

EL VOLUNTARIADO EN LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN LOCAL PARTICIPATIVA, PLP

“Guía Metodológica y Operativa para la creación de Oficinas Municipales de Participación Ciudadana y Voluntariado”



ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES ECUATORIANAS



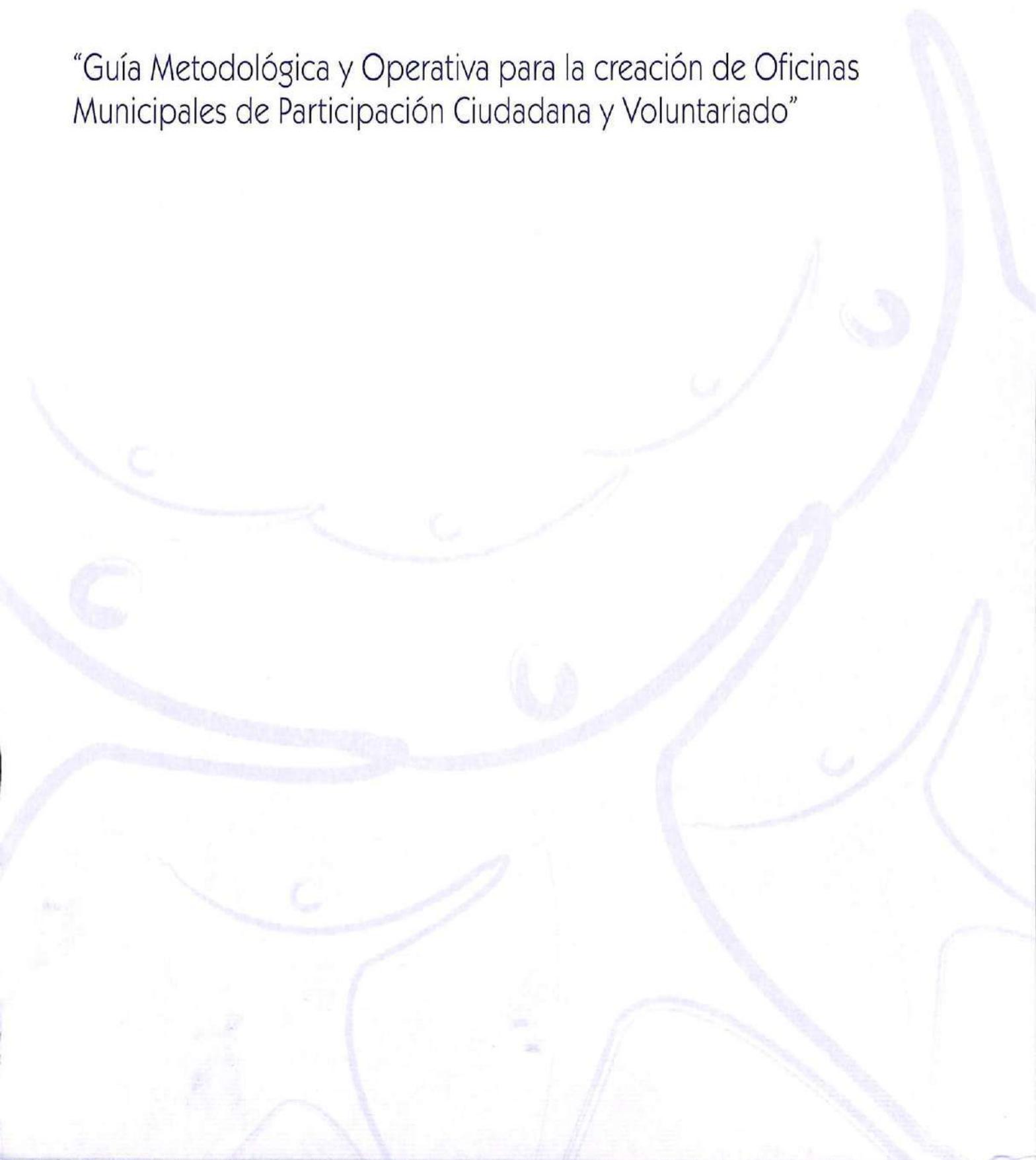
UN
Voluntarios

Ciudades Solidarias

Apoyo al voluntariado en las ciudades

EL VOLUNTARIADO EN LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN LOCAL PARTICIPATIVA, PLP

“Guía Metodológica y Operativa para la creación de Oficinas
Municipales de Participación Ciudadana y Voluntariado”



EL VOLUNTARIADO EN LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN LOCAL PARTICIPATIVA-PLP

Guía metodológica y operativa para la creación de Oficinas Municipales de Participación Ciudadana y Voluntariado”

DOCUMENTO PREPARADO POR:

- Equipo del Proyecto AME-UNV
- Asociación de Municipalidades Ecuatorianas
- Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas

Fernando Gallegos - AME

Coordinador Nacional de Procesos de Planificación y Gestión
Asesor-Supervisor Principal

Mélanie Senelle - UNV/AME

Especialista en Desarrollo Local y Promoción del Voluntariado Responsable
Principal 2006-2007

Julie Tieleman - UNV/AME

Especialista en Desarrollo Local y Promoción del Voluntariado Responsable
Principal 2005-2006

COORDINACIÓN:

Daizen Oda

Oficial de Programas/Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas - Ecuador

Juan Francisco Nieto C.

Director Técnico Gestión de Fortalecimiento Municipal
Asociación de Municipalidades Ecuatorianas

Revisión

José Augusto
Gerente Gobernabilidad
UNDP

Marco Herrera
Consultor
AME

Diseño e impresión:

 graphus 290 2760

Impresión: Imprenta adjudicada

Tiraje: 1000 ejemplares
Primera edición
Impreso en Quito - Ecuador

Este documento se debe citar de la siguiente manera:

Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas, El Voluntariado en los Procesos de Planificación Local Participativa, PLP: Guía metodológica y operativa para la creación de Oficinas Municipales de Participación Ciudadana y Voluntariado, Quito, 2007.

Este documento ha sido preparado como una contribución a los ejercicios de participación ciudadana en los países en desarrollo. Fragmentos de este documento pueden ser reproducidos y traducidos, a cualquier idioma y por cualquier medio, siempre que se cite la fuente. Para la reproducción o traducción total del contenido es necesaria la autorización expresa de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas y del Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas.

MÁS INFORMACIÓN:

www.ame.gov.ec
www.unv.org.ec
www.unvolunteers.org
www.caringcities.org

índice

PRESENTACIÓN	7
Glosario	8

PRIMERA PARTE: PRESENTACIÓN 11

1 INTRODUCCIÓN	12
• Antecedentes	12
• El Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas, UNV	13
• El Proyecto UNV: "Ciudades solidarias - apoyo al voluntariado en las ciudades"	13
• La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, AME: procesos de planificación local participativa	14
• Un proyecto articulado AME-UNV: voluntariado en los procesos PLP	15
2 EL PROCESO PLP/PDEC	17
• Filosofía	17
• Los 5 momentos del proceso PLP	17
• Propósito y resultados	19
• Instrumento operativo	20
• Estrategia global de desarrollo, EGD	20
3 VOLUNTARIADO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	22
• Nociones del voluntariado y de la participación ciudadana	22
- Diversidad y propiedades del voluntariado en Latino América	22
- El voluntariado	22
- La participación	25
• El voluntariado, la participación ciudadana y la municipalidad	25
• El voluntariado y la participación ciudadana: herramientas para el mejoramiento de la calidad de vida	26
• El voluntariado y los Objetivos de Desarrollo del Milenio	27

1	PRESENTACIÓN DEL MODELO AME-UNV	30
	• Nota preliminar importante	30
	• Los 3 pilares del proyecto AME-UNV	30
2	LA OFICINA MUNICIPAL DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y VOLUNTARIADO - OMPCV	33
	• Justificación	33
	• Estructura	33
	• Misión	34
	• Ejes de trabajo	34
	- Voluntariado como política pública de fortalecimiento municipal	34
	- Promoción y difusión del voluntariado	34
	- Fortalecimiento del tejido organizacional / desarrollo de habilidades	35
	- Desarrollo local, visión global	35
3	OMPCV: ANÁLISIS DE VIABILIDAD	36
	• Voluntad política	36
	• Tamaño de ciudad	36
	• Participación ciudadana	37
	• Nivel de organización de la sociedad civil, dinamismo local	37
	• Grado de apropiación/involucramiento en el PDEC	37
	• Posible reorganización orgánica	38
	• Calidad/naturaleza de la relación de la municipalidad con actores locales	38
	• Otras consideraciones	39
4	CONFORMACIÓN DE LA OMPCV	41
	• Asegurar acuerdo político	41
	• Conformación Oficina Municipal/Participación ciudadana y voluntariado	41
	- Institucionalizar la OMPCV en la municipalidad	41
	- Nombrar coordinador	42
	- Seleccionar recursos humanos de apoyo	42
	- Asignar local y equipos	42
	• Organizar capacitaciones	43
	- Coordinador	43
	- Funcionarios municipales	43
	• Ordenar trabajo inicial de la OMPCV	44
	• Resumen de la fase inicial	44

5	VÍNCULOS ENTRE LOS 3 PILARES: ST-PDEC, CCDC, OMPCV	45
	◦ Introducción	45
	◦ Lista básica de funciones de las tres instancias	46
	◦ Un modelo de cogestión	47
	◦ Control social/rendición de cuentas	48
	◦ Planes de comunicación/socialización	49
	◦ Selección de proyectos prioritarios	49
	◦ Aporte del voluntariado/banco de voluntarios	50
	◦ Resumen	51
6	LOS PLANES DE COMUNICACIÓN: PROMOVER LA OMPCV Y SOCIALIZAR EL PDEC	52
	◦ ¿Por qué comunicar?	52
	- En la institución municipal	52
	- En el cantón	52
	◦ Comunicación y promoción interna	53
	◦ Comunicación y promoción externa	53
7	FORTALECIMIENTO DE LAS INSTANCIAS DE REPRESENTACIÓN SOCIAL Y DE LA SOCIEDAD CIVIL	54
	◦ ¿Qué son las instancias de representación social?	54
	◦ Instancias de mayor interés para el proyecto AME-VNU	55
	- La Asamblea Cantonal	55
	- El Comité Cívico de Desarrollo Cantonal – CCDC	55
	- Las Mesas de Concertación	56
	◦ ¿Por qué fortalecer instancias de representación social?	56
	◦ Modalidad	57
	◦ Otras capacitaciones	57
	- Temas imprescindibles	57
	- Temas que apoyan proyectos participativos del PDEC	57
	- Temas de interés general	58
8	FORMULACIÓN DE PROYECTOS PARTICIPATIVOS	59
	◦ Introducción	59
	◦ Selección de los proyectos - acciones	59
	◦ Elaboración del proyecto (Matriz Básica de Diagnóstico Participativo, MBDP)	61
	◦ El análisis de problemas	64
	◦ El análisis de objetivos	64
	◦ Formulación de las matrices de actividades	65
	◦ Identificación de contrapartes para la ejecución de las actividades	66
	◦ Planificación de las actividades	67

• Plan de operación y mantenimiento	67
• Monitoreo y evaluación	68
• Conclusión	69
9 APOORTE DEL VOLUNTARIADO ORGANIZADO: EL BANCO DE VOLUNTARIOS	70
• Introducción	70
• Objetivo	70
• Modus operandi	71
- Promoción del voluntariado y de la participación en el cantón	71
- Acercamiento con voluntarios potenciales en el cantón	71
- ¿Quiénes son los voluntarios potenciales y porqué?	72
- Captación de voluntarios y socios	73
- Capacitación de los voluntarios	74
- Acreditación de los voluntarios, bolsa de empleos y consolidación del banco	74
• Resumen	75

TERCERA PARTE: LECCIONES APRENDIDAS Y CONCLUSIONES

77

• Lecciones aprendidas	78
- Apropiación y socialización de la ST-PDEC, la OMPCV y de la metodología en la municipalidad	78
- Perfil de coordinadores	78
- Cohesión entre organizaciones locales	79
- Planificación participativa	79
- Presupuesto propio	79
- Ritmo de trabajo, ritmo de cambio	79
- Comunicación, promoción, difusión	79
• Conclusiones	80

CUARTA PARTE: ANEXOS

81

• ANEXO 1 - Conformación de la OMPCV: ejemplo de convenio con presupuesto	82
• ANEXO 2 - Ejemplo de una nueva estructura municipal con OMPCV institucionalizada	86
• ANEXO 3 - Planes de comunicación: estrategia y ejemplo	87
• ANEXO 4 - Ejemplo de programa de capacitación CCDC	93
• ANEXO 5 - Ejemplo de ordenanza de que sanciona el PDEC	95

QUINTA PARTE: BIBLIOGRAFIA

105

Presentación Institucional Ame-UNV

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME) ha desarrollado, construido y validado el Proceso de Planificación Local Participativa (PLP) bajo una estrategia nacional de fortalecimiento institucional, para el mejoramiento continuo y equitativo de la calidad de vida, en un entorno estable de gobernabilidad democrática. El proceso se orienta hacia la formación de una cultura de participación social y ciudadanía; al establecimiento de espacios de concertación local (urbanos, rurales, cantonales y micro regionales) sobre visiones compartidas y estrategias globales de desarrollo estratégico, y a la identificación, priorización y ejecución de acciones e inversiones sostenibles y consensuadas.

Un aspecto clave de este proceso es la formación de liderazgos y capacidades locales, que promuevan un pensamiento estratégico solidario y la corresponsabilidad en la construcción de un desarrollo endógeno integral y sostenible. Es imperativo, por tanto, aprovechar las sinergias interinstitucionales, organizacionales y ciudadanas, para crear condiciones sociales, económicas, políticas y ambientales, que rescaten los valores, identidad, potencialidad, recursos y talentos locales, con un alto nivel de participación cívica social. Operativamente es crucial institucionalizar un sistema de planificación y gestión que sustente el desarrollo estratégico, con visión de nación, articulado a los intereses regionales, nacionales y geopolíticos.

El instrumento de gestión de este proceso es el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal (PDEC), cuya elaboración e implementación ha sido asistida técnicamente por la AME, en más de ciento

veinte cantones, bajo el enfoque y filosofía del Proceso PLP. El PDEC se inscribe en los fines y funciones previstos para los gobiernos municipales en la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

En 2005, la AME y el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (UNV) –organización creada por la Asamblea General de la ONU en 1970, que a través de la promoción del voluntariado sirve a la causa de la paz y el desarrollo humano sostenible en todo el mundo- decidieron trabajar conjuntamente para articular coincidencias conceptuales y objetivos institucionales comunes, y definieron un proyecto de alta interacción sinérgica e impacto local llamado: “Voluntariado en los Procesos de Planificación Local Participativa y la implementación de Planes de Desarrollo Estratégico Cantonal”. Este proyecto permitió reorientar estratégicamente los esfuerzos del voluntariado hacia todas las dimensiones del desarrollo, así como proveer una efectiva práctica de ciudadanía cívica y solidaria, no solo en áreas urbanas sino en sectores rurales y la jurisdicción territorial cantonal.

La acción voluntaria de las diversas personas que habitan una circunscripción territorial, juntando sus esfuerzos y recursos bajo esquemas de cogestión y autogestión debidamente canalizados, tienen el potencial de contribuir significativamente a la construcción de las estrategias globales de desarrollo previstas en los PDEC y, por tanto, al mejoramiento equitativo y sostenible de su calidad de vida. Los beneficios derivados son prometedores: la consolidación de la gobernabilidad democrática y un ejercicio práctico de construcción de ciudadanía, con altas probabilidades de multiplicación social.

Para el UNV –que es administrado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo- el proyecto apunta también hacia el reconocimiento de las contribuciones económicas y sociales del voluntariado en la construcción de sociedades más solidarias y en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Esta es una línea de acción que el UNV ha venido desarrollando desde el año 2002, con el Proyecto Caring Cities (Ciudades Solidarias), implementado en las ciudades de Esmeraldas (Ecuador), Falmouth (Jamaica) y Amran (Yemen), bajo una de las más profundas convicciones del UNV: alcanzar los ODM requerirá el compromiso de muchos de millones de ciudadanos y ciudadanas mediante la acción voluntaria.

Es un honor para la AME y el UNV, presentar a los actores, sociedad civil y gobiernos locales del Ecuador y de la región latinoamericana, la Guía Metodológica y Operativa para implementar el Voluntariado en los Procesos PLP-PDEC. Los contenidos incorporan los resultados de la experiencia inicial y lecciones obtenidas en los cantones Sucre, San Vicente y Sigchos, que buscan proveer instrumentos de alta utilidad y aplicabilidad. Sin

Jonny Terán Salcedo
PRESIDENTE AME

embargo, será necesaria una adecuada reflexión e idónea adaptación de las orientaciones planteadas, a la problemática específica de cada contexto local, sobre el cabal conocimiento de la realidad de los hechos sociales.

El voluntariado local acreditado está llamado a convertirse en un elemento de movilización ciudadana e incorporación a la vida económica de sectores poblacionales empobrecidos, para llevar a la práctica programas y proyectos identificados en los PDEC y sus Estrategias Globales de Desarrollo. Esto significa también fortalecer la gestión administrativa, financiera y operacional de los gobiernos cantonales, la coordinación de recursos materiales e intangibles de la diversidad del patrimonio cultural local.

Nuestro reconocimiento a todas las autoridades, funcionarios, voluntarios y voluntarias, representantes institucionales, organizacionales y comunitarios que han sido autores de este invaluable trabajo y un agradecimiento especial al personal de facilitadores, especialistas y técnicos que con dedicación y profesionalismo han contribuido en este esfuerzo común.

René Mauricio Valdés
Coordinador Residente Sistema ONU
Representante Residente UNDP
Ecuador

glosario

AME	Asociación de Municipalidades Ecuatorianas
CCCC	Comisión Control Cívico de la Corrupción
CCDC	Comité Cívico de Desarrollo Cantonal
CCVS	Comité Ciudadano de Vigilancia y Seguimiento
EGD	Estrategia Global de Desarrollo
LORM	Ley Orgánica de Régimen Municipal
MPDP	Matriz Básica de Diagnóstico Participativo
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OF	Organizaciones Funcionales
ONG	Organización No Gubernamental
OTB	Organizaciones Territoriales de Base
OTR	Oficina Técnica Regional
OMPVC	Oficina Municipal de Participación Ciudadana y Voluntariado
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PDEC	Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal
PFI	Programa de Fortalecimiento Institucional
PLP	Planificación Local Participativa
ST-PDEC	Secretaría Técnica del PDEC
UNV	Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas
UNDP	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo





PRIMERA PARTE

presentación

◆ Antecedentes

El Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (UNV) de Ecuador y la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME) firmaron el 18 de agosto de 2004 un convenio marco de cooperación interinstitucional, renovado el 27 de julio de 2005. Este convenio estableció como objetivo general la transferencia metodológica del manejo de los proyectos UNV “Ciudades Solidarias, apoyo al voluntariado en las ciudades” a la AME, para ser replicados en los municipios ecuatorianos.

