poner un presupuesto, siempre se contó con recursos de terceros interesados en apoyar, es decir con recursos de la cooperación que se canalizaban a través de Corpo Ambato”*<sup>33</sup>.

Esta necesaria definición y la toma de medidas al respecto, se las asume como una acción positiva para equilibrar las inequidades que limitan la participación de los que menos tienen.

#### **A manera de conclusión sobre los mecanismos de participación social:**

- La participación social entendida como un proceso que se gesta desde las bases – comunidades o barrios – debe tener un primer nivel de concreción en la representación territorial urbana y rural con niveles básicos de organicidad.
- No se pueden mantener visiones generalistas cuando se hace referencia a la identificación, organicidad o representación de la sociedad civil, movimientos sociales, mujeres, jóvenes, trabajadores, transportistas o maestros. Estos sectores tienen actores específicas que pugnan por mecanismos de reconocimiento y participación igualitaria.
- El mismo criterio debería mantenerse para el tratamiento de instancias, aparentemente más estructuradas y con presencia social como es el caso de los Movimientos Indígenas, Cámaras de la Producción y de los Colegios Profesionales.
- Evitar la posibilidad de una institucionalización a futuro del modelo, fortaleciendo el espacio y la autonomía de la sociedad civil y sus representantes y rediscutiendo “las reglas de la participación”. Sin embargo resulta totalmente necesario el definir el rol del Estado y sobre todo de los gobiernos descentralizados como

<sup>33</sup> Entrevista N° 3, Ambato, Diciembre 2009.

responsables del territorio y con la disposición constitucional de generar, facilitar y posibilitar de manera práctica y concreta la participación ciudadana.

- En la medida que el modelo se sustenta en la organización social y sus representantes, es imperioso fortalecerlas, pues sus debilidades serán transferidas al espacio del Gobierno Provincial. De igual manera se debe abrir la discusión a la pertinencia y posibilidad de involucrar en los espacios creados, a la participación ciudadana individual.

- El rol de los técnicos debe también ser discutido en función de fortalecer su rol de asesoría y facilitación del proceso que permitan el paso de mecanismos de negociación de intereses individuales de los ciudadanos, a verdaderos procesos de deliberación.

- Es necesario pensar en la necesidad de brindar a la población, sobre todo a los sectores populares, condiciones que favorezcan su participación mediante acciones positivas que equilibren las inequidades que limitan la participación de los que menos tienen.

### **Elementos de análisis referidos a la conformación de la Asamblea Provincial**

Pretendiendo mantener la coherencia con el Art. 95 de la Constitución, consideramos pertinente, generar la discusión sobre el hecho de que mientras mayores son los niveles territoriales y más complejas las estructuras sociales vigentes en aquel, menores son las posibilidades de que mediante mecanismos asamblearios, las ciudadanas y ciudadanos -en forma individual y colectiva- sean actores protagónicos en la toma de decisiones y en la gestión de los asuntos públicos.

Una confirmación de lo anterior se reafirma cuando las asambleas comunitarias han mantenido su vigencia y eficacia a nivel de los niveles territoriales de base urbana o rural – barrios o comunitarios -, siendo heterogénea su eficacia cuando se las han realizado a nivel de las parroquias rurales o urbanas según la extensión de las mismas.

Las experiencias exitosas de asambleas cantonales o provinciales se han circunscrito a momentos coyunturales o en situaciones de agitación social, donde se han requerido resoluciones basadas en el levantamiento de opinión pública

más en que en formas de funcionamiento donde pueda garantizarse la representación de la participación social o institucional.

## **Sobre las funciones y conformación de la Cámara de Representación Provincial y de la Junta de Gobierno**

Reconocemos a la Cámara de Representación Provincial como la instancia máxima del territorio que garantiza la representatividad, corresponsabilidad y gobernabilidad en las decisiones fundamentales y la que aprueba y propone de manera concertada al Consejo Provincial las políticas territoriales provinciales que debe aprobar y las Agendas y Estrategias Sectoriales específicas sobre las que aquellas se sustenten. Sin embargo quedaría por saldar el hecho de la responsabilidad autónoma del Consejo Provincial, Concejos Municipales y Juntas Parroquiales sobre dichos temas.