Durante el desarrollo de los trabajos, se determinó que los objetivos del proyecto “**Ciudades Solidarias**” se alineaban y complementaban significativamente con los del Proceso de “Planificación Local Participativa, PLP,” que AME ha impulsado desde 1993, bajo una estrategia de institucionalización de nivel nacional, para la gestión e implementación de Planes de Desarrollo Estratégico Cantonal, PDEC, validados y posicionados como instrumentos de gestión concertada de los Gobiernos Cantonales. La filosofía del Proceso PLP tiene como fin mejorar con

equidad la calidad de vida de la población local generando cultura de participación, la construcción progresiva de ciudadanía, valores y responsabilidad en la planificación, gestión y ejecución del desarrollo integral sostenible, constituyendo un marco de referencia adecuado para el proyecto Ciudades Solidarias. De esta manera, se consideró más apropiado integrar las experiencias del voluntariado al Proceso PLP, en un proyecto conjunto denominado “**Voluntariado en los Procesos de Planificación Local Participativa, PLP**”.

La presente guía metodológica y operativa de este proyecto está dirigida a autoridades locales, personal municipal, técnicos y los diversos actores de la sociedad civil involucrados en el desarrollo. Ha sido construida en base de las experiencias piloto validadas en tres cantones seleccionados (Sucre, San Vicente y Sigchos) recomendándose la cuidadosa reflexión y adaptación a las realidades específicas de cada región y localidad.

◆ El programa de Voluntarios de las Naciones Unidas, UNV

El Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas es la organización de las Naciones Unidas que apoya el desarrollo humano sostenible en todo el mundo a través de la promoción del voluntariado y la movilización de voluntarios. El Programa sirve a las causas de la paz y del desarrollo mediante la mejora de las oportunidades de participación de todos los pueblos.

Tiene alcance universal, inclusivo y abarca la acción voluntaria en toda su diversidad.¹

Una profunda convicción del Programa UNV es que la acción voluntaria de muchos millones de personas es un recurso infravalorado e infrautilizado, un recurso que bien aprovechado podría contribuir significativamente a los retos y esfuerzos por el desarrollo a nivel mundial.²

◆ El proyecto UNV: “Ciudades solidarias - apoya al voluntariado en las ciudades”

El proyecto “Ciudades Solidarias, apoyo al voluntariado en las ciudades” es una iniciativa del Programa UNV que intenta ampliar la contribución del voluntariado al desarrollo local.

Su acción se integra en una de las áreas de contribuciones específicas que caracterizan la labor del Programa UNV: la movilización comunitaria mediante la acción voluntaria con el objetivo de hacer frente a problemas de desarrollo locales. Esta labor promueve una mayor concienciación entre las comunidades respecto a problemas comunes y formas alternativas de solucionarlos. Potencia la capacidad local para desarrollar proyectos y gestionar su implementación. Mejora las redes de contacto y la comunicación entre la población local con técnicas mejoradas de acción de grupo. Potencia el liderazgo en la comunidad. Crea o mejora los mecanismos disponibles a nivel local para documentar procesos y logros.³

El proyecto “**Ciudades Solidarias**” busca generar alianzas estratégicas con las autoridades locales y las organizaciones voluntarias en las ciudades para satisfacer las necesidades expresadas por las comunidades en términos de mejoramiento del hábitat y las condiciones de vida en general de las poblaciones urbanas y suburbanas.

Su objetivo fundamental es promover la participación voluntaria de los pobladores en los procesos de gestión local y desarrollo urbano a través de mecanismos de co-gestión y autogestión, fortaleciendo tanto las instituciones de los gobiernos locales, como el tejido organizacional local, creando redes de organizaciones, bases de datos de voluntarios y demanda de trabajo voluntario, así como identificando y sistematizando experiencias en voluntariado urbano alrededor del globo que puedan servir como ejemplos de buenas prácticas en desarrollo urbano aplicables en diversos contextos.

1 PROGRAMA DE VOLUNTARIOS DE NACIONES UNIDAS, Mission Statement, http://www.UNV.org/about/03_11_07DEU_mission_sp.htm

2 PROGRAMA DE VOLUNTARIOS DE NACIONES UNIDAS, Informe Anual 2005/2006, Contribuciones específicas

3 PROGRAMA DE VOLUNTARIOS DE NACIONES UNIDAS, Informe Anual 2005/2006, Contribuciones específicas

Desde su inicio, **"Ciudades Solidarias"** estaba previsto ejecutarse en tres ciudades de competencia del departamento de UNV: Esmeraldas en Ecuador, Falmouth en Jamaica, y Amran en Yemen. Adaptándose a las realidades nacionales y locales, el proyecto fue ejecutado con éxito entre los años 2002 y 2004 en las ciudades previstas.

Por las alianzas creadas o consolidadas con las autoridades locales, socios estratégicos de la sociedad, y la acción comunitaria, el proyecto **"Ciudades Solidarias"** ha contribuido al desarrollo local en esas ciudades. También ha promovido la participación ciudadana como un derecho y una responsabilidad, movilizándolo el potencial voluntario urbano para realizar obras de una gran variedad.⁴

En Esmeraldas (Ecuador), se ha establecido una Oficina Municipal de Participación Ciudadana y Voluntariado (OMPCV) a través de la cual la

municipalidad planifica y pone en ejecución proyectos junto con miembros de la comunidad y grupos de voluntarios para mejorar la calidad de vida de la población local.⁵

Las actividades de Esmeraldas desencadenaron procesos similares en dos municipios adicionales que también crearon su OMPCV: el Municipio de Sucre (Bahía de Caráquez) y el Municipio de San Vicente. Se seleccionaron estos municipios esencialmente porque tenían experiencia en planificación participativa y contaban con grupos de la sociedad civil organizada.

Las experiencias desarrolladas en Sucre y San Vicente, en voluntariado y procesos de planificación local participativa, por UNV y AME, respectivamente, permitieron diseñar y validar un nuevo enfoque del voluntariado, articulado a la implementación de Planes de Desarrollo Estratégico Cantonal, PDEC, para generar mejores condiciones de sostenibilidad en las acciones institucionales.

◆ La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, AME: procesos de planificación local participativa⁶

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, AME, es una institución autónoma, "creada por los municipios, para los municipios" y reconocida legalmente como Organismo de Asistencia y Coordinación. Su Misión es defender la autonomía municipal, siendo la representación y voz oficial de las municipalidades, fortaleciéndolas y asistiéndolas, para mejorar la gobernabilidad, consolidar la democracia y promover el desarrollo nacional desde el ámbito local.

El carácter gremial de AME y su característica fundamental de estar constituida por todas las municipalidades del país, determina que AME mantenga su autonomía ante cualquier gobierno, partido e ideología política en particular, constituyéndose en un referente nacional de los gobiernos municipales, con finalidades y acciones integrales para el nivel local, en coordinación con los diferentes niveles de gobierno de la estructura del Estado.

4 PROGRAMA DE VOLUNTARIOS DE NACIONES UNIDAS, Ciudades Solidarias, Cuadernillo N° 3: Voluntariado y Desarrollo: Un modelo de articulación, Quito, Junio 2005.

5 Para información extensa sobre las experiencias del municipio de Esmeraldas, consultar: UNV-UNDP Ecuador, Ciudades Solidarias: Apoyo al Voluntariado en las Ciudades. Esmeraldas, Ecuador, PROGRAMA DE VOLUNTARIOS DE NACIONES UNIDAS, Quito, Junio 2004.

6 Para mayor información, consultar: <http://www.ame.gov.ec/frontEnd/main.php?idSeccion=3398>.

La Dirección Técnica de AME, a través de la Coordinación Nacional de Procesos de Planificación y Gestión, asesora, facilita y/o fortalece e institucionaliza procesos integrales de planificación y gestión local-regional, en base de la filosofía, conceptos e instrumentos del **Proceso de Planificación Local Participativa, PLP**. Estos procesos canalizan el acceso de la sociedad civil a la toma de decisiones, generando cultura de participación, ciudadanía y gobernabilidad local, para operativizar el desarrollo estratégico integral y sostenible.

Los procesos PLP constituyen como fin el mejoramiento equitativo de la calidad de vida, un esfuerzo complejo y sostenido para el largo plazo, que requiere de un enfoque integral del

desarrollo y la construcción progresiva de varios momentos continuos de cambio.⁷

El instrumento operativo que guía la implantación de este proceso continuo de cambio, es el **Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, PDEC**, construido sin autoría individual o de una administración específica, sino con el involucramiento, interacción y autoría de los actores clave y toda la sociedad civil del territorio respectivo.

Desde 1994 hasta la fecha, AME ha desarrollado estos procesos en alrededor de ciento veinte cantones del país. Las experiencias se iniciaron como proyecto piloto en los municipios de Buena Fe en la Provincia de Los Ríos, Baños de Agua Santa en Tungurahua y Pedro Moncayo en Pichincha.

◆ Un proyecto articulado AME-UNV: voluntariado en los procesos PLP/PDEC

En el año 2005, en base del conocimiento específico del Proceso PLP y los contenidos de los Planes de Desarrollo Estratégico Cantonal, PDEC, UNV y AME acordaron integrar la experiencia de **"Ciudades Solidarias"** al Proceso de Planificación Local Participativa, PLP/PDEC, para replicarlos en tres cantones seleccionados.

Como se mencionó antes, los objetivos del proyecto **"Ciudades Solidarias"** se complementan con los del Proceso PLP. Existe un fin común para mejorar con equidad la calidad de vida de la población local, a través de una mayor participación ciudadana y la toma de decisiones consensuadas (sociedad civil – gobierno municipal) en la planificación y gestión del desarrollo, que incluye la ejecución de acciones específicas comunitarias, en el marco de una estrategia glo-

bal de desarrollo cantonal, prevista en el PDEC.

El voluntariado organizado que promueve **"Ciudades Solidarias"** aporta significativamente y fortalece los procesos PLP en la etapa de implementación de los Planes de Desarrollo Estratégico Cantonal, concentrándose en la movilización, organización, capacitación, concienciación de la sociedad civil y la consolidación de un entorno de gobernabilidad democrática en su relación con el gobierno municipal.

La herramienta principal del proyecto AME-UNV para lograr estos propósitos es la misma que se diseñó para **"Ciudades Solidarias"**, es decir la creación de la **Oficina Municipal de Participación Ciudadana y Voluntariado (OMPCV)**.

7 Cf. capítulo 9, El proceso PLP PDEC.

Impulsar la participación y el voluntariado puede generar una mejor comprensión de las relaciones e intereses que configuran los gobiernos locales y sus sociedades, conduciendo a una mayor transparencia, responsabilidad y mejor gestión pública.⁸

Además, el voluntariado ofrece valiosas contribuciones específicas sobre todo en los aspectos sociales del desarrollo, una base fundamental de los procesos participativos. Existe un nexo importante entre voluntariado y la autoestima local que brinda la oportunidad para establecer un ciclo virtuoso. Es decir, el mejoramiento de la autoestima local aumenta la motivación personal de los individuos para invertir su tiempo y recursos, tanto en los aspectos comunitarios como personales. Esta inversión, a su vez, genera un impacto directo en el patrimonio humano cultural y la autoestima local.⁹

Desde mediados de 2005, se han integrado los Voluntarios de Naciones Unidas seleccionados, a la Coordinación de Procesos de Planificación y Gestión de AME para elaborar conjuntamente la metodología integrada que se presenta en la presente guía metodológica y operativa. El reto principal ha sido elaborar un modelo que permita la sostenibilidad y el manejo autónomo de estos procesos en los municipios. Para el efecto, se ha superado el enfoque de impulsar acciones sueltas, que tuvo la etapa piloto inicial de “**Ciudades Solidarias**”. Ahora se han articulado todas las acciones a las previsiones de la Visión y Estrategia Global de Desarrollo de cada Cantón, aprobadas como parte del PDEC vía ordenanza.

La sostenibilidad requiere básicamente que la visión de futuro del PDEC se sustente en la sólida apropiación política y social local, vinculada a una participación ciudadana permanente y efectiva. Dado que los Planes de Desarrollo Estratégico tienen un horizonte de largo plazo y que se actualizan periódicamente, las acciones e inversiones con soporte de la participación y el voluntariado tendrán mayores posibilidades de anclarse como mecanismos permanentes de gestión local.

Producto de la etapa inicial de “**Ciudades Solidarias**” se habían conformado las OMPCV en Sucre y San Vicente, Provincia de Manabí. En estos municipios existían Procesos PLP/PDEC en etapa de implementación, por lo que debieron inducirse gradualmente los cambios necesarios para trabajar según la metodología articulada. Paralelamente, se inició el proyecto en el tercer municipio seleccionado, Sigchos, Provincia de Cotopaxi, donde estaba concluyéndose la elaboración del PDEC con asistencia técnica de AME y existía un alto interés por implementar el voluntariado. Los tres municipios constituyen modelos de una primera etapa del proyecto “Voluntariado en los Procesos PLP/PDEC”, que servirán para su multiplicación gradual, como resultado del convenio AME-UNV para el año 2007.

Por último, cabe señalar que con la vinculación al proceso PLP de AME, el enfoque urbano del proyecto “**Ciudades Solidarias**” se amplió a áreas rurales, conformando zonas de acción más amplias. Ahora se puede hablar de “comunidades solidarias” y “gobiernos municipales solidarios”, como lo demuestran las acciones desarrolladas en el proyecto AME-UNV.

8 PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO, OFICINA DE EVALUACIÓN, Voluntariado y desarrollo, *Nociones Esenciales* N° 12, octubre de 2003.

9 CARING CITIES, Support to intra-city volunteerism, www.caringcities.org

El proceso

El proceso PLP/PDEC¹⁰

2

◆ Filosofía

Subrayamos anteriormente que el proyecto articulado AME-UNV constituye como fin el mejoramiento equitativo de la calidad de vida. En este capítulo, se define el concepto de calidad de vida y presentamos un resumen del Proceso de Planificación Local Participativa, PLP y su instrumento operativo, el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal.

La filosofía de los procesos PLP, determina que los múltiples vaivenes en el direccionamiento y uso de los recursos en la gestión local, por intereses, demandas, descoordinación y altibajos políticos en los diferentes cambios de administración, configuran varias curvas de trayectorias a través del tiempo, en la gestión (cantonal, parroquial, provincial y del sector privado, entre otros), con una serie de duplicaciones, ineffectividad e ineficiencia en el uso de los recursos.

El escenario de cambio se fundamenta en un direccionamiento o alineamiento común de largo plazo, donde las acciones conjuntas de toda la sociedad civil, enmarcadas en políticas públicas, establecidas con base en acuerdos y compromisos para la construcción de una Visión Compartida, la formación de liderazgos con valores y una visión de país, contribuirán efectivamente al mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo humano sostenible.¹¹

Se considera la calidad de vida como un concepto que se evidencia en todos los aspectos de la vida humana, sus interrelaciones, el entorno, ambiente, ecosistema, las influencias y condiciones de acceso a oportunidades, bienes y servicios, relacionadas en conjunto con el desarrollo intelectual, cultural, educativo, social, económico, físico, emocional y espiritual.¹²

◆ Los 5 momentos del proceso PLP

El mejoramiento equitativo de la calidad de vida requiere de un enfoque integral del desarrollo y su construcción colectiva, bajo un esquema de proceso continuo, que genere progresivamente mejores niveles de cultura de participación, ciudadanía, acuerdos sobre estrategias de desarrollo endógeno, la sostenibilidad integrada de acciones e inversiones, es decir, un entorno terri-

torial e institucional de gobernabilidad democrática, a través de varios momentos:

- Un **primer momento** del proceso constituye la construcción de **ciudadanía y cultura de participación**. Es decir, se promueve una práctica en el ejercicio del legítimo derecho que tenemos todos los ciudadanos en parti-

10 GALLEGOS, F., Convenio GAS (GTZ, AME, SNV), Planteamiento metodológico para la Programación Operativa Cantonal, POC, 15 de marzo de 2005.

11 GALLEGOS, F., Proceso de Planificación Local Participativa – PLP, presentación institucional de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, filosofía y conceptualización, Programa Nacional de Capacitación y Actualización de Facilitadores de procesos PLP, 2000

12 SILVA CHECA, F., Indicadores del desarrollo, PROCOMUN y Fundación Friedrich Ebert, Perú, 1990

cionar y decidir, u optar por cambios en la forma de gobernar, es decir en la gestión pública que realizan las municipalidades como gobiernos locales.¹³ Para este fin, se fortalece la capacidad organizacional y se fomenta una actitud solidaria entre los ciudadanos a través de una estrategia de sensibilización y cambio de actitudes. Se combate de esta manera también el fenómeno del "asistencialismo" o "clientelismo".

- En un **segundo momento**, sobre los resultados básicos obtenidos anteriormente, se institucionalizan espacios de concertación (política-social, pública y privada), rescatando instancias democráticas de representación social como asambleas, mesas de concertación, cabildo ampliado, foros, reuniones, etc. Estas instancias para la participación abierta, permiten el diálogo y reflexión entre los diferentes actores de un Cantón. Las instancias de representación social conformadas en el Proceso PLP son:
 - la Asamblea Cantonal;
 - el Comité Cívico de Desarrollo Cantonal (CCDC)¹⁴, como instancia de representación permanente para la coordinación de acciones entre el Gobierno Municipal y la sociedad civil ; y
 - las Mesas de concertación, como instancias para la reflexión colectiva sobre temas específicos locales.¹⁵

- En un **tercer momento** se define, en el marco de estos espacios institucionalizados de concertación, **una visión compartida de desarrollo estratégico sostenible, con carácter de mandato social**, asegurando una amplia apropiación política y social de esa Visión, así como la representatividad, legitimidad y un adecuado esquema de rendición de cuentas de los acuerdos. La Estrategia Global de Desarrollo, EGD, es el instrumento operativo de dicha visión, que integra las visiones y estrategias sectoriales para las diferentes dimensiones del desarrollo.
- En un **cuarto momento**, el proceso empezará a generar condiciones de **sostenibilidad** de las acciones e inversiones, en todos los ámbitos o ejes del desarrollo.

El momento integrador final constituye la gobernabilidad democrática, cuando todo el proceso construido, no solo genera sostenibilidad sino un entorno ideal y estable donde la sociedad civil y las autoridades locales interactúan continuamente, cumpliendo eficazmente sus roles respectivos. Las autoridades gobiernan involucrando una participación concertada y co-responsable, para el mejoramiento continuo de la calidad de vida, la provisión de servicios públicos de calidad, donde prevalece el Bien Común (equitativo, justo y solidario), que se expresa en la construcción permanente del mandato social concertado (visión compartida), a través de las diferentes administraciones de turno.

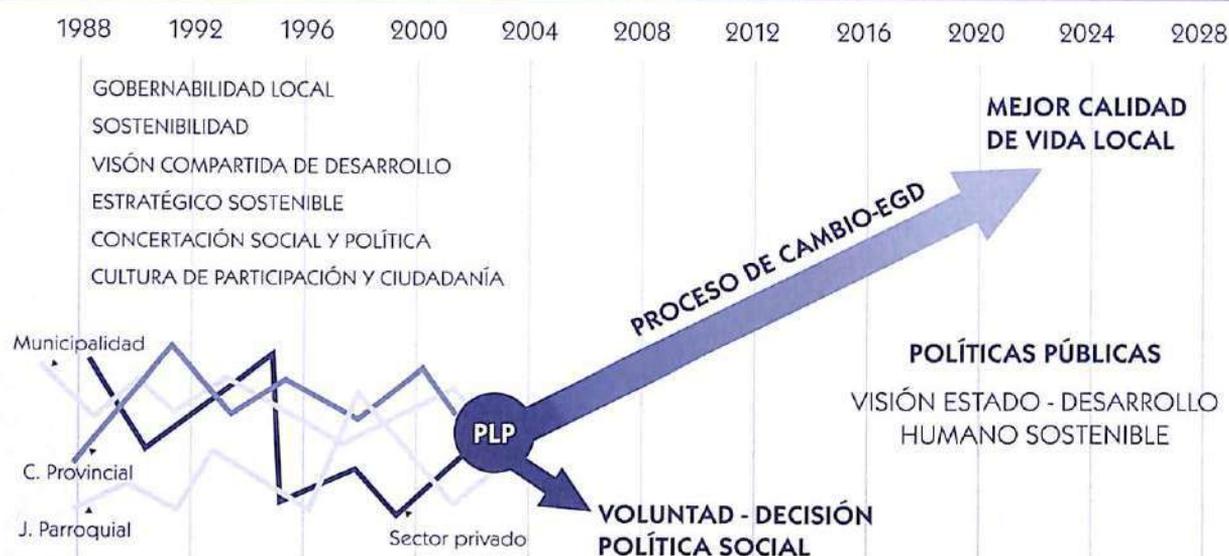
13 Art. 3, 36 – 45, Ley de Descentralización y Participación Social, Ley 27, Registro Oficial 169 del 8 de Octubre de 1997.

14 Se han posicionado a además las Asambleas Parroquiales (para jurisdicciones territoriales rurales menores, inscritas en la jurisdicción de un Cantón) y Comités Cívicos de Desarrollo Parroquial, según acuerdos establecidos por la población y sus actores locales. El CCDC aglutina la representatividad de esas instancias.

15 Se detallan los roles y funciones de estas instancias en el capítulo 7 de la segunda parte: Fortalecimiento de las instancias de representación social y de la sociedad civil.

FILOSOFÍA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN LOCAL PARTICIPATIVA, PLP©

PERIODOS ADMINISTRATIVOS DE GOBIERNO LOCAL



Fernando Gallegos Rodríguez, MSc. Pur, Master Dgal, Arq.

◆ Propósitos y resultados

El propósito del Proceso PLP es canalizar el acceso de la sociedad civil a la toma de decisiones, para operativizar el desarrollo sostenible, en base de la construcción de una cultura de participación social, la concertación de una visión estadista compartida de futuro, la sostenibilidad y la gobernabilidad.

Los resultados generales esperados son los siguientes:

- Consolidar el proceso de cambio en el rol de los Gobiernos Locales y la sociedad civil hacia una gestión participativa, concertada, estratégica y sostenible del desarrollo.
- Democratizar la gestión local, optimizando los esfuerzos organizacionales e institucionales, en base de la participación interactiva y el acceso de la sociedad civil a la toma de decisiones.
- Generar espacios permanentes de concertación local, para armonizar los intereses comunitarios, públicos, privados, cantonales y micro regionales, en la utilización y localización eficiente de los recursos, con una visión compartida de desarrollo estratégico.
- Incorporar en todas las acciones e inversiones de la gestión local, la priorización concertada; la sostenibilidad social, económica, ambiental y política; la viabilidad; la equidad e inclusión social, género, generación, interculturalidad y grupos vulnerables; la administración gerencial de los servicios sociales; la eficiencia y efectividad.
- Generar un marco operativo para la aplicación de políticas públicas nacionales y locales, la modernización y descentralización.

◆ Instrumento operativo

El Proceso PLP, inicia con la **elaboración** de su instrumento operativo: el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal (PDEC).

El Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón, se define como el conjunto de objetivos, políticas, estrategias, metas, programas y proyectos estructurados orgánicamente y dirigidos a orientar, ordenar, priorizar, y regular las acciones de los diversos agentes del desarrollo en el ámbito de la municipalidad y de las relaciones con su área de influencia y el entorno.

- El Plan constituye por Ley un mandato para la gestión del Gobierno Municipal, confiere derechos y crea obligaciones tanto para la Administración Municipal, como para las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras y para todos los habitantes del Cantón.
- Expresa lineamientos generales, a partir de una concepción integral, que están contenidos en una Estrategia Global de Desarrollo, EGD, para el corto, mediano y largo plazo. Constituye el instrumento articulador de los planes reguladores de desarrollo urbano y físico cantonales, sectoriales, institucionales y de Gobierno.
- Es el planeamiento rector para la Administración Municipal, tanto en lo interno como en las relaciones con el sector privado y/o con la sociedad civil, en lo atinente al desarrollo cantonal.

Una vez concluida la elaboración del PDEC, se inicia la **ejecución** e implementación del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal y su Estrategia Global de Desarrollo. El Gobierno Municipal, con el propósito de facilitar la ejecución, actualización periódica y gestión concertada del PDEC, entre la sociedad civil, organizaciones públicas y privadas, debe reconocer mediante ordenanza las instancias de representación social conformadas en el proceso, y especialmente el CCDC, en el marco del proyecto AME-UNV.

Representantes ciudadanos que han participado en la elaboración del Plan, previa evaluación del desempeño, son cambiados o ratificados en Asamblea Cantonal. El proyecto AME-UNV fortalece esta etapa de ejecución a través de la participación ciudadana y el voluntariado, creando una unidad municipal responsable de estas acciones, la **Oficina Municipal de Participación Ciudadana y Voluntariado, OMPCV**.

◆ Estrategia global de desarrollo, EGD

Es el corazón del PDEC, es decir, el instrumento de planificación y gestión estratégica permanente que permite construir una Visión Compartida de Futuro de un Cantón o territorio, establecida con carácter de Mandato Social. Se conforma a través de la articulación de las propuestas o estrategias sectoriales para las diferentes dimensiones del desarrollo local.

Sus insumos y sustentos básicos son la información cuantitativa y cualitativa, obtenida en el proceso participativo de elaboración del PDEC, para la selección de:

- Indicadores críticos de desarrollo;
- Prioridades de la problemática local, establecidas por la sociedad civil;
- El análisis situacional intersectorial y de escenarios FODA;

- El análisis territorial y definición de zonas de planificación, funciones y roles de cambio o mejoramiento, derivados de las previsiones de comportamiento de las dinámicas socio económicas micro regionales, cantonales-rurales y urbanas, para establecer competencias, complementariedades y competitividad geopolítica.

La EGD constituye el marco de las políticas públicas (de estado a nivel local) para la gestión local

pública y privada, de las diferentes administraciones de turno, durante el horizonte temporal de la Visión de largo plazo. Las líneas estratégicas conforman programas de desarrollo, con los proyectos y acciones de alta viabilidad, que constituyen la programación operativa plurianual, el plan de inversiones y presupuestos, donde se consensúan y alinean los recursos de todos los actores involucrados.

Voluntariado y participación ciudadana

El proyecto AME-UNV se basa en la metodología llamada "Voluntariado en los Procesos de Planificación Local Participativa, PLP". En este

capítulo vamos a aclarar dos conceptos clave: voluntariado y participación ciudadana.

◆ Nociones del voluntariado y de la participación ciudadana

Participación ciudadana y voluntariado son conceptos complementarios pero no deben confundirse. Ambos implican procesos que proceden de la sociedad civil y se dirigen hacia los mismos objetivos, la participación activa en cualquier tipo de decisiones que afectan la vida de los ciudadanos conscientes de sus derechos y deberes. La participación ciudadana tiene su anclaje en derechos sociales y políticos de las comunidades. Esta se puede ver enriquecida con procesos de formación de voluntariado en los cuales se practica la solidaridad, la ayuda mutua y la cooperación entre ciudadanos, organizaciones e instituciones públicas y privadas.¹⁶

• Diversidad y cualidades del voluntariado en Latino América

El voluntariado existe desde hace siglos, pero adquiere diferentes formas y significados según el contexto histórico, social, cultural, político y religioso.

Es paradójico descubrir que los pueblos indígenas de la América precolombina tenían palabras para describir el trabajo comunal en beneficio de la tribu, que coinciden con la actual ola mundial del concepto moderno de voluntariado. En Bolivia: yanapacu; en Perú: ayni; y en Ecuador: mingas que ha sobrevivido hasta la actualidad. También algunos de los grupos indígenas de México y Guatemala usan la palabra tékio para referirse a una práctica similar.¹⁷

16 UN VOLUNTARIOS, proyecto "Ciudades Solidarias: apoyo al voluntariado en las ciudades", Guía metodológica y conceptual – Oficinas municipales de voluntariado para la cooperación, UNV, 2004.

17 JOHNSON, L., BENITEZ, C., MOORE MCBRIDE, A., OLATE, R., Voluntariado juvenil y servicio cívico en América Latina y el Caribe: una posible estrategia de desarrollo económico y social, Center for Social Development, Universidad de Washington, Missouri, 2004.

- El análisis territorial y definición de zonas de planificación, funciones y roles de cambio o mejoramiento, derivados de las previsiones de comportamiento de las dinámicas socio económicas micro regionales, cantonales-rurales y urbanas, para establecer competencias, complementariedades y competitividad geopolítica.

La EGD constituye el marco de las políticas públicas (de estado a nivel local) para la gestión local

pública y privada, de las diferentes administraciones de turno, durante el horizonte temporal de la Visión de largo plazo. Las líneas estratégicas conforman programas de desarrollo, con los proyectos y acciones de alta viabilidad, que constituyen la programación operativa plurianual, el plan de inversiones y presupuestos, donde se consensúan y alinean los recursos de todos los actores involucrados.

Luego se encuentra que desde la conquista, durante la época colonial española y portuguesa, la caridad y filantropía eran legitimadas por la iglesia católica con la creación de fraternidades y hermandades de hombres y mujeres, organizando la acción voluntaria de la sociedad civil de la época.¹⁸

A finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX toman fuerza prácticas voluntarias de iniciativa privada, de origen éticamente religioso las cuales estaban desprovistas de una visión sostenible y no generaban intervenciones orientadas al cambio. Por ejemplo: voluntarios hospitalarios, orfanatos, asilos de ancianos, modistos de señoras.

En la década de los 60s, trascendentales hechos históricos generaron nuevas discusiones y marcaron políticamente las acciones sociales hacia el cambio. Es así como el trabajo social tiene un fuerte impulso a nivel local, con asociaciones barriales, sindicatos y otros, donde de la misma manera la acción voluntaria se ve influenciada por estos ambientes. Surge entonces un trabajo voluntario que cuestiona las intervenciones caritativas.

Debido a la evolución histórica del voluntariado en Latinoamérica es preciso evitar la implantación de modelos abstractos o neutrales, que se enfoquen únicamente en cualidades éticas y

pretendan ignorar los diferentes campos de acción y valores que el voluntariado puede adquirir en contextos de desarrollo local específicos.¹⁹

• El voluntariado

Definición

Buscando una definición para esta noción pluralista, UN Voluntarios interpreta el voluntariado según tres criterios.

- 1 Se realiza libremente y sin coerción.
 - 2 Se realiza por razones que no son el beneficio económico.
 - 3 Se realiza en beneficio tanto de la comunidad como del voluntario.²⁰
- UN Voluntarios reconoce el voluntariado organizado en un contexto formal, tanto como en un contexto **informal** no organizado. Considera conveniente un cierto nivel de compromiso²¹
 - UN Voluntarios realiza actividades de voluntariado motivado por sentimientos de solidaridad. La **solidaridad** es una actitud que enriquece la existencia, tanto para el que da como para el que recibe, y reafirma el proceso de reciprocidad.²²

18 Id.

19 PROGRAMA DE VOLUNTARIOS DE NACIONES UNIDAS, Ciudades Solidarias, Cuadernillo N° 3: Voluntariado y Desarrollo: Un modelo de articulación, Quito, Junio 2005.

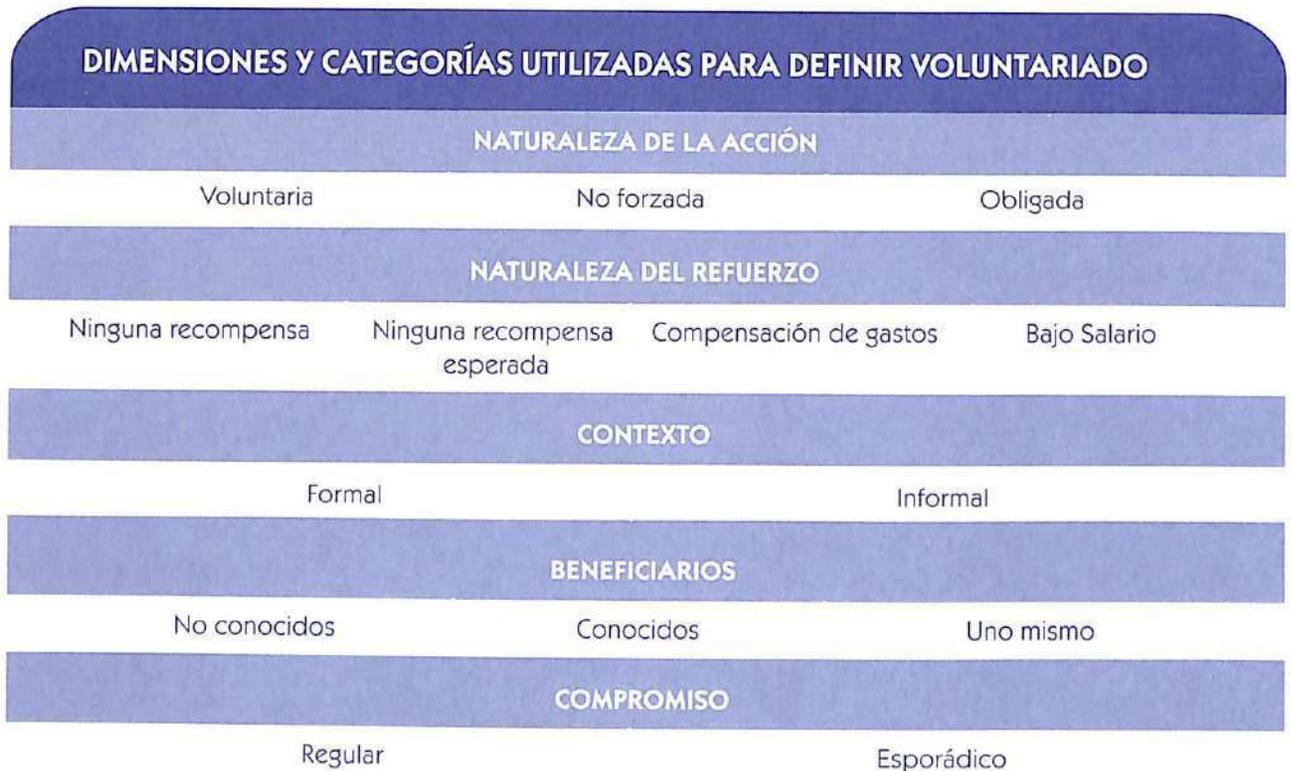
20 UN VOLUNTARIOS, El Voluntariado y el sistema de las Naciones Unidas, Bonn, 2001, p. 6

21 UN VOLUNTEERS, Caring cities, Volunteerism in Urban Development and the Role of the United Nations Volunteers Programme, UN Volunteers Policy Paper, Bonn, 2001 p. 12

22 AGENCIA PRESIDENCIAL PARA EL VOLUNTARIADO DE HONDURAS Y VOLUNTARIOS DE NACIONES UNIDAS, Voluntariado es... www.worldvolunteerweb.org

- La solidaridad se diferencia del **asistencialismo**, que constituye un acto unilateral donde una de las partes da a la otra parte sin tomar en cuenta los deseos del beneficiario.

Estas consideraciones se encuentran en las definiciones existentes del voluntariado.²³ El siguiente cuadro muestra los criterios con sus diferentes variables:²⁴



Adaptado de Chacón y Vecina: "Gestión del Voluntariado" Editorial Síntesis 2002.

Tipos de voluntariado

Dependiendo de diferentes combinaciones de las variables, se distingue varios tipos de voluntariado:²⁵

- A través de **la ayuda mutua o la autoayuda**, el voluntario trabaja con, por y para su comunidad.
- El principal beneficiario de **la filantropía** no es un miembro del grupo sino un tercero.
- Muchos voluntarios dedican su tiempo en **la promoción y realización de campañas**.
- La **participación** finalmente es una forma de voluntariado por la que los voluntarios participan en la gestión pública del gobierno, desde la representación en organismos de consulta gubernamental hasta el compromiso personal en proyectos locales de desarrollo. El voluntariado es una herramienta para ejercer el derecho a participar. Es un medio

23 CNAAN, R., HANDY, F., WADSWORTH, M., Defining who is a volunteer: conceptual and empirical considerations, en "Non profit and voluntary sector quarterly", 25 (3).

24 INICIATIVA SOCIAL Y ESTADO DE BIENESTAR, EL PORTAL DEL VOLUNTARIADO Y LAS ONG, El voluntariado - Elementos esenciales del voluntariado: <http://www.iniciativasocial.net/voluntariado.htm>

25 NACIONES UNIDAS, Reunión del Grupo de Trabajo de Expertos sobre Voluntariado y Desarrollo Social, Naciones Unidas, Nueva York, 1999.

clave a través del cual las personas expresan sus compromisos como ciudadanos.⁹⁶

• La participación

Según Nuria Cunill, la participación ciudadana es "la intervención de la ciudadanía organizada en la actividad política, en tanto portadora de intereses sociales:

- como medio de socialización de la política desde una perspectiva amplia y no político-electoral, ayudando a profundizar la democracia y siendo un complemento de la democracia participativa, y
- como forma de ampliar lo público hacia esferas de la sociedad civil y, fortaleciéndola."⁹⁷

La sociedad civil puede participar en los procesos del Estado en varios niveles.

Participación informativa

Es la información transparente y fluida orientada al acceso de informaciones sobre la actividad político administrativa.

Participación consultiva

Entendida como la captación de opiniones que sin ser vinculantes obligan al gobierno a tomar

decisiones. Es un mecanismo en que el gobierno requiere de la opinión de la ciudadanía en su conjunto – o de una parte de esta – para tomar una decisión que afecta los intereses del consultado.

Participación resolutive

Es la toma de decisiones por parte de la ciudadanía, donde la población adquiere poder de decidir o influir en las decisiones, alcanza acuerdos entre varios actores, y es una forma mediante la cual el gobierno transfiere a la ciudadanía el poder de decisión.

Participación en la ejecución

Es el involucramiento responsable de la ciudadanía en la movilización de recursos y la ejecución de decisiones tomadas, en la gestión de bienes o servicios de carácter público.

Participación fiscalizadora

Entendida como la contraloría ciudadana, como un mecanismo que permite el seguimiento, la ejecución de proyectos, la supervisión de la ciudadanía sobre la asignación y manejo que realiza el gobierno, y todos los actores involucrados, de los recursos, control, aplicación de decisiones y conducción municipal.

◆ El voluntariado, la participación ciudadana y la municipalidad

El voluntariado es un aspecto decisivo para la calidad de gobierno que disfrutan los grupos sociales dentro de un país. Sirve para determinar el nivel de participación pública en los asun-

tos de Estado, componente vital de cualquier estrategia de gobierno. El buen gobierno se define por el Estado de derecho, la existencia de instituciones estatales eficaces, la transparen-

⁹⁶ NACIONES UNIDAS, Reunión del Grupo de Trabajo de Expertos sobre Voluntariado y Desarrollo Social, Naciones Unidas, Nueva York, 1999.