La Junta de Gobierno es la instancia que coordina y dirige los procesos de concertación y participación existentes en el territorio, las cuales se concretan en la formulación de políticas públicas, agendas territoriales y estrategias sectoriales las cuales serán canalizadas a la Cámara Provincial de Representantes y a través de esta al Consejo Provincial.

Una primera reflexión a realizar está referida al hecho de que la nueva normativa constitucional establece la articulación del Prefecto, Alcaldes Municipales y Presidentes de las Juntas Parroquiales en el Consejo Provincial, como instancia de legislación del territorio y fiscalizadora de la gestión del ejecutivo provincial que es el Prefecto Provincial.

La pregunta básica a responder es si los actores del Consejo Provincial, de manera individual o colectiva deben estar presentes en la Cámara de Representación Provincial y en la Junta de Gobierno o si deben asumir sus funciones específicas entre ellas la responsabilidad ejecutiva del Prefecto Provincial; y deben ser otros actores los que asumen la responsabilidad de participar en dichas instancias que son de coordinación y participación.

Creemos pertinente que en el marco legal instituido en la provincia debe revisarse la participación y representación institucional guardando la coherencia con la adscripción, apoyo y compromiso a una propuesta autónoma descentralizada del territorio y que todas las representaciones sociales deberán ser resultantes de procesos que garanticen la representatividad y legitimidad de las organizaciones y sus representantes.

En cualquiera de los casos creemos pertinente revisar la pertinencia de los roles y funciones asignados a cada instancia.

Vale la pena finalmente introducir un elemento fundamental que tiene gran relevancia para las estructuras de coordinación interinstitucional y de planificación territorial. Nos referimos a la existencia del “Consejo Provincial de Planificación”.

La Constitución vigente establece la conformación de los consejos de planificación en los gobiernos autónomos descentralizados los cuales estarán presididos por sus máximos representantes e integrados de acuerdo con la ley.

Sin embargo la propia Carta Fundamental establece en el artículo 100 que:

“En todos los niveles de gobierno se conformarán instancias de participación integradas por autoridades electas, representantes del régimen dependiente y representantes de la sociedad del ámbito territorial de cada nivel de gobierno, que funcionarán regidas por principios democráticos. La participación en estas instancias se ejerce para:

1. Elaborar planes y políticas nacionales, locales y sectoriales entre los gobiernos y la ciudadanía.
2. Mejorar la calidad de la inversión pública y definir agendas de desarrollo.
3. Elaborar presupuestos participativos de los gobiernos.
4. Fortalecer la democracia con mecanismos permanentes de transparencia, rendición de cuentas y control social.
5. Promover la formación ciudadana e impulsar procesos de comunicación.

Creemos pertinente ratificar la importancia que, para este y otros casos, tiene la capacidad que tiene el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de emitir normativas, en las cuales con la experiencia de la iniciativa en estudio, cree estructuras, que cumpliendo los dictámenes constitucionales, garantice estructuras adecuadas con su realidad y con la madurez de los procesos.

### **La responsabilidad ejecutiva de la Prefectura**

Recalcamos el hecho de que entre las funciones y roles asignadas al Gobierno Provincial de Tungurahua, no se considera la responsabilidad en el ejercicio de gobierno o lo que es lo mismo la administración de la gestión pública de la provincia.

A pesar de los esfuerzos y aportes realizados por experiencias como las de la Provincia de Tungurahua, los contenidos de la Constitución aprobada en

septiembre de 2008, establecen la existencia de Gobiernos Autónomos Descentralizados en los niveles provinciales, cantonales y parroquiales, con sus ejecutivos (prefectos, alcaldes y presidentes) responsables de la administración y sus entes colectivos (consejos provinciales, concejos municipales y juntas parroquiales) responsables de la legislación y reglamentación y fiscalización de los actos del ejecutivo.