⁹⁷ CUNILL GRAU, N., Repensando lo público a través de la sociedad: Nuevas formas de gestión pública y representación social, CLAD; Editorial Nueva Sociedad, Caracas, 1997.

cia y la responsabilidad, el respeto a los derechos humanos y por la participación de todos los ciudadanos en las decisiones que afectan a sus vidas. Allí donde las instituciones públicas no cumplen estos ideales, los primeros que sufren son aquellos que más fuertemente dependen de los bienes públicos para su subsistencia, de ahí que las poblaciones pobres y vulnerables sean las que inevitablemente soportan una carga desproporcionada de los costes socioeconómicos de regímenes insensibles.²⁸

El aumento de la “voz” de los pobres, por medio de la construcción de su capital social y el fortalecimiento de su capacidad organizativa, promueve los cambios de política y el apoyo político necesario para la reducción de la pobreza. Una mayor transparencia tanto en las instituciones políticas como gubernamentales puede ayudar a limitar la influencia de intereses que se

benefician de la exclusión de los pobres del proceso de crecimiento y desarrollo.²⁹

Hoy en día, las iniciativas y procesos de voluntariado y participación ciudadana existen generalmente al margen de las municipalidades y, en ocasiones, enfrentando su oposición.

Sin embargo, se requiere que los gobiernos locales se aproximen, conozcan y apoyen al voluntariado y la participación ciudadana en el ámbito local. Es crucial que busquen soporte en el voluntariado, estableciendo espacios de concertación para sumar esfuerzos, definiendo una visión compartida, asegurando la sostenibilidad de los procesos. Por último se tendría que generar un entorno de gobernabilidad democrática donde el gobierno local interactúe con los actores del Cantón para construir sus propias visiones con el propósito de mejorar la calidad de vida de todos.

◆ El voluntariado y la participación ciudadana: herramientas para el mejoramiento de la calidad de vida

La presente metodología busca fortalecer los cinco momentos detallados en el segundo capítulo y llegar a mejorar la calidad de vida de la población a través del voluntariado y la participación ciudadana.

El voluntariado y la participación ciudadana aportan a la calidad de vida con la sostenibilidad en varios ámbitos del desarrollo.

- **En lo político institucional** - Como fórmula de gobernabilidad y reconocimiento institu-

cional a la diversidad y creatividad de saberes que se dan en las áreas urbanas y rurales.

- **En lo territorial ambiental** - Como alternativa para propiciar conciencia sobre la necesidad de un desarrollo más equilibrado y sustentable dentro de la jurisdicción municipal.
- **En lo social cultural** - Como mecanismo de desarrollo social y construcción de ciudadanía.

²⁸ UN VOLUNTARIOS, El Voluntariado y el sistema de las Naciones Unidas, Bonn, 2001, p. 16-17.

²⁹ BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, Reducción de la pobreza y fortalecimiento del capital social y la participación: La acción reciente del Banco Interamericano de Desarrollo, 2001, p. 5.

- **En lo económico productivo** - Como instrumento de generación de empleo, trabajo y desarrollo; por lo tanto de reducción de las espirales de violencia, pobreza y exclusión.³⁰

UN Voluntarios menciona cinco beneficios del voluntariado.³¹

1. El voluntariado sirve como un eje para **el desarrollo y el sostenimiento de la democracia**. Se ve al voluntariado como **una escuela de la práctica democrática** donde sus organizaciones son portadoras de valores para la vida colectiva, tales como la solidaridad, la justicia, el respeto a la vida y el altruismo.³² Las comunidades marginales tienden a hacer respetar sus derechos solamente si pueden organizarse y ejercer presión en el sistema público.
2. El voluntariado permite la construcción de **la cohesión social y el capital social**. El capital social es la habilidad de las personas de trabajar juntas por un objetivo común en gru-

pos y organizaciones³³. El voluntariado crea confianza entre los ciudadanos y ayuda a desarrollar normas de solidaridad y reciprocidad.

3. Las actividades del voluntariado contribuyen a **la preservación de la cultura y la autoestima local**.
4. **Las personas excluidas o marginadas de una sociedad** (personas discapacitadas, los jóvenes, las mujeres, los ancianos etc.) **tienen la posibilidad de incorporarse en la sociedad** a través del voluntariado. Los desempleados pueden crear habilidades específicas en un trabajo voluntario e impulsar la confianza en si mismo. El voluntariado es un **instrumento para el fortalecimiento y la capacitación** de los involucrados.
5. El voluntariado puede **optimizar los recursos** del gobierno local. En algunos casos puede compensar la deficiencia del estado de bienestar.

◆ El voluntariado y los Objetivos de Desarrollo del Milenio³⁴

En la cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, celebrada en septiembre del 2000, los estados miembros de las Naciones Unidas convinieron en establecer objetivos y metas mensurables, con plazo hasta el año 2015 para combatir la pobreza, el hambre, las enfermedades, el

analfabetismo, la degradación del ambiente y la discriminación de la mujer. El desarrollo humano es considerado el requisito para el progreso social y económico en todos los países. Los Ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio son los siguientes:

30 VÁSCONEZ, J., Seminarios internacionales, Presupuestos Participativos y Voluntariado - Enfoque metodológico, Presentación interno en taller URBAL Cayambe, Septiembre 2005.

31 UN VOLUNTEERS, Caring cities, Volunteerism in Urban Development and the Role of the United Nations Volunteers Programme, UN Volunteers Policy Paper, Bonn, 2001. p. 16-26. www.worldvolunteerweb.org

32 THOMPSON, A.A., TORO, O.L., El voluntariado social en América Latina, tendencias influencias, espacios y lecciones aprendidas : 28 UN VOLUNTARIOS, El Voluntariado y el sistema de las Naciones Unidas, Bonn, 2001, p. 16-17.

33 BARREIRO CAVESTANY, F., Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local, Noviembre 2000: www.desarrollolocal.org

34 Ref.: www.un.org/spanish/millenniumgoals

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre
2. Lograr la enseñanza primaria universal
3. Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer
4. Reducir la mortalidad infantil
5. Mejorar la salud materna
6. Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades
7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente
8. Fomentar una asociación mundial para el desarrollo

Para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), serán necesarios el ingenio, la

solidaridad y la creatividad de millones de personas de a pie mediante la acción voluntaria. Los esfuerzos por parte de los gobiernos nacionales, apoyados por la comunidad internacional, sólo pueden complementar lo que, al fin y al cabo, dependerá de la plena participación de las personas en todo el mundo: cerca de siete mil millones de personas tienen algo que aportar. El reconocimiento de este hecho es el primer paso hacia el aprovechamiento de este amplio recurso en un esfuerzo mundial para cumplir los ODM.

El presente proyecto AME-UNV busca también contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Las diferentes actividades que se llevan a cabo con el apoyo de los voluntarios se orientan a los 8 objetivos.



SEGUNDA PARTE
metodología

1 Presentación del modelo AME-UNV

◆ Nota preliminar importante

Es necesario subrayar que el modelo que se propone en esta metodología no necesariamente responde a cada realidad municipal. Cuando se habla de una "situación ideal" para el proyecto, se muestra una configuración que la experiencia previa llevó a considerar como la más sostenible. Es un modelo factible en la mayoría de los casos, pero requiere que sea adaptado a la particular realidad local. En otras palabras, **el modelo propuesto es sólo un medio y no un fin en sí mismo**. El fin es más bien la institucionalización de procesos permanentes de participación y voluntariado en un Cantón, que tengan

resultados demostrativos en materia de desarrollo local.

El propósito principal de esta metodología es:

- describir – basándose en las experiencias ya llevadas a cabo en Ecuador y en el know how de AME – las varias etapas para establecer y poner en marcha Oficinas de Participación Ciudadana y Voluntariado, OMPCV;
- entregar herramientas operativas para apoyar a las OMPCV en su trabajo cotidiano.

◆ Los 3 pilares del proyecto AME-UNV

En la primera parte, se observa que para alcanzar la sostenibilidad, se necesita una visión de futuro – que constituye la Estrategia Global de Desarrollo (EGD) del Cantón – y una participación ciudadana permanente y efectiva para la generación de ciudadanía y gobernabilidad.

Para lograr lo que se pretende, el PDEC es una herramienta ideal porque ofrece una visión a largo plazo y es el resultado siempre actualizado de la participación ciudadana. La principal instancia de representación social que concreta

esta participación es el Comité Cívico de Desarrollo Cantonal (CCDC) que realiza el seguimiento y cogestión permanente del PDEC.

Es necesario para la OMPCV coordinar con el CCDC los trabajos previstos en el PDEC, de acuerdo con la programación establecida por la unidad municipal encargada de su gestión: la Secretaría Técnica del PDEC.³⁵ El trabajo de la OMPCV comprende la ejecución de la visión y la EGD, a través de varias acciones directamente relacionadas.

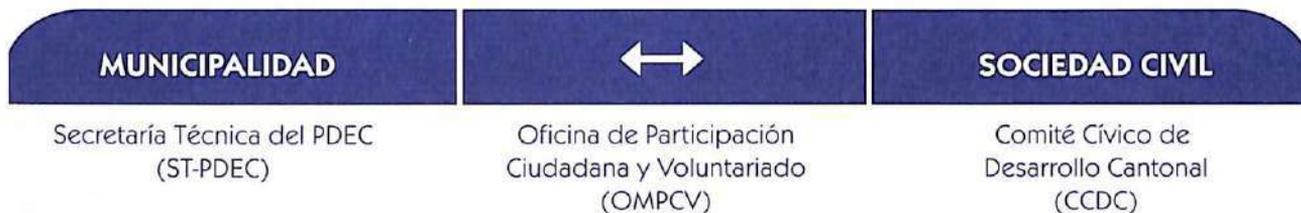
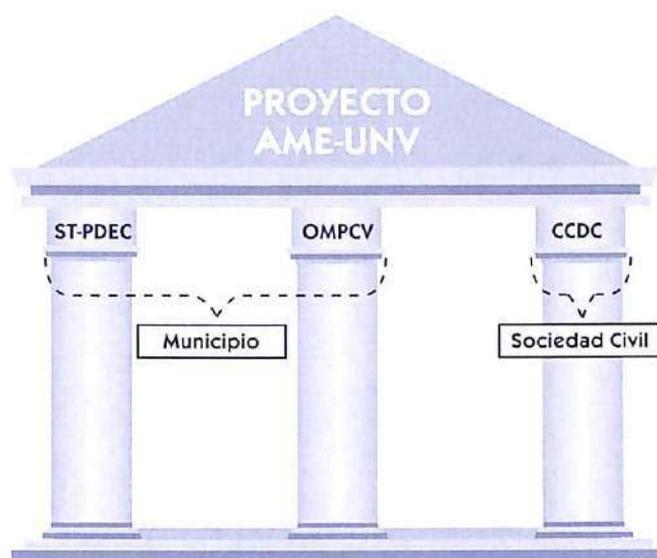
³⁵ Durante la elaboración del PDEC, se crea en la municipalidad la Secretaría Técnica de Planificación y Desarrollo (ST-PDEC) para coordinar los procesos de implementación del PDEC-EGD.

Por lo tanto, la "situación ideal" para el proyecto es que se implemente bajo una fuerte coordinación de los tres pilares que son:

- por el lado municipal, la **Secretaría Técnica del PDEC³⁶** y la **OMPCV**; y
- por el lado ciudadano, el **CCDC**.

Más adelante veremos cuales son los vínculos que tendrían que desarrollar estas tres instancias, entre ellas, para una mayor eficiencia de su trabajo en el ámbito del desarrollo local, de la participación ciudadana y del voluntariado.³⁷

Pero antes presentamos un resumen de las responsabilidades de cada instancia.



La **Secretaría Técnica de Planificación y Desarrollo** es la instancia administrativa de la municipalidad, encargada de la planificación y gestión del desarrollo, así como la ejecución, actualización, seguimiento y evaluación general del PDEC-EGD, constituyendo además el vínculo de coordinación permanente entre la sociedad civil y el Gobierno Municipal para la coordinación y concertación de acciones e inversiones. Además coordina internamente en la municipalidad con los niveles gobernante, Comisiones de Concejo, directivo y otras unidades administrativas. Presta asesoría técnica y facilita la gestión del PDEC.

³⁶ De aquí en adelante se habla de "Secretaría Técnica del PDEC" que puede tener otro nombre, según decida la municipalidad y constituye la unidad administrativa municipal encargada de la gestión permanente del PDEC.

³⁷ Cf. capítulo 5, Vínculos entre los tres pilares: CCDC, OMPCV, ST-PDEC.

La **Oficina Municipal de Participación Ciudadana y Voluntariado**. Reconociendo que el voluntariado constituye una fuente de generación de capacidades, habilidades, solidaridad y práctica de ciudadanía para beneficio de los individuos y la sociedad civil en general, se la conforma como parte integrante de la ST-PDEC para promover y facilitar la participación solidaria, cívica, sin contraprestación económica, de los ciudadanos en las actuaciones de voluntariado y fortalecer el tejido social. Da apoyo técnico al Comité Cívico de Desarrollo Cantonal y a las Mesas de concertación en la gestión de proyectos y acciones inmediatas previstas en el PDEC y la Estrategia Global de Desarrollo, con personal voluntario local debidamente seleccionado y acreditado, que constituya talento humano local para su oportuna inserción competitiva en el mercado laboral.

El Comité Cívico de Desarrollo Cantonal es la instancia de representación social para la ejecución de las resoluciones de la Asamblea Cantonal ciudadana. Sus funciones son de apoyo cívico al Gobierno Municipal, en la cogestión, corresponsabilidad, coordinación conjunta con las instancias municipales correspondientes, Juntas Parroquiales Rurales, Mesas de concertación, sociedad civil, para la planificación, actualización, seguimiento, evaluación y toma de decisiones relativas a la ejecución de la EGD y prioridades de inversión del PDEC. Canaliza y representa los intereses y preocupaciones ciudadanas, promoviendo la participación democrática y representativa de los actores cantonales, para la ejecución de programas y proyectos estratégicos del PDEC, con el respaldo técnico de la OMPCV.

Siendo la OMPCV la herramienta principal de esta metodología, se detallará todo lo que tiene relación con su creación, misión, funciones, y tareas en los capítulos siguientes.

La Oficina Municipal de Participación Ciudadana y Voluntariado-OMPCV

2

◆ Justificación

La creación de una **Oficina Municipal de Participación Ciudadana y Voluntariado** se justifica como instrumento de fortalecimiento institucional en el cual colaboran por igual para lograr un desarrollo local sostenible:

- la administración como estructura y soporte,
- las comunidades y la sociedad civil en general.

La participación ciudadana no debe justificarse, es un derecho y una obligación social y política. En este sentido, la inducción de prácticas de voluntariado alienta la participación de ciudadan@s en la toma de decisiones y las anima a intervenir, como activos actores y protagonistas de los temas que las afectan.³⁸

◆ Estructura

La OMPCV esta formada al menos por un coordinador, nombrado por la municipalidad. Si es necesario, de acuerdo con la carga de trabajo y recursos disponibles, se puede nombrar un asistente que apoye al coordinador.

La OMPCV se relaciona directamente con la **Secretaría Técnica de Planificación y Desarrollo**.

La ST-PDEC y la OMPCV forman la unidad que vincula las instancias de representación social³⁹ con la municipalidad.

En el proceso de Planificación Local Participativa (PLP), las principales instancias formales de representación social son: la Asamblea Cantonal, el Comité Cívico de Desarrollo Cantonal (CCDC) y las Mesas de Concertación.⁴⁰

38 UN VOLUNTARIOS, proyecto "Ciudades Solidarias: apoyo al voluntariado en las ciudades", Guía metodológica y conceptual – Oficinas municipales de voluntariado para la cooperación, UNV, 2004.

39 Para más información sobre los términos instancias de representación social y sociedad civil, ver capítulo 7: Fortalecimiento de las instancias de representación social y de la sociedad civil.

40 Se detallan los roles y funciones de estas instancias en el capítulo 7: Fortalecimiento de las instancias de representación social y de la sociedad civil.

◆ Misión

La Oficina Municipal de Participación Ciudadana y Voluntariado reconoce que el voluntariado constituye una fuente enorme de habilidades, ingenio, solidaridad, conocimiento local y brinda beneficios significativos a los individuos y la sociedad civil, que ayuda a nutrir y sostener un tejido social más rico, un sentimiento más fuerte de confianza mutua y cohesión.

Por lo tanto, su misión es promover y facilitar la participación solidaria, cívica, sin contraprestación económica, de los ciudadanos en las actuaciones de voluntariado, de manera formalizada y estable para mejorar las condiciones de vida de la colectividad a través de proyectos de cooperación conjunta.

◆ Ejes de trabajo⁴¹

• Voluntariado como política pública de fortalecimiento municipal

La OMPCV favorece el establecimiento de una política pública municipal con respeto al voluntariado. Esto supone aumentar el conocimiento e interés de parte de las autoridades locales sobre la alta potencialidad del voluntariado en el desarrollo del Cantón, así como en la capacitación de los funcionarios municipales. Para esto requiere incentivar a la población local a participar en actividades demostrativas, proyectos/acciones municipales donde se puedan vincular los ciudadanos y el gobierno municipal, estableciendo un modelo de cogestión.⁴²

• Promoción y difusión del voluntariado

Uno de los componentes más grandes del proyecto AME-UNV es la promoción del voluntariado como herramienta de desarrollo. Este concepto implica la transformación del voluntariado visto con el carácter de caridad, hacia un voluntariado integral, entendido como agente transformador, como motor del desarrollo de las comunidades y como herramienta para promover la participación ciudadana y el empoderamiento de los ciudadanos.

La OMPCV debe realizar, por tanto, todo lo necesario para aprovechar de la fuerza voluntaria y solidaria en el Cantón, a través de una eficiente organización y articulación de esfuerzos municipales en torno a la ejecución del PDEC-EGD. Un objetivo esencial es lograr que las organizaciones voluntarias locales actúen de forma coordinada, complementando sus potencialidades.

41 Fuentes: Sitio Internet del Gobierno Cantonal de Sucre, departamento de participación ciudadana y voluntariado (<http://www.bahia-decaraquez.com/participacion.htm>) y UN VOLUNTARIOS, proyecto "Ciudades Solidarias: apoyo al voluntariado en las ciudades", Guía metodológica y conceptual – Oficinas municipales de voluntariado para la cooperación, UNV, 2004.

42 Cf. capítulo 5: Vínculos entre los tres pilares: CCDC, OMPCV, ST-PDEC, punto III.



- **Fortalecimiento del tejido organizacional / desarrollo de habilidades**

El trabajo de la OMPCV debe resultar en la formación, consolidación y enriquecimiento del capital social.⁴³ Para crear redes de organizaciones que promuevan el trabajo voluntario se debe partir de la base de un tejido organizacional existente y medianamente consolidado.

Además del fortalecimiento organizacional, las acciones de la OMPCV deben centrarse en la formación y el apoyo a las habilidades específicas para lograr el crecimiento del potencial humano local. Así, en el marco de la implementación participativa de proyectos, la OMPCV debe planificar las capacitaciones necesarias y organizarlas, potenciando las capacidades propias en base de lo que localmente es prioritario.

- **Desarrollo local, visión global**

La OMPCV impulsará proyectos demostrativos que puedan evidenciar el potencial del voluntariado para el desarrollo local. A este respecto, es esencial que todas las actividades se integren en la planificación participativa del Cantón (PDEC), en vez de realizarlas de manera independiente. Cada proyecto o acción debe cuidarse que contribuya a construir la visión - EGD de largo plazo.

La presente guía ha diseñado una metodología simplificada de formulación de pequeños proyectos participativos⁴⁴ para permitir a la OMPCV trabajar directamente en base del PDEC, asegurando así que su trabajo no se aleje del mandato social encarnado en la Estrategia Global de Desarrollo (EGD).

43 El capital social se refiere a las instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y cantidad de las interacciones sociales de una sociedad. Numerosos estudios demuestran que la cohesión social es un factor crítico para que las sociedades prosperen económicamente y para que el desarrollo sea sostenible. El capital social no es sólo la suma de las instituciones que configuran una sociedad, sino que es asimismo la materia que las mantiene juntas. Fuente: Sitio Internet del Banco Mundial (<http://www.worldbank.org/html/extdr/thematic-alpha.htm#s>).

44 Cf. capítulo 8: Formulación de proyectos participativos.

OMPCV

3 OMPCV: análisis de viabilidad

En cada municipio interesado, el proyecto AME-UNV se inicia con un análisis de viabilidad para su implantación. En caso de un resultado positivo, se procede a abrir la Oficina Municipal de Participación Ciudadana y Voluntariado.

En este capítulo, analizaremos los criterios que tendrían que cumplir los municipios que quieren implementar esta experiencia.⁴⁵ También añadimos indicadores de evaluación para cada criterio.

◆ Voluntad política

El respaldo político es una condición sine qua non para el desarrollo exitoso de los procesos del proyecto. Se involucra desde los primeros pasos al Alcalde y a los Concejales de la municipalidad.⁴⁶

• Indicadores:

- Carta de compromiso formal donde el

Alcalde expresa su interés en participar en el proyecto, respaldado por un voto positivo en sesión del Concejo Municipal.

- PDEC en vigencia, vía ordenanza.
- Presupuesto Municipal aprobado incluyendo el rubro para ejecución de programa y proyectos de voluntariado de la OMPCV.

◆ Tamaño de la ciudad

Se recomienda que como fase inicial se tome en cuenta cabeceras cantonales o parroquiales pequeñas y medianas, o zonas urbanas específicas de áreas más grandes.

• Indicador:

Documentación municipal y parroquial (población urbana menor a 200.000).

⁴⁵ Para los criterios retomamos parte del manual: UN VOLUNTARIOS, proyecto "Ciudades Solidarias: apoyo al voluntariado en las ciudades", Guía metodológica y conceptual – Oficinas municipales de voluntariado para la cooperación, UNV, 2004.

⁴⁶ La experiencia en los tres municipios pilotos demostró que no es suficiente la voluntad del Alcalde sólo. Es indispensable contar con el apoyo de los miembros del Concejo Municipal.

◆ Participación ciudadana

Aunque el PDEC ya puede constituir una experiencia de participación ciudadana, se investiga cómo se han desarrollado y se mantienen los procesos participativos. Estas experiencias pueden indicar una apertura de la municipalidad hacia el proyecto AME-UNV.

• Indicador:

Resultados positivos en la municipalidad y en la comunidad sobre experiencias previas de participación ciudadana.

◆ Nivel de organización de la sociedad civil, dinamismo local

El presente proyecto tendrá más posibilidad de éxito si ya existen en el Cantón organizaciones de la sociedad civil, dinámicas y activas, con un liderazgo representativo.

• Indicador:

Nivel de actividad y organización de las ins-

tancias conformadas para la ejecución del PDEC. Mapeo de actores⁴⁷ organizados de la sociedad civil en actividad (organizaciones barriales y/o parroquiales, organizaciones de segundo grado, gremios, asociaciones, clubes, actividades de cooperación entre los moradores del Cantón o de los barrios y recintos).

◆ Grado de apropiación / involucramiento en el PDEC

El proyecto AME-UNV inicia una vez elaborado el PDEC. El éxito obtenido en la elaboración es indispensable para obtener buenos resultados en la ejecución. Este éxito depende del grado de apropiación del PDEC dentro de la municipalidad (entre el personal municipal y los actores políticos de la administración actual) y en la sociedad civil.

• Indicadores:

- Resultado positivo de una encuesta (formulario) en la municipalidad sobre el número de personas que tienen conocimiento del PDEC y sobre la opinión que tienen del proceso (nivel de confianza, calidad percibida, utilidad percibida, uso concreto).

⁴⁷ Un buen respaldo puede ser el mapeo de actores realizado en el diagnóstico participativo del proceso PLP/PDEC.

- Resultado positivo de una encuesta (facilitador AME, OTR⁴⁸) sobre la elaboración del PDEC-EGD (nivel de presencia e involucramiento en las Asambleas ciudadanas, motivación en las instancias de representación social, problemas eventuales).

cramiento en las Asambleas ciudadanas, motivación en las instancias de representación social, problemas eventuales).

◆ Posible reorganización orgánica

A fin de facilitar la ejecución e implementación del PDEC, se reorganiza la estructura organizacional de la municipalidad. Se alinean las unidades administrativas a los ejes de desarrollo establecidos en el PDEC y la Secretaría Técnica de Planificación y Desarrollo (ST-PDEC) o la unidad que corresponda. La OMPCV estará vinculada a la ST-PDEC, concentrándose en la organización, la convocatoria, la capacitación y la concienciación de la sociedad civil.⁴⁹

• Indicadores:

- Existencia de una ST-PDEC o similar que pueda acoger la OMPCV, o
- Posibilidad de implementación de una ST-PDEC y una OMPCV en la organización institucional (compromiso político del Alcalde y del Concejo).

◆ Calidad / naturaleza de la relación de la municipalidad con actores locales

Se investiga la naturaleza y calidad de las relaciones entre la municipalidad y los actores locales (académicos, del sector privado, organizaciones sociales y comunitarias, juntas parroquiales, entre otros).

• Indicadores:

Resultado positivo de una investigación sobre experiencias previas de buena colaboración entre la municipalidad y los actores locales (mapeo de actores, formulario).

48 Oficina Técnica Regional de AME encargada de la zona donde se quiere ejecutar el proyecto.

49 La existencia de una ST-PDEC es recomendable en el modelo ideal, porque se trata de una instancia de coordinación interna y externa, ubicada en el nivel superior de gestión del organigrama municipal. Esto implica que trabaje con todas las direcciones y unidades administrativas municipales para la gestión permanente del PDEC-EGD. En consecuencia, si se vincula a esta coordinación la OMPCV, significa que las actividades de voluntariado pueden llevarse a cabo en todas las áreas y no como se ve muchas veces, solo en el área social. Vincular la OMPCV a la ST-PDEC permite darle un respaldo técnico permanente, ampliar la naturaleza y el alcance de las actividades de voluntariado.

❖ Otras consideraciones

Abajo se definen algunos factores políticos que deben tomarse en cuenta en un estudio de viabilidad.⁵⁰ No son factores que se pueden medir de manera precisa con indicadores, simplemente son pistas de reflexión que llevó a destacar la experiencia de "Ciudades Solidarias".

- **El grado de politización** de las organizaciones sociales, de voluntariado, barriales, asociaciones, fundaciones, etc.

Rivalidades políticas existen en todos los niveles. Sin embargo, hay que tener cuidado para que no se instrumentalice la OMPCV y se vuelva una instancia al servicio de consideraciones políticas.

- **El período político** en que se empiezan los procesos sociales.

El tiempo más recomendable es al inicio de una administración local o cuando quedan algunos años por adelante. En períodos cercanos a un cambio de administración o en plena temporada electoral chocan intereses políticos y se paralizan o distorsionan la mayoría de procesos.

- **El tipo de gobierno local**

Desde el inicio se debe averiguar si el gobierno local aplica buenos principios de gobernabilidad, para determinar si tiene sentido empezar procesos sociales participativos. Es interesante descubrir los motivos de los dirigentes para involucrarse en el proyecto. Por ejemplo, puede ser que alguien piense únicamente en su buena imagen, pero que no esté realmente convencido de los beneficios de la participación ciudadana. Se puede trabajar en el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, capacitar y empoderar a la

gente, pero si no se norma y controla adecuadamente, podría ser utilizado por grupos de oposición a la administración vigente o, ser percibido como un peligro y debilitamiento de quienes están en el poder.

- **La compatibilidad de las lógicas**

Hay que tomar en cuenta que la lógica y el interés del gobierno local o del Alcalde no son siempre compatibles con la lógica y el interés de los actores sociales.

Por ejemplo, si existen compromisos políticos, proponer que una comunidad ponga la mano de obra de manera voluntaria, podría ser una idea no bien recibida.

También podría ocurrir que la administración municipal deslinda sus compromisos y se apoye sistemáticamente en los voluntarios, como mano de obra disponible para suplir incumplimientos. La esencia del voluntariado tiene que ir mucho más allá, es decir la participación ciudadana, como una práctica del ejercicio de ciudadanía y solidaridad en un sentido amplio. Por eso hay que subrayar que lo que se busca es un modelo de cogestión donde cada parte tiene su responsabilidad basada en un alto nivel de compromiso.

- **La cultura política dominante**

Es importante determinar que tipo de cultura política existe en la zona del proyecto. En ciertos lugares, la gente percibe al gobierno local de manera paternalista, al cual le hacen solicitudes y pedidos constantes, sin límites ni control, aún de asuntos particulares. De igual manera a veces el gobierno local no mira a la gente como actores ciudadanos y sujetos del desarrollo, sino como una masa de electores potenciales. Se debe entender

50 Ref.: PROGRAMA DE VOLUNTARIOS DE NACIONES UNIDAS, Ciudades Solidarias, Cuadernillo N° 4: El Impacto del Entorno en los Procesos y los Resultados Esperados de una Iniciativa de Desarrollo, Quito, Junio 2005.

las diferentes culturas políticas imperantes y sus efectos para diseñar una estrategia que permita emprender exitosamente una propuesta como la del proyecto AME-UNV.

- **Reflexión: universalidad versus política**

Institucionalizar el voluntariado puede ser delicado. La historia del voluntariado y todas sus diferentes manifestaciones muestran que se trata de una acción ajena a las instituciones gubernamentales, que actúa para corre-

gir o llenar las carencias del Estado. En consecuencia, es difícil canalizar y coordinar la acción voluntaria desde la municipalidad pues se debe evitar que se politice y se instrumentalice. El voluntariado busca ser inclusivo y universal, pero si el gobierno local tiene una bandera política, no ha comprendido que un gobierno local está para cumplir un mandato constitucional y gobernar los asuntos públicos para el Bien Común.

Conformación de la OMPCV

4

Una vez realizado el estudio de viabilidad y verificadas las acciones iniciales correctivas del caso, se procede al establecimiento de la Oficina Municipal de Participación Ciudadana y

Voluntariado (OMPCV). En este capítulo, se analiza los pasos iniciales, desde la apertura hasta los primeros módulos de capacitación.

◆ Asegurar acuerdo político

Una fase esencial en el inicio de las actividades del proyecto es tener asegurado el apoyo político dentro de la municipalidad. Los actores políticos de la municipalidad deberían estar involucrados desde las primeras negociaciones sobre una propuesta de convenio con presupuesto.⁵¹

Se ponen a consideración del Concejo Municipal el convenio y presupuesto para la asistencia técnica AME-UNV. Con la autorización del Concejo, el convenio es firmado por el Alcalde y el Procurador Síndico Municipal, AME y eventualmente el Oficial de Programas de UNV o un tercero como testigo de honor.

◆ Conformar Oficina Municipal de Participación Ciudadana y Voluntariado

• Institucionalizar la OMPCV en la municipalidad

Como se mencionó en el precedente capítulo, para institucionalizar la OMPCV en la municipalidad, se revisa la estructura municipal, en base a la normativa legal y a la realidad cantonal identificada en el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal.

La OMPCV se relaciona directamente con la unidad de gestión e implementación del PDEC para formar la unidad que vincula las instancias de representación social con la municipalidad.⁵²

Se firma un convenio de asistencia técnica interinstitucional entre la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, AME, y el Gobierno Municipal con el objeto de implantar el proyecto AME-UNV y la OMPCV, como parte de la ST-PDEC.⁵³

51 Ref. Anexo n° 1: Conformación de la OMPCV - Ejemplo de convenio con presupuesto.

52 Para un ejemplo de una nueva estructura municipal con OMPCV institucionalizada, ver Anexo n° 2.

53 Ver Anexo n° 1: Ejemplo de convenio con presupuesto.

• **Nombrar coordinador**

El Coordinador debe trabajar en dos ejes principales: el voluntariado y la gestión.⁵⁴

Para cumplir con el primer eje, el coordinador debe conocer y apropiarse a fondo del significado del término “voluntariado”, teniendo en cuenta que el objetivo es el desarrollo de la comunidad en su conjunto, junto al voluntariado.

En el segundo eje, el coordinador debe aprender que su labor es la de un gestor que moviliza recursos – tanto económicos como humanos – y por lo tanto su dinamismo es muy importante, no debiendo dejarse amilanar por situaciones difíciles o conflictivas.

Es preferible que el coordinador tenga un perfil dinámico, que no rehuya los retos y que cuente con gran experiencia en la administración pública.

Para facilitar el reclutamiento presentamos una lista de requisitos esenciales para el coordinador:

- Conocimientos académicos sobre planificación y gestión del desarrollo, desarrollo social, participación ciudadana, gestión de cooperación.
- Experiencia probada en acciones de fortalecimiento del tejido social.
- Experiencia en formulación de proyectos, programación, planificación.
- Relación de confianza con la municipalidad y buena imagen en la comunidad.

- Buena capacidad de relacionarse y de manejo de grupos.

• **Seleccionar recursos humanos de apoyo**

El Coordinador de la Oficina de Participación Ciudadana y Voluntariado cuenta con el apoyo de los siguientes profesionales de la municipalidad.

- Coordinador o encargado de la ST- PDEC
- Facilitador de apoyo en promoción y comunicación social
- Facilitador de apoyo en proyectos y presupuestos
- Facilitador de apoyo en asuntos jurídicos

También puede solicitar los servicios de AME, o actores externos (profesionales, expertos, consultores, otros).

• **Asignar local y equipos⁵⁵**

La OMPCV debe contar al menos con:

- un local de oficina equipado básicamente,
- un equipo de computación para uso exclusivo de la oficina.

Además eventualmente según se requiera: un proyector, una cámara, televisión, VHS, filmadora, grabadoras, paneles de visualización y pizarra de tiza líquida.

La municipalidad proveerá a la OMPCV con toda la documentación actualizada necesaria para sus actividades (PDEC-EGD, informes y datos municipales, bibliografía sobre temas de trabajo, cartografía, otros).

54 UN VOLUNTARIOS, proyecto “Ciudades Solidarias: apoyo al voluntariado en las ciudades”, Guía metodológica y conceptual – Oficinas municipales de voluntariado para la cooperación, UNV, 2004.

55 A base de reflexiones con los coordinadores de los primeros municipios apoyados por el proyecto AME-UNV, recomendamos que el espacio físico de la ST-PDEC y la OMPCV sea uno solo, o se ubiquen lo más cercano posible para favorecer la interacción permanente.

◆ Organizar capacitaciones

• Coordinador

Durante las primeras fases de la creación de la OMPCV se capacita al coordinador en los siguientes temas.

- Proceso de Planificación
- Metodología del proyecto AME-UNV
- Participación Ciudadana y Voluntariado
- Vigilancia y control social/rendición de cuentas
- Organización local, liderazgo local y auto-gestión
- Formulación de proyectos
- Estrategias de captación de voluntariado
- Gestión de cooperación y movilización de recursos
- Manejo administrativo-financiero
- Técnicas dinámicas

Estas capacitaciones las puede dar en parte el responsable encargado del proyecto AME-UNV, pero es recomendable que se busque apoyo en el personal municipal ya calificado en los temas. Se debe aprovechar estas actividades iniciales para empezar a trabajar en coordinación con varias unidades municipales y darles a conocer la nueva instancia conformada.

Además, se pueden solicitar capacitaciones a expertos ajenos a la municipalidad. Por ejemplo, en el tema de control social y rendición de cuentas, con una persona de la Comisión de Control Cívico de la Corrupción (CCCC). En gestión de cooperación, con el encargado del área de AME.

• Funcionarios municipales

Antes de avanzar en el proyecto, es esencial la información y la capacitación del mayor número de involucrados de la municipalidad, por lo menos en los temas siguientes.

- Metodología del proyecto AME-UNV
- Participación Ciudadana y Voluntariado
- Vigilancia y control social/rendición de cuentas

Subrayamos la importancia de este punto. En efecto, es inútil empezar a trabajar si la nueva estructura no cuenta con el respaldo de los funcionarios municipales. Para lograrlo, un elemento clave es dar el máximo de información y aclarar preguntas sobre el proyecto AME-UNV, la OMPCV y su futuro trabajo.

Añadimos el tema de "vigilancia y control social/rendición de cuentas" porque se ha extendido fuertemente en los últimos años y es un elemento de la participación que sin duda la OMPCV trabajará con las instancias de representación social. Sin embargo, las experiencias previas han demostrado que es mejor empezar por informar a la municipalidad y definir el esquema operativo, antes de trabajar el tema con los ciudadanos. Podemos citar por ejemplo, que han fracasado experiencias de control social cuando se han creado comisiones de veeduría sin que la municipalidad haya sido informada y esté preparada para aceptarlas.

Esta observación se puede ampliar para señalar que, de manera general, para garantizar el éxito del trabajo de la OMPCV siempre se tendrá que fomentar la comunicación y la coordinación con la municipalidad.⁵⁶

⁵⁶ Ver capítulo 6: Los planes de comunicación.

◆ Ordenar trabajo inicial de la OMPCV

La primera planificación operativa de la OMPCV tendría que incluir entre sus ejes de trabajo:

- Promoción de la OMPCV y socialización del PDEC
- Fortalecimiento de las instancias de representación social

- Selección de proyectos pilotos
- Constitución de un banco de voluntarios

Estas tareas constituyen las actividades básicas para poner en marcha la OMPCV, que serán detalladas en los próximos capítulos.

◆ Resumen de la fase inicial

COMPONENTES	TÉCNICAS	RESULTADOS
Asegurar acuerdo y voluntad política.	Negociaciones con Alcalde y Concejo Municipal Propuesta de convenio	Convenio firmado.
Conformar Oficina Municipal de Participación Ciudadana y Voluntariado.	Institucionalizar la OMPCV en la municipalidad Reclutar coordinador (en base al perfil propuesto)	Orgánico municipal revisado con OPMCV institucionalizada Coordinador nombrado
Capacitar coordinador y municipalidad.	Asignar local y equipos Taller de capacitación para coordinador.	Espacio físico con material para OMPCV Coordinador capacitado en: <ul style="list-style-type: none"> - Proceso de planificación - Metodología proyecto AME-UNV - Participación Ciudadana y Voluntariado - Vigilancia y control social/ rendición de cuentas - Organización local, liderazgo local y autogestión - Formulación de proyectos - Estrategias de captación de voluntariado - Gestión de cooperación y movilización de recursos - Manejo administrativo-financiero - Técnicas dinámicas
Capacitar coordinador y municipalidad.	Talleres de capacitación para funcionarios municipales.	Funcionarios municipales capacitados en: <ul style="list-style-type: none"> - Metodología proyecto AME-UNV - Participación Ciudadana y Voluntariado - Vigilancia y control social/rendición de cuentas
Ordenar trabajo inicial de la OMPCV.	Elaboración de una planificación operativa	Planificación operativa inicial con responsables y cronograma

Vínculos

Vínculos entre los 3 pilares: ST-PDEC, CCDC, OMPCV

5

◆ Introducción

Antes de presentar herramientas operativas para la OMPCV, se enfatiza cuales son los vínculos que tendrían que desarrollar las tres instancias, "pilares", del proyecto AME-UNV para una mayor eficiencia de su trabajo.