Lo anterior obliga a buscar la optimización de la estructura planteada desde el año 2004 para el Gobierno Provincial de Tungurahua, mediante Ordenanza Provincial, al ratificar y sincerar el hecho de que el ejercicio ejecutivo del Gobierno corresponde a la Prefectura Provincial y bajo su mando a la estructura técnica de soporte.

**A manera de conclusión sobre modificaciones a las estructuras vigentes:**

- Debe diferenciarse las estructuras que conforman el modelo de participación social o institucional con las que tienen la responsabilidad ejecutiva de gobierno.
- El Prefecto, Alcaldes Municipales y Presidentes de las Juntas Parroquiales Rurales conforman el Consejo Provincial, el cual tiene como roles la legislación, fiscalización y el ejercicio de gobierno sobre el territorio.
- Las estructuras participativas tienen el derecho y la obligación de incidir en la política pública y la veeduría y control social sobre la gestión pública.
- El Gobierno Provincial de Tungurahua debería revisar su estructura para garantizar la diferencia de roles y evitar la superposición de estructuras.
- Se evidencia la necesidad de ajustar el orgánico estructural del Consejo Provincial de acuerdo a lo determinado en la Constitución y el COOTAD. Lo anterior supone fortalecer a la Dirección de Planificación que será la encargada de apuntalar todo el proceso, pero simultáneamente propiciar la articulación de las otras direcciones al trabajo participativo pues es un reto que compete a toda la institución. Lo anterior no exime a fortalecer todas las estructuras operativas que son las responsables de ejecutar las competencias constitucionales.

- El modelo institucional descentralizado, exige también la instauración de estructuras técnicas concurrentes entre los Gobiernos Autónomos Descentralizados Provincial, Municipales y Parroquiales Rurales, pero garantizando su articulación orgánica y su sostenibilidad financiera. No puede apostarse a la creación de estructuras técnicas basadas en la cooperación externa y en la voluntariedad.

- Tungurahua no puede seguir al margen de la discusión de temas de incidencia nacional, como es el caso de la propuesta de Regionalización. Es momento que en el espacio participativo se abra su discusión. Hay una responsabilidad histórica de incidir en lo nacional que no debe eludirse.

## ACTORES SOCIALES ENTREVISTADOS

NOMBRE	ORGANIZACIÓN
Ing. Fernando Naranjo	Prefecto Provincial de Tungurahua
Ing. Jorge Sánchez	Director de Planificación del Consejo Provincial de Tungurahua
Lcda. Cecilia Chacón	Técnica de la Dirección de Planificación del Consejo Prov. Tung.
Lcda. Victoria Tobar	Delegada al Parlamento Gente
Ing. Josué Salazar	Delegado al Parlamento Trabajo. Técnico del MAGAP
Lcdo. Fabricio Velasteguí	Ex Coordinador de AJUPARTUN, Ex Presidente de la Junta Parroquial de Pasa
Sr. César Tixalema	Delegado al Parlamento Agua Presidente de la Corporación Cristóbal Colón
Ing. Pablo Cuevas	Ex Delegado al Parlamento Gente. Director Ejecutivo de la Fundación Cuesta Holguín.
Srta. Ana Batallas	Ex representante de los Jóvenes
Lcda. María del Cisne Riofrío	Comité Provincial de Mujeres
Sr. Antonio Chachipanta	Ex Presidente AIET-Feine. Concejal del cantón Ambato
<b>PARTICIPANTES EN EL CONVERSATORIO</b>	
Ing. Darío Velasteguí	Delegado de la Universidad Técnica de Ambato
Dr. Paúl Ocaña	Asesor del GPT en temas jurídicos
Ing. Mauricio Molina	Participante en el Parlamento Trabajo CORPOAMBATO
Ing. Ana Gonzáles	Asesora GTZ
Ing. Jorge Sánchez	Director de Planificación del Consejo Provincial de Tungurahua
Lcda. Cecilia Chacón	Técnica de la Dirección de Planificación del Consejo Prov. Tung.