A este efecto, se compara listas básicas de funciones de las instancias clave (ST-PDEC, OMPCV, CCDC), presentamos sus evidentes interrelaciones y se subraya los vínculos fundamentales entre las tres instancias, en el marco de la implementación de la Estrategia Global de Desarrollo (EGD) del PDEC.

Se quiere:

- enseñar cómo fortalecer el trabajo en equipo, y
- consolidar el manejo de los procedimientos regulares de planificación de actividades para su debida apropiación e institucionalización.

• ¿Objetivos?

- Que la Secretaría Técnica del PDEC integre la Oficina Municipal de Participación Ciudadana y Voluntariado, como una instancia de apoyo permanente para la planificación operativa e implementación de la EGD del PDEC, con voluntarios locales acreditados.
- Que la ST-PDEC, OMPCV y CCDC trabajen coordinadamente en la gestión y ejecución de proyectos seleccionados de la EGD – PDEC, para generar cultura de ciudadanía, solidaridad y ejemplos demostrativos, en la atención a las prioridades estratégicas y complementarias establecidas, de manera participativa.
- Que el PDEC y su EGD sean debidamente interiorizados en la sociedad civil, como mandato social para el gobierno cantonal, convirtiéndole en un instrumento útil, manejable y utilizado por todos los actores locales para la planificación y gestión de su desarrollo.

◆ Lista básica de funciones de las tres instancias

La lista no-exhaustiva de actividades y responsabilidades abajo demuestra la necesaria coordinación entre las tres instancias de manera clara.

ST-PDEC	OMPCV	CCDC	
<p>Asesorar y coordinar la planificación, gestión y ejecución conjunta con los actores institucionales y locales de la sociedad civil, de objetivos, políticas públicas, estrategia global de desarrollo, metas, programas, proyectos, acciones, e inversiones del PDEC, con base en el Gobierno Municipal</p>	<p>Asesorar el CCDC y sociedad civil en la planificación, selección, gestión y ejecución conjunta de programas, proyectos y acciones del PDEC, con base en el Gobierno Municipal para la formación de voluntariado acreditado local.</p>	<p>Apoyar la planificación y gestión conjunta, con el Gobierno Municipal, Juntas Parroquiales y actores de la sociedad civil, de planteamientos, programas, proyectos, acciones e inversiones del PDEC.</p>	<p>⇒ UN MODELO DE COGESTIÓN</p>
<p>Realizar seguimiento y evaluación continua de la gestión general del PDEC</p> <p>Vigilar la vigencia y calidad de sustentos, contenidos y planteamientos del PDEC (actualización continua)</p>	<p>Fortalecer el CCDC para la formación idónea de veedurías ciudadanas y control social</p>	<p>Impulsar y promover el control social y vigilancia ciudadana de la gestión general de los actores locales, públicos y privados, en relación con las previsiones del PDEC-EGD</p>	<p>⇒ CONTROL SOCIAL, RENDICIÓN DE CUENTAS</p>
<p>Desarrollar un plan de comunicación social e información continua</p> <p>instrumentos y procedimientos de gestión para mercadeo, apropiación social, co-financiamiento y socialización del PDEC.</p> <p>Configurar la base de datos para sistema de información local.</p> <p>Constituir y administrar archivo documental y bibliográfico del PDEC.</p> <p>Gestionar la elaboración de estudios e investigación, que sustenten y respalden el PDEC.</p>	<p>Socializar los contenidos, planteamientos y prioridades del PDEC-EGD, viables para ejecución con voluntariado, con un enfoque de equidad territorial, especialmente en zonas deprimidas.</p> <p>Promover y difundir el sistema de voluntariado, acreditación y ventajas para el desarrollo humano personal y generación de capacidad local.</p>	<p>Promover la apropiación del proceso de planificación, contenidos y planteamientos del PDEC y la Estrategia Global de Desarrollo, EGD.</p>	<p>⇒ EL PLAN DE COMUNICACIÓN/ SOCIALIZACIÓN (CF. CAPÍTULO 6)</p>

ST-PDEC	OMPCV	CCDC	
<p>Asesorar y Facilitar la implementación de programas, proyectos y acciones estratégicas prioritarias, incluyendo propuestas de Ordenanzas, Convenios, Reglamentos y Normativa necesaria.</p>	<p>Coordinar y ejecutar con el CCDC, Mesas, juntas parroquiales, y actores involucrados, los procedimientos de selección y ejecución de programas, proyectos o acciones estratégicas prioritarias del PDEC-EGD, con base en el voluntariado local.</p>	<p>Coordinar acciones para la selección y ejecución de programas y proyectos estratégicos prioritarios del PDEC-EGD (de acuerdo con programación estratégica, banco cantonal de proyectos).</p>	<p>➡ SELECCIÓN DE PROYECTOS PRIORITARIOS (CF. CAPÍTULO 8)</p>
<p>Establecer un enlace institucional con la sociedad civil, a través del voluntariado, para la gestión y ejecución de programas, proyectos y acciones del PDEC-EGD, generando la inserción de cuadros locales capacitados al desarrollo y aparato productivo</p>	<p>Involucrar actores de la sociedad civil en los procedimientos institucionales de selección y ejecución de programas, proyectos y acciones del PDEC-EGD</p> <p>Establecer el sistema de selección y acreditación de voluntarios locales, organizando y capacitando actores de la sociedad civil para conformar un banco de voluntarios</p> <p>Generar capacidades y liderazgos en el tejido social y organizaciones sociales locales</p>	<p>Promover la participación activa, cívica y democrática de la sociedad civil</p> <p>Coordinar las acciones de fortalecimiento del tejido social, generación de ciudadanía y gobernabilidad</p>	<p>➡ APORTE DEL VOLUNTARIADO, BANCO DE VOLUNTARIOS (CF. CAPÍTULO 9)</p>

◆ Un modelo de cogestión

En el caso de la interacción entre ST-PDEC, OMPCV y CCDC, la gestión conjunta o cogestión significa que se logre la colaboración entre los departamentos municipales y la comunidad. Esta colaboración se concretiza a través de la coordinación y la participación voluntaria de los beneficiarios en diferentes actividades que la municipalidad lleva a cabo. En otras palabras, se trata de que los departamentos aprovechen los recursos que la comunidad puede ofrecer en la planificación y ejecución de pequeños proyectos participativos y en su posterior mantenimiento. Este modelo de cogestión sirve para paliar la

falta de recursos, que afecta la municipalidad, tanto humanos como económicos y al mismo tiempo involucrar a la comunidad en los proyectos que les benefician, lo que al mismo tiempo provocará un mayor aprecio y sentido de pertenencia hacia las obras o actividades llevadas a cabo por la municipalidad. La idea es que los beneficiarios, al haber participado sientan como propios los resultados, y por lo tanto cuiden del uso o disfrute de las obras, descubran los beneficios del trabajo voluntario y se eleve la autoestima ciudadana.

En resumen se puede decir que se trata de aprovechar los recursos y capacidades de todos los actores del Cantón, desde los habitantes hasta la municipalidad, pasando por las empresas privadas, instituciones, organizaciones barriales y sociales, para aunar esfuerzos y potenciar el desarrollo de todo el Cantón, Parroquias, áreas urbanas y rurales de una forma más participativa.

Como se vio antes, la OMPCV promueve y facilita la participación solidaria de los ciudadanos en las actuaciones de voluntariado a través de proyectos de cooperación conjunta. Por su parte, la ST-PDEC establece el enlace entre la sociedad civil – representada por el CCDC – y el Gobierno Municipal, a través de la coordinación con los diferentes departamentos y las comunidades beneficiarias. En la práctica la ST tiene que trabajar directamente con la OMPCV, mante-

niéndola informada para que socialice adecuadamente las iniciativas entre los futuros usuarios, para que estos participen en forma activa en las diferentes fases de los proyectos.

Para llevar a cabo estas tareas, es necesario además que la OMPCV este en contacto permanente con la ST-PDEC y los diferentes departamentos municipales, y que a su vez estos conozcan las funciones de esta oficina.

De manera más general, la ST-PDEC tiene que ser un respaldo permanente para la OMPCV y apoyarla en la planificación de sus actividades de acuerdo a la visión de la Estrategia Global de Desarrollo, EGD y a las acciones priorizadas en el PDEC. La colaboración a este nivel entre OMPCV y ST-PDEC asegurará la sostenibilidad del trabajo de la OMPCV.

◆ Control social / rendición de cuentas⁵⁷

En los últimos años, se ha generado una demanda, cada vez mayor, de espacios de participación de los ciudadanos en su relación con el Estado. Dos espacios específicos destacan, en esta "ola de participación": la **planificación local participativa**, como proceso de desarrollo y construcción social (con su instrumento, el PDEC) y el **control social**.

- La primera, vinculada a la posibilidad de influir en el sector público en relación con las obras prioritarias y la orientación del desarrollo (procesos PLP/PDEC).
- La segunda a la obligación del funcionario público de rendir cuentas. Con el término "control social" se entiende las formas en las que los ciudadanos/as, con el perfil idóneo,

participan para efectuar una vigilancia integral de los asuntos de interés común. Así, los ciudadanos tienen derecho a verificar la actuación y el cumplimiento de responsabilidades de funcionarios, funcionarias y autoridades a cargo de la gestión pública, así como de las actuaciones de la sociedad civil, sus organizaciones y los procesos implantados por ellos mismos.

En el presente caso, los ciudadanos participan en la elaboración del PDEC y así actuaron en el primer espacio mencionado arriba. Sin embargo, no siempre están conscientes de la existencia del segundo espacio de participación, este derecho y obligación a pedir y dar una rendición de cuentas.

57. Fuente: "Control Social de Servicios", Sistematización, metodología e instrumentos de una experiencia de veeduría social sobre la calidad de los servicios públicos, Abya-Yala / Ministerio de Bienestar Social / Programa Mundial de Alimentos / GTZ, 2003.

El papel de la OMPCV en este tema es de fortalecer el CCDC para que pueda, entre otras cosas, operacionalizar el control social de la gestión del PDEC y de la implementación de los proyectos.

Por su parte, la Secretaría Técnica tiene que básicamente impulsar la ejecución y movilización de actores y recursos para este efecto, realizar el seguimiento y la evaluación continua de la gestión municipal del PDEC, y dar acceso a los resultados de su trabajo. Además, tiene también que ejercer una forma de vigilancia verificando la calidad de los sustentos, contenidos y plantea-

mientos del PDEC así como la necesidad de su actualización.

El control social tiene un lazo indiscutible con la participación ciudadana, pues en ella se sustenta. Que desde la sociedad civil se pueda ejercer vigilancia y control en el momento preciso, observar, recibir información y expresar libremente una opinión, significa que la sociedad civil se ha empoderado de uno de sus derechos esenciales. Esto es parte del proceso de construcción social y liderazgos locales, con perfiles idóneos basados en la percepción ciudadana de las actuaciones cotidianas.

◆ Planes de comunicación / socialización

Vimos anteriormente que el CCDC coordina acciones para la selección y ejecución de programas y proyectos estratégicos prioritarios del PDEC-EGD (de acuerdo con la programación estratégica y el banco cantonal de proyectos). Además ejerce un control social a la municipalidad para el cumplimiento de los planteamientos del PDEC, coordina los procesos de actualización del plan y promueve la activa participación de la sociedad civil. A fin de cumplir tales activi-

dades con la municipalidad, tanto las comunidades como el personal municipal deben estar bien informados sobre la OMPCV, el manejo del Proceso PLP/PDEC en general y los componentes necesarios.

En el capítulo 6, se desarrolla el tema de la estrategia de promoción de la OMPCV y de socialización del PDEC dentro y fuera de la municipalidad.

◆ Selección de proyectos prioritarios

La OMPCV, con el CCDC, las Mesas, juntas parroquiales, y actores involucrados tiene que analizar – y si hace falta, ajustar – el banco de proyectos creado en la elaboración del PDEC. Mientras tanto la ST-PDEC sigue jugando su papel de asesoramiento, supervisión y facilitación.

Respecto al banco de proyectos, el trabajo de la comunidad puede ser de varios tipos. Puede a

veces limitarse a identificación/ajuste y selección de prioridades. Pero los voluntarios de la comunidad pueden también volverse ejecutores de proyectos específicos. El objetivo es que la comunidad emprenda una reflexión sobre sus capacidades y sus propios recursos (humanos, técnicos) y cómo usarlos, involucrándose en el proceso de implementación de los proyectos prioritarios elegidos.

A lo largo del proceso es muy importante que haya un trabajo conjunto y continuo del CCDC y de la OMPCV. La única forma es mantener una programación operativa consensuada y seguimiento con respaldo político.

La OMPCV tiene que apoyar al CCDC y las Mesas en la selección y en los estudios de viabilidad de los proyectos. Tiene que buscar voluntarios adecuados en el banco de voluntarios,⁵⁸ definir con el CCDC cual sería la capacitación necesaria y organizarla.

También tiene un papel clave en la formulación de los proyectos. En el caso de proyectos llevados a cabo con el aporte de la comunidad, casi nunca se trata de proyectos formulados en un marco lógico complejo. La OMPCV tendrá más bien que apoyar en la elaboración de una matriz de actividades simple con un cronograma detallado. Esta matriz debe ser el resultado de consultas con todos los involucrados, y de talleres participativos de elaboración de árboles de problemas.

Se presentan en el capítulo 8 herramientas para la formulación de pequeños proyectos participativos.

◆ Aporte del voluntariado / Banco de Voluntarios

El proyecto AME-UNV interviene en el fortalecimiento de la fase de ejecución de Planes de Desarrollo Estratégico Cantonal, PDEC, a través de la consolidación de la participación ciudadana y el voluntariado.⁵⁹ Mencionamos que el aporte del voluntariado organizado en esta fase está en la movilización, organización, capacitación y concienciación de la sociedad civil y en la concretización de su relación con el Gobierno Municipal.

Respecto a la movilización de la sociedad civil, un punto primordial es el de la creación de un banco de voluntarios. Es decir la acreditación de voluntarios sea por especialidad temática o en el rol de agentes locales de cambio.

El banco de voluntarios es una base de datos, que recoge información de cualquier persona que ofrece su tiempo, servicios y habilidades en forma voluntaria, en trabajos de beneficio social colectivo previstos en el PDEC-EGD. Cualquier persona del Cantón (o de afuera) puede ingresar al banco de voluntarios, aportar al mejoramiento de las condiciones de vida de su entorno, y acceder a un proceso de desarrollo personal de experiencia, habilidades y destrezas.

En el capítulo 9, se profundiza este tema y se explica como proceder para constituir un banco municipal de voluntarios.

58 Cf. punto siguiente y capítulo 9: Aporte del voluntariado organizado – El banco de voluntarios.

59 En el enfoque del presente proyecto AME-UNV, el voluntariado se potencia como una forma de participación ciudadana por la cual los voluntarios participan en el proceso de planificación y gestión del gobierno local, desde un nivel de representación en instancias institucionalizadas de concertación, hasta su comprometimiento personal en proyectos específicos de desarrollo. El voluntariado se convierte así en una herramienta para ejercer el derecho a la participación, donde las personas tienen la oportunidad de evidenciar sus compromisos ciudadanos así como sobre necesidades prácticas y roles estratégicos en la gestión política.

◆ Resumen

Como se ve resumido en el esquema siguiente, son varios los vínculos entre el Gobierno Municipal y la sociedad civil, en el marco de la implementación del PDEC-EGD. La ST, OMPCV y el CCDC son las instancias centrales de este proceso. Por esta razón, los intercambios y el trabajo en equipo entre estas instancias clave – que llamamos “los 3 pilares” – son esenciales. Combinados con una buena planificación de

actividades, permiten la participación de la comunidad en la planificación de los proyectos y sobre todo en su ejecución, control y seguimiento, disminuyendo el manejo político y centralizado de la gestión municipal, mejorando así la imagen del Gobierno Municipal. El éxito es que se fomente la interacción política-social, con una sociedad civil fortalecida y una profesionalización de los líderes.



Los planes de comunicación: promover la OMPCV/socializar el PDEC

La estrategia de promoción de la OMPCV y de socialización del PDEC se dirige a dos públicos distintos: los funcionarios de la municipalidad y las comunidades. Se necesita entonces planes de comunicación adaptados a estos dos públi-

cos principales. Debemos hablar entonces de comunicación interna y externa.

Pero primero veamos las razones por las cuales es primordial comunicar.

◆ ¿Por qué comunicar?

• En la institución municipal

Todo cambio trae una secuela de dudas, inquietudes y pensamientos negativos por parte de los afectados. Es fácil entender que la creación de una OMPCV en una municipalidad y la consecutiva intervención de la ciudadanía en la actividad política, constituyen un cambio mayor, pueden generar tensiones en el mundo político y a veces enfrentarse con su oposición.

Por esta razón, la comunicación bi-direccional a lo largo del proyecto es un elemento clave. Los varios beneficios de los procesos de participación ciudadana y voluntariado siempre tendrán que ser resaltados para que las municipalidades las vean como una fortaleza y no como una amenaza.

• En el cantón

La OMPCV no tendría sentido sin la comunidad: está a su servicio, trabaja con ella y con las instancias que la representan. Por lo tanto es imprescindible que todos conozcan que existe, su papel, como involucrase en sus actividades y, sobre todo, los beneficios sociales y personales que pueden generarse.

Para estos propósitos el PDEC es el instrumento principal del Gobierno Municipal. Sirve de base para las diversas acciones que se emprenderán en las comunidades: selección de proyectos prioritarios, movilización social para su ejecución, operación y mantenimiento, control social, entre otras. La lógica para cumplir tales tareas empieza por la difusión y promoción del PDEC a la sociedad civil en general, en todo el Cantón.

◆ Comunicación y promoción interna

Como se mencionó anteriormente, los funcionarios municipales tienen que ser los primeros en estar bien informados sobre todo el proceso, el PDEC y contenidos.

La OMPCV - en coordinación con la ST-PDEC - elabora un plan de comunicación y promoción interna⁶⁰ - adaptado cuidadosamente a la realidad local - que incluye información sobre contenidos del PDEC, el proceso de implementa-

ción, actividades previstas o ya llevadas a cabo por la OMPCV, el CCDC y los ciudadanos.

Se espera de esta manera promover un paulatino cambio de actitud en los actores clave, la forma de pensar sobre la gestión ciudadana y fortalecer el respaldo municipal a las acciones emprendidas y resultados del proyecto piloto AME-UNV.

◆ Comunicación y promoción externa

Por otro lado, la OMPCV y la ST elaboran con apoyo de un técnico especializado en promoción y comunicación social, una estrategia de comunicación y promoción de sus actividades para el público.

Esta estrategia puede incluir la elaboración de una página Web, la presencia en eventos públicos y en los medios de comunicación, el involucramiento en actividades de la iglesia, de las escuelas, de las universidades, y otros.

Asimismo, la sociedad civil debe estar informada sobre el manejo del proceso PLP/PDEC en general y de los componentes necesarios.

Así, la OMPCV - en coordinación con la ST y el CCDC - tiene que diseñar un plan de comunicación externa y elaborar los materiales que suministra al público en general, para asegurar la socialización del PDEC en el Cantón. Se difunde información sobre el Proceso de Planificación

Local Participativa, el contenido del PDEC, las instancias de representación social, los procesos de implementación del PDEC, las actividades de la programación operativa, previstas o ya llevadas a cabo y otros. Además, se concientiza a la población sobre la participación ciudadana.

Es imprescindible una actuación política coherente con esta necesidad, es decir que todos se apropien del esquema de trabajo, como una práctica continua. Puede ser necesario organizar acuerdos políticos públicos y entre actores públicos y privados. Todo debe ir sobre una base de valores ciudadanos locales.

Como resultados se espera que - mediante la información - se pueda fortalecer el control social por parte de los ciudadanos y fomentar su participación en los procesos de implementación del PDEC. El plan de comunicación externa es el primer paso para la promoción y captación de voluntariado local.⁶¹

60. Estrategia y ejemplo de Plan de comunicación en Anexo nº 3

61. Ver capítulo 9: Aporte del voluntariado organizado - El banco de voluntarios.

Fortalecimiento de las instancias de representación social y de la sociedad civil

◆ ¿Qué son las instancias de representación social?⁶²

Cabe diferenciar entre dos términos que muchas veces se mezclan: la sociedad civil y las instancias de representación social.

No existe actualmente una definición de sociedad civil que goce de aceptación universal. Sin embargo, la interpretación habitual es que la **sociedad civil** engloba a los ciudadanos en general y representa una esfera social que no forma parte del Estado. La sociedad civil aporta la influencia de sus redes ciudadanas, ideas, información, saberes, servicios y otros conocimientos para promover los intereses comunitarios e influir en el Estado y el mercado. La sociedad civil es un espacio que involucra a todos los ciudadan@s unidos para defender sus intereses colectivos (Bien Común) promoviendo actividades de base que incluye mandatos, la gestión pública, la práctica de valores y ciudadanía, entre otros.

Para los propósitos operativos del Proceso PLP, la sociedad civil se ha dividido en dos grandes categorías:⁶³ **OTBs** (Organizaciones Territoriales de Base) y **OFs** (Organizaciones Funcionales). Las OTB son aquellas organizaciones que tienen

funciones específicas y un territorio jurídicamente establecido: Juntas Parroquiales Rurales, Organizaciones Barriales de primer y segundo grado, Comunas Indígenas. Las OFs son aquellas organizaciones que tienen funciones específicas pero no un territorio establecido jurídicamente: organizaciones sociales, económicas, políticas, religiosas, militares, deportivas, entre otras; organizaciones gremiales; organizaciones no gubernamentales; organizaciones gubernamentales; organizaciones especiales, entre otras.

En general las **instancias de representación social** son las organizaciones creadas para representar a la sociedad civil. Según la interpretación cada vez más extendida, se utiliza el término «organización de la sociedad civil» (OSC) para designar a las organizaciones no estatales, sin ánimo de lucro y de carácter voluntario, integradas por miembros de la sociedad civil que se preocupan por los problemas de interés común. Las OSC se han ido convirtiendo cada vez más en un mecanismo a través del cual la población fortalece el ejercicio de sus derechos ciudadanos y su contribución a cambios socio económicos específicos.

62 Ref. : ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD, Conocer la sociedad civil: Temas de interés para la OMS, Documento de trabajo N° 2, CSI/2001/DP2, Febrero de 2002, p. 4.

63 El Proceso PLP de AME establece una diferencia entre las organizaciones con base territorial endógena, de presencia permanente y representativa, de los actores con fines funcionales, cuya permanencia puede ser variable y su representatividad limitada, para efectos de las previsiones de consolidación y sostenibilidad de los resultados del proceso.

◆ Instancias de mayor interés para el proyecto AME-UNV

En el Proceso de Planificación Local Participativa, las instancias de representación social constituyen espacios democráticos abiertos, conformados para la libre participación y construcción de consensos, entre todos los actores locales y específicos, para fines de la elaboración, gestión, implementación, actualización y evaluación del PDEC-EGD. Por consiguiente, estas instancias no tienen personería jurídica, son reconocidas y normadas mediante Ordenanza,⁶⁴ tomando en cuenta que la labor que desarrollan sus miembros y delegados son de carácter absolutamente cívico ciudadano, libre de sesgos políticos partidistas, o de cualquier otra índole. Es imprescindible por tanto que las elecciones de representantes, que se realizan en Asamblea Cantonal, a las diferentes instancias, sean realizadas sobre acuerdos previos de perfiles idóneos de ciudadanos con altos valores, reconocida trayectoria personal local y honroso desempeño en su vida pública.

Las instancias de representación social reconocidas por el Gobierno Municipal para los propósitos señalados anteriormente son:

- Asamblea Cantonal, máxima instancia de representación social local
- Comité Cívico de Desarrollo Cantonal – CCDC, designado en Asamblea Cantonal para la coordinación con el Gobierno Municipal, el apoyo y promoción permanente en la gestión del PDEC-EGD y,
- Mesas de Concertación, espacios para la reflexión y construcción integral de acuerdos sobre contenidos, sustentos y propuestas en las diferentes temáticas o ejes del desarrollo local.

• La Asamblea Cantonal

La Asamblea Cantonal se integra con todos los actores de la sociedad civil organizada, parroquias urbanas y rurales, asentamientos humanos, barrios y otras organizaciones públicas o privadas que se encuentren establecidas en el Cantón.

Constituye la máxima instancia de representación y participación social, se reúne ordinariamente una vez al año y, extraordinariamente, cuando la convoque el Presidente de la Asamblea y/o el Alcalde.

• El Comité Cívico de Desarrollo Cantonal – CCDC

El Comité Cívico de Desarrollo Cantonal es la instancia de representación social para la ejecución de las resoluciones de la Asamblea Cantonal ciudadana. El CCDC está integrado por representantes de las Juntas Parroquiales Rurales, de las Mesas de concertación, delegados específicos de otras organizaciones públicas o privadas, actores especiales según prevea el reglamento respectivo.

Sus funciones son de apoyo a la gestión del Gobierno Municipal, en corresponsabilidad, coordinación conjunta con las instancias municipales correspondientes, Juntas Parroquiales Rurales y Mesas de concertación, para levantar información relevante para propósitos de la planificación, actualización, seguimiento, evaluación y toma de decisiones relativas a la ejecución de la EGD y prioridades de inversión del PDEC. Canaliza los intereses y preocupaciones

⁶⁴ Ver anexo nº 5: Ejemplo de ordenanza que sanciona el PDEC.

ciudadanas ante el Gobierno Municipal o la Asamblea Cantonal, según corresponda, promoviendo la participación democrática y representativa de los actores cantonales, la ejecución priorizada de programas y proyectos estratégicos del PDEC, la gestión equitativa del PDEC EGD, con el respaldo técnico de la ST y OMPCV.

• Las Mesas de Concertación

Las Mesas de Concertación – estructuradas por el CCDC – son espacios de participación que reúne a todos los actores y operadores públicos y privados, directamente relacionados con un tema o sector específico de interés. Su función básica es operacionalizar las tareas relativas al PDEC EGD, en los temas, programas, proyectos y acciones respectivos, que les hayan sido encargados por el CCDC.

◆ ¿Por qué fortalecer instancias de representación social?

Las instancias de representación social, como hemos visto, son elementos clave porque forman parte de los procesos PLP desde las primeras fases. Canalizan efectivamente la participación durante la elaboración del PDEC por lo cual la OMPCV debe asegurarse que sigan involucradas y fortalecidas en la implementación de los proyectos, ya sea para planificar la ejecución de programas, proyectos y acciones con las comunidades o para el control y vigilancia del cumplimiento del PDEC EGD, a través de los diferentes Gobiernos Municipales. Son espacios permanentes de participación que contribuyen directamente a la construcción de ciudadanía y gobernabilidad local.

Sin embargo, a pesar del afianzamiento como actores locales en el Cantón, las instancias de representación social presentan debilidades. Significativas deficiencias de capacitación en organización política, social y administrativa; desinformación sobre políticas públicas y la normativa jurídica que regula su funcionamiento, débiles capacidades de comunicación y gestión del desarrollo, entre otras. La calidad de la participación y la capacidad para construir consensos está en directa relación con el fortalecimiento del tejido social local. Se requieren capacidades para sustentar las demandas ciudadanas, analizar y organizar las prioridades previstas en el PDEC EGD, respetando los acuerdos establecidos frente al estado local, los recursos reales existentes y el fortalecimiento del proceso de participación.

◆ Modalidad

La OMPCV es responsable de organizar las capacitaciones de las instancias de representación social, y entre ellas su interlocutor más recurrente es el CCDC. Aquellas capacitaciones se realizan a través de talleres dirigidos a sus miembros y según modalidades definidas por ellos.

Por ejemplo, pueden tener lugar en cada reunión del CCDC o en sesiones extraordinarias. También se pueden planificar semanas enteras de capacitación cada dos o tres meses.

El programa de capacitación comprende contenidos muy variados, político-institucionales, sociales, económico-productivos, etc. Básicamente, la OMPCV organiza las capacitaciones como le parece adecuado, de acuerdo a las realidades y necesidades locales.

Sin embargo, existen temas de capacitación imprescindibles tales como el proceso de planificación y contenidos del PDEC, la organización local,⁶⁵ las funciones y los roles de las instancias de representación. Para ayudarles, adjuntamos en anexo una propuesta de temas de capacitación.⁶⁶

Según los contenidos, la OMPCV, puede coordinar directamente con los técnicos municipales calificados, personal asesor de AME, o capacitadores externos.

Debe recordarse que el objetivo general será siempre el fortalecimiento de las capacidades organizacionales y de gestión así como los conocimientos generales de las instancias de representación social. Por consiguiente el resultado esperado es el mejoramiento del nivel de participación en una gestión asociada Gobierno Municipal-comunidad.

◆ Otras capacitaciones

Aparte de las instancias de representación social, se tiene también que capacitar a los miembros de la sociedad civil en general. El fortalecimiento no debe limitarse a los actores organizados, es un proceso más amplio y profundo.

• Temas imprescindibles

Entre los temas indispensables encontramos:

- una presentación de la OMPCV (actividades, objetivos) ; y
- la socialización del PDEC.

Responsables:

OMPCV y actores clave del Cantón (maestros, personal de salud, estudiantes, delegados del CCDC, voluntarios potenciales, etc.)⁶⁷

• Temas que apoyan proyectos participativos del PDEC

Se abordarán también temas específicos relacionados con proyectos seleccionados del PDEC.

65 Consulte: MUNICIPIOS DE SUCRE Y SAN VICENTE, Manual para una buena Organización Barrial, Manabí, Ecuador, 2005.

66 Anexo nº 3: Propuesta de temas de capacitación para el CCDC

67 Ver capítulo 6.: Los planes de comunicación.

Por ejemplo, en el caso de que en un municipio se haya seleccionado un proyecto participativo de desarrollo turístico, se pueden organizar capacitaciones en temas de microempresas turísticas, atención al turista, etc.

Estas capacitaciones serán dirigidas a voluntarios que desean involucrarse en los proyectos pero a quienes faltan conocimientos para hacerlo con una eficiencia óptima.

Responsables:

OMPCV, técnicos municipales, AME, actores externos (expertos, consultores, etc.).

• Temas de interés general

Hay también ejemplos de capacitaciones en forma de discusiones o debates que permiten

intercambios muy fructuosos y que generan reflexiones y toma de consciencia. Estas capacitaciones son una forma interesante de aprovechar los recursos humanos locales y fomentar el intercambio. En efecto, es interesante motivar voluntarios locales con capacidades específicas en los temas de interés general para que se encarguen de dirigir las discusiones.

Por ejemplo, en ciertos barrios, voluntarios de la comunidad con experiencia académica y profesional en ámbitos específicos dieron capacitaciones en temas de VIH-SIDA, género, violencia intrafamiliar, relaciones humanas, etc.

Responsables:

OMPCV, voluntarios locales, actores exteriores (ONGs, voluntarios internacionales, etc.).

Formulación

Formulación de proyectos participativos



◆ Introducción

Una de las tareas clave de la OMPCV es promover y facilitar la participación solidaria de los ciudadanos en actuaciones de voluntariado. La OMPCV tiene que involucrar actores de la sociedad civil en las acciones para la ejecución de proyectos y acciones seleccionados de la EGD del PDEC. En otras palabras debe **promover la construcción de ciudadanía a través del ejercicio práctico de voluntariado en la comunidad**, como facilitadores acreditados para la ejecución solidaria de proyectos o acciones específicas de mejoramiento equitativo de la calidad de vida.

Parte fundamental es consolidar la construcción de pensamiento estratégico y solidaridad en los actores, así como el empoderamiento sustancial

de su visión (EGD) de desarrollo, como mandato motivador de las actuaciones locales.

En este capítulo vamos a analizar, paso por paso, cuales son las diferentes etapas que deberán seguir los coordinadores municipales de las OMPCV para formular, en corresponsabilidad con la comunidad, pequeños proyectos o acciones que permitan la participación e integración social barrial, comunitaria o parroquial.

La planificación debidamente simplificada y sustentada permitirá una mejor efectividad del trabajo de las OMPCV, siendo necesario contar con una sistematización y estandarización consensuada de la gestión de los pequeños proyectos o acciones seleccionados.

◆ Selección de los proyectos-acciones

La selección de proyectos o acciones se realiza **con la participación ciudadana** de los representantes del CCDC, la OMPCV y la ST-PDEC.

El CCDC analizará el Banco de Proyectos Cantonal del PDEC por cada ámbito y **seleccionará de los proyectos con mayor grado de viabilidad estratégica y social⁶⁸ establecidos**

por el Gobierno Municipal, aquellos con mayor potencial de aporte voluntario y participación ciudadana. La OMPCV-STPD asesorará al CCDC en la definición final de una lista corta de posibles proyectos o acciones idóneos, en base de la información existente sobre las primeras prioridades de demanda social y previsiones

⁶⁸ El Proceso PLP PDEC contempla una matriz simplificada para el análisis de viabilidad estratégica y social de las ideas de proyectos, a fin de identificar aquellos proyectos de alta viabilidad e impacto, en base de algunos criterios clave, como paso previo a la preparación detallada y ejecución del proyecto.

del PDEC, asegurando la equidad territorial, un aporte sólido a la construcción de la EGD y resultados de alto impacto.

Es conveniente iniciar las experiencias en voluntariado seleccionando **máximo un proyecto o acción por parroquia rural o urbana**, que genere experiencia local y un efecto demostrativo. Según una evaluación de resultados se podrá ampliar gradualmente a un mayor número de proyectos, teniendo en cuenta que se requerirá la formación de suficientes equipos de voluntariado debidamente entrenados.

Previamente a la selección definitiva de un proyecto o acción, el CCDC, las Mesas de concertación y la OMPCV comprobarán su viabilidad en la Matriz respectiva, con una reflexión amplia y objetiva guiada por facilitadores con experiencia. Debemos recordar que en el banco de proyectos del PDEC, ya existe el análisis de viabilidad estratégica establecido según los siguientes criterios básicos:

- Grado de aporte a la visión EGD y su línea estratégica específica (1 a 10 puntos)
- Prioridad social/comunitaria (según clasificación elaborada en matrices básicas de diagnóstico participativo durante la elaboración del PDEC), 1 a 10 puntos
- Respuesta de los actores involucrados (sostenibilidad), 1 a 5 puntos
- Fuentes viables de financiamiento, 1 a 5 puntos
- Respaldo político, 1 a 5 puntos
- Grupo beneficiario y nivel socio-económico, 1 a 5 puntos
- Nº de beneficiarios, 1 a 5 puntos
- Recuperación de costos (de inversión o de operación y mantenimiento, o beneficios sociales), 1 a 5 puntos
- Beneficio ambiental, 1 a 5 puntos

Es importante que además, antes de la selección, el **CCDC**, las **Mesas** de concertación y la

OMPCV definan de manera más precisa las condiciones de sostenibilidad del proyecto, con los siguientes criterios:

• **Grado de interés, compromiso**

Indicadores:

Nivel de participación, compromisos asumidos por la comunidad beneficiaria y cumplimiento de acuerdos en las reuniones preliminares y de decisión sobre la ejecución del proyecto (hojas de reporte).

• **Previsiones de sostenibilidad del proyecto**

Indicadores:

Existencia y adecuada disponibilidad de voluntarios idóneos (banco de voluntarios local); existencia de aliados (dentro y fuera de la comunidad) con compromisos firmes para apoyar (cartas de compromiso o convenios)

También se analizarán los siguientes criterios operativos adicionales respecto del grado de involucramiento, participación y voluntariado de la propia comunidad beneficiaria:

• **Grado de conocimiento de la comunidad seleccionada sobre los procesos de planificación participativa**

Indicadores:

Participación de actores de la comunidad en el Proceso PLP, investigación del nivel de conocimientos generales sobre el PDEC y los proyectos/acciones previstas (encuesta por parte de la OMPCV).

- **Tipo y característica de liderazgo representativo en los recintos/barrios beneficiarios**

Indicadores:

Existencia de líderes (oficiales o de hecho) representativos, con estilos no autoritarios, que gozan de la confianza de toda la población, que han demostrado participación y compromiso en los esfuerzos para el mejoramiento de su localidad (encuesta)

- **Nivel de organización y coordinación en los recintos/barrios beneficiarios**

Indicadores:

Reuniones barriales regulares y nivel de convocatoria (hojas de asistencia, informes de reunión), experiencias previas de acciones o proyectos llevados a cabo con éxito de manera conjunta y nivel de participación en las gestiones previas (archivo OMPCV a medida que se vayan realizando proyectos).

◆ **Elaboración del proyecto (Matriz Básica de Diagnóstico Participativo, MBDP)**

Una vez seleccionado un proyecto/acción, la etapa siguiente sería elaborar, en talleres participativos con las comunidades involucradas, un árbol de problemas. El árbol tiene que ser sencillo, focalizado y directamente relacionado con la situación inicial, es decir con el "problema de desarrollo" al cual responde el proyecto, que debe constar en las hojas de trabajo del diag-

nóstico participativo del PDEC (archivo ST-PDEC).

Cabe recordar que el banco de proyectos del PDEC ha sido realizado en base de un diagnóstico participativo donde se elaboraron, en cada ámbito o tema, matrices básicas de diagnóstico participativo (MBDP) que se presentan en la forma siguiente:

MATRIZ BÁSICA DE DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO - MBDP

PROBLEMAS	PRIORIDAD	CAUSAS	SOLUCIONES	ACTORES Y APORTES
<p>Descripción de una situación visible y negativa que afecta el desarrollo de las actividades humanas.</p> <p>Expresa localización y dimensión general.</p>	<p>Criterios básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permanencia del problema e impactos a futuro. • Cobertura: población, superficie. • Vulnerabilidad del grupo afectado. • Nivel socio económico del grupo afectado (alto, medio, bajo). <p>Cada criterio se califica de menor a mayor (1 a 5) por importancia y urgencia. La sumatoria de los 4 criterios establece las 3 mayores prioridades.</p>	<p>Orígenes de la aparición de los problemas.</p> <p>Se diferencian causas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • operativas, • administrativas, • financieras, • comerciales, • otras. 	<p>Ideas alternativas para la eliminación, reducción o control de las causas de un problema.</p> <p>Deben ser viables, y estar dentro de la capacidad de acción de los actores involucrados.</p> <p>Pueden ser ideas de proyectos o acciones inmediatas.</p>	<p>Mapeo o inventario de los actores involucrados, con definición del papel o rol que desempeñarán y los compromisos preliminares firmes de aporte o contribución.</p>

La existencia de estas MBDPs significa que ya han sido discutidos con la población los mayores problemas con sus causas y posibles soluciones. Entonces, para evitar duplicaciones y empezar con lo que ya existe, es muy importante reexaminar las MBDPs de donde salieron los proyectos seleccionados. En caso de no existir estas matrices, se debe elaborar la MBDP respectiva para seleccionar el problema prioritario y el proyecto/acción a ejecutarse.

Una vez identificado un proyecto concreto, se retoma el problema y las causas establecidas en la matriz para iniciar la construcción de las primeras ramas del árbol de problemas.

Tomamos como ejemplo un proyecto del banco de proyectos del PDEC: **“Fondo Ambiental para el control de la extracción ilegal de recursos maderables y comercio ilícito de biodiversidad”** que es parte del Programa de Gestión de Áreas Protegidas.

Se obtiene de los archivos respectivos la MBDP del ámbito “ambiental y riesgo” con el análisis del tema ecosistemas y biodiversidad.

Allí aparecen el problema y las causas siguientes:

- **Tipo y característica de liderazgo representativo en los recintos/barrios beneficiarios**

Indicadores:

Existencia de líderes (oficiales o de hecho) representativos, con estilos no autoritarios, que gozan de la confianza de toda la población, que han demostrado participación y compromiso en los esfuerzos para el mejoramiento de su localidad (encuesta)

- **Nivel de organización y coordinación en los recintos/barrios beneficiarios**

Indicadores:

Reuniones barriales regulares y nivel de convocatoria (hojas de asistencia, informes de reunión), experiencias previas de acciones o proyectos llevados a cabo con éxito de manera conjunta y nivel de participación en las gestiones previas (archivo OMPCV a medida que se vayan realizando proyectos).

◆ **Elaboración del proyecto (Matriz Básica de Diagnóstico Participativo, MBDP)**

Una vez seleccionado un proyecto/acción, la etapa siguiente sería elaborar, en talleres participativos con las comunidades involucradas, un árbol de problemas. El árbol tiene que ser sencillo, focalizado y directamente relacionado con la situación inicial, es decir con el "problema de desarrollo" al cual responde el proyecto, que debe constar en las hojas de trabajo del diag-

nóstico participativo del PDEC (archivo ST-PDEC).

Cabe recordar que el banco de proyectos del PDEC ha sido realizado en base de un diagnóstico participativo donde se elaboraron, en cada ámbito o tema, matrices básicas de diagnóstico participativo (MBDP) que se presentan en la forma siguiente:

MATRIZ BÁSICA DE DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO - MBDP

PROBLEMAS	PRIORIDAD	CAUSAS	SOLUCIONES	ACTORES Y APORTES
<p>Descripción de una situación visible y negativa que afecta el desarrollo de las actividades humanas.</p> <p>Expresa localización y dimensión general.</p>	<p>Criterios básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permanencia del problema e impactos a futuro. • Cobertura: población, superficie. • Vulnerabilidad del grupo afectado. • Nivel socio económico del grupo afectado (alto, medio, bajo). <p>Cada criterio se califica de menor a mayor (1 a 5) por importancia y urgencia. La sumatoria de los 4 criterios establece las 3 mayores prioridades.</p>	<p>Orígenes de la aparición de los problemas.</p> <p>Se diferencian causas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • operativas, • administrativas, • financieras, • comerciales, • otras. 	<p>Ideas alternativas para la eliminación, reducción o control de las causas de un problema.</p> <p>Deben ser viables, y estar dentro de la capacidad de acción de los actores involucrados.</p> <p>Pueden ser ideas de proyectos o acciones inmediatas.</p>	<p>Mapeo o inventario de los actores involucrados, con definición del papel o rol que desempeñarán y los compromisos preliminares firmes de aporte o contribución.</p>

La existencia de estas MBDPs significa que ya han sido discutidos con la población los mayores problemas con sus causas y posibles soluciones. Entonces, para evitar duplicaciones y empezar con lo que ya existe, es muy importante reexaminar las MBDPs de donde salieron los proyectos seleccionados. En caso de no existir estas matrices, se debe elaborar la MBDP respectiva para seleccionar el problema prioritario y el proyecto/acción a ejecutarse.

Una vez identificado un proyecto concreto, se retoma el problema y las causas establecidas en la matriz para iniciar la construcción de las primeras ramas del árbol de problemas.

Tomamos como ejemplo un proyecto del banco de proyectos del PDEC: **"Fondo Ambiental para el control de la extracción ilegal de recursos maderables y comercio ilícito de biodiversidad"** que es parte del Programa de Gestión de Áreas Protegidas.

Se obtiene de los archivos respectivos la MBDP del ámbito "ambiental y riesgo" con el análisis del tema ecosistemas y biodiversidad.

Allí aparecen el problema y las causas siguientes:

Problema:

Destrucción por quema y extracción indiscriminada de recursos ponen en riesgo ecosistemas frágiles y diversidad biológica en el Cantón X.

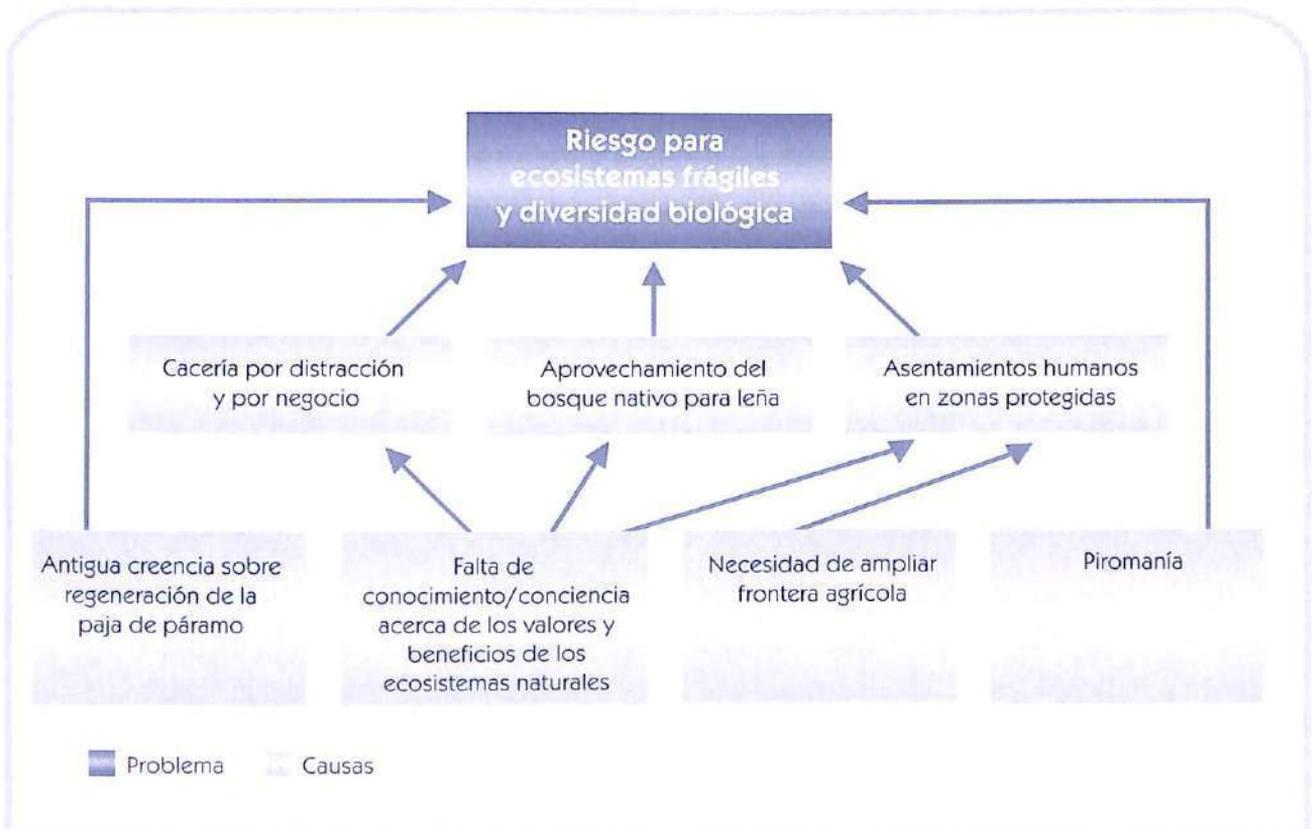
Causas:

- antigua creencia sobre regeneración de la paja de páramo para obtener brotes tiernos para el ganado
- piromanía
- necesidad de ampliar frontera agrícola
- falta de conocimiento/conciencia acerca

de los valores y beneficios de los ecosistemas naturales

- asentamientos humanos en zonas protegidas
- aprovechamiento del bosque nativo para leña
- cacería por distracción y por negocio

Estos elementos se presentan en talleres en las comunidades involucradas en el proyecto seleccionado y sirven de base para la elaboración de un árbol de problemas (con causas y efectos). Podría quedar así la base del árbol (MBDB reorganizada):



◆ El análisis de problemas

Una vez rescatados los elementos clave de la matriz básica, se tiene que **ajustar/ampliar las causas del árbol de problemas** según las sugerencias y preocupaciones de los participantes en el taller.

En esta etapa, se puede necesitar ayuda de los miembros de la mesa de concertación encarga-

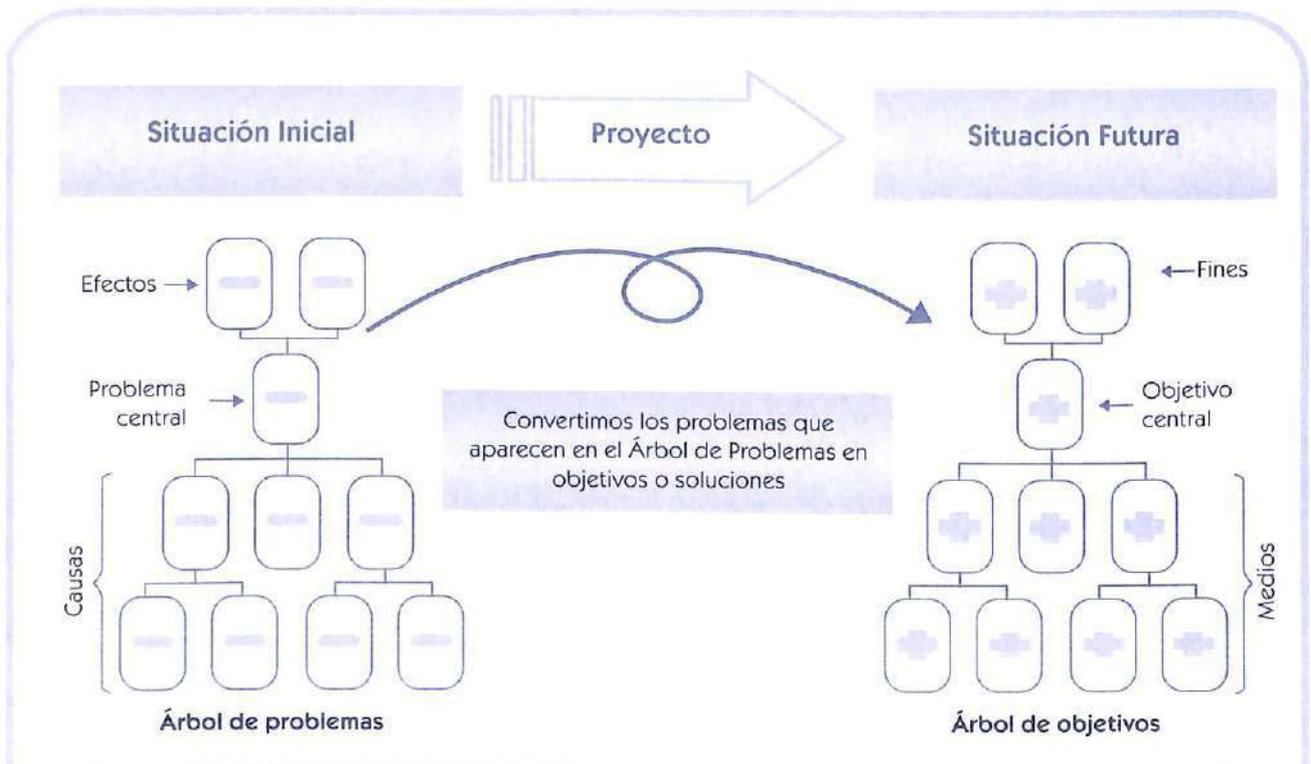
da del ámbito del proyecto. En efecto, el apoyo de especialistas permite:

- aclarar ciertas relaciones de causa/efecto,
- identificar otras causas,
- redactar de manera clara y correcta.

◆ El análisis de objetivos

El paso siguiente en la elaboración de pequeños proyectos participativos es el **análisis** de objetivos. Consiste en convertir los problemas que aparecen en el árbol de problemas (descripciones de situaciones negativas) en objetivos o soluciones a dichos problemas (descripciones de situaciones positivas). En lugar de tener relaciones de causa-efecto, el diagrama que resulta – que llamamos el **árbol de objetivos** – refleja relaciones de medio-fin.

Se convierte cada uno de los problemas (negativos) en objetivos (positivos) iniciando por el problema central, que se convierte en **objetivo central**. Todos los que están sobre el objetivo central constituyen **finés** y los que quedan debajo del objetivo central constituyen **medios** para abordar el problema de desarrollo.



◆ Formulación de las matrices de actividades

Una vez terminado el análisis de objetivos, se selecciona una **estrategia de actuación**. Se identifican los objetivos específicos, o los conjuntos de objetivos que podrían ser estrategias potenciales para contribuir a la resolución del problema central determinado.

Se consideran los objetivos en que la comunidad misma puede aportar, trabajar, mediante su voluntariado. Dichos objetivos tienen que ser factibles a nivel comunitario, contando con ayuda técnica de la municipalidad y/o de otros socios como por ejemplo empresas privadas (en este caso hay que asegurarse de las modalidades de su participación). Se debe también pensar en la factibilidad de conseguir los recursos (financieros, materiales o otros) necesarios para realizar los objetivos seleccionados.

El objetivo en esta etapa es que la comunidad emprenda una reflexión sobre sus propios recursos (humanos, técnicos) y cómo usarlos implicándose en el proceso de implementación de los proyectos prioritarios elegidos.

Se puede presentar la situación en tablas; se elabora una **matriz por objetivo específico seleccionado** que recoge:

- el **objetivo general**;
- el **objetivo específico**;
- las **actividades**;
- los **recursos económicos y materiales**; y **los actores y aportes**.

Línea estratégica de la EGD, con su programa o proyecto

Objetivos seleccionados según el potencial máximo de implicación de voluntarios de la comunidad.

Lista detallada de acciones que se comprometen a emprender los ciudadanos para lograr la realización de los objetivos seleccionados (siempre teniendo en cuenta la sostenibilidad)

Recursos necesarios para llevar a cabo las actividades (dinero, material, vehículos, etc.)

Lista de las personas, de los grupos, de las organizaciones que van a llevar a cabo las actividades definidas o que pueden ayudar en su realización con cualquier aporte (ayuda técnica, documentación, herramientas, recursos, etc.)

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	RECURSOS ECONÓMICOS	ACTORES Y APORTES	CRONOGRAMA
Línea estratégica EGD + programa o proyecto	Objetivo específico 1	Actividad 1	Presupuesto y/o material	Nombre (s) responsable (s)	
		Actividad 2	Presupuesto y/o material	Nombre (s) responsable (s)	
		Actividad 3	Presupuesto y/o material	Nombre (s) responsable (s)	
		Otras	Otros	Otros	

Se elabora otra matriz para el segundo objetivo específico:

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDADES	RECURSOS ECONÓMICOS	ACTORES Y APORTES	CRONOGRAMA
Línea estratégica EGD + programa o proyecto	Objetivo específico 2	Actividad 1	Presupuesto y/o material	Nombre (s) responsable (s)	
		Actividad 2	Presupuesto y/o material	Nombre (s) responsable (s)	
		Actividad 3	Presupuesto y/o material	Nombre (s) responsable (s)	
		Otras	Otros	Otros	

Y así sucesivamente hasta que se agoten los objetivos específicos seleccionados.

Estas matrices tienen un perfil sencillo que permite tener una idea clara de cómo va a actuar la comunidad en la ejecución del proyecto. También constituyen una base para comprobar en el transcurso del proyecto lo que ya se ha cumplido y lo que queda por hacer.

Son una herramienta simple que todos los miembros

del CCDC tendrían que poder manejar para la implementación de los proyectos del PDEC con la ayuda de su comunidad.

A lo largo de este proceso, la OMPCV asesora en la formulación de las matrices y la elaboración del cronograma de trabajo. Es muy importante que haya un trabajo conjunto y continuo del CCDC, de las Mesas y de la OMPCV. La única forma es una programación operativa consensuada y el seguimiento con respaldo político.

◆ Identificación de contrapartes para la ejecución de las actividades

En la matriz de actividades, la parte de los actores y aportes es esencial pues testifica el compromiso real de los voluntarios.

Pero para que se concrete este compromiso, el voluntariado tiene que ser organizado, lo que implica una movilización, estructuración, capaci-

tación y concienciación de todos los voluntarios potenciales. La mejor herramienta para lograr un voluntariado organizado es la creación de un **banco de voluntarios** (voluntarios acreditados por especialidad/temática/papel de agentes de cambio).⁶⁹

69 Cf. capítulo 9: Aporte del voluntariado organizado – El banco de voluntarios.

Para conformar el banco de voluntarios, la OMPCV, la ST-PDEC y la AME tendrán que incluir internamente una evaluación del desempeño y de los resultados logrados por los voluntarios para ir configurando su acreditación.

Una vez elegido un pequeño proyecto participativo, la OMPCV asignará para las actividades previstas los voluntarios idóneos – tomados del banco de voluntarios – inscritos y calificados. Los convoca a través de una estrategia de difusión y comunicación. Es imprescindible contactarse con ellos para determinar su interés en el proyecto seleccionado, así que cómo y cuándo podrían participar para llevar a cabo las acciones previstas.

Luego, el CCDC y la OMPCV definirán las capacitaciones puntuales necesarias en el marco de

este proyecto específico y las organizarán, sin interferir el cronograma de ejecución. Se buscará potenciar capacidades locales propias para establecer un esquema permanente de gestión del voluntariado en base de las prioridades del PDEC EGD.

Es importante organizar las actividades de la matriz coordinando los respectivos aportes voluntarios de los varios actores. Así, la municipalidad puede contribuir con el capital semilla del proyecto, el sector privado con capital humano o recursos financieros, voluntarios con experiencia pueden aportar con recursos técnicos y la comunidad con su mano de obra o sus conocimientos del terreno. Organizaciones especiales y voluntarios profesionales pueden capacitar en la ejecución de las acciones y dar apoyo en las actividades de ejecución.

◆ Planificación de actividades

Una vez identificadas las contrapartes para la ejecución de las actividades y asegurado su compromiso, se elabora un cronograma detallado.

Es necesario convocar una asamblea local donde todos los actores se ponen de acuerdo y

se especifican las responsabilidades, recursos necesarios y tiempos para cada actividad. Si hace falta, se puede aprovechar este taller para que voluntarios profesionales capaciten a los moradores participantes en los temas adecuados.

◆ Plan de operación y mantenimiento

Es importante recordar siempre que un proyecto necesita cuidarlo y mantenerlo en perfectas condiciones para alcanzar su sostenibilidad y así alargar su vida útil. Por esta razón, conjuntamente con la elaboración de cualquier proyecto, es imprescindible diseñar un plan de operación y mantenimiento. El objetivo es buscar un nuevo comportamiento en los ejecutores de los

proyectos para desarrollar una cultura de la prevención.

De manera concreta, dependiendo del proyecto realizado, se elabora una lista de todos los componentes que van a necesitar mantenimiento. Se establece un cronograma con la periodicidad de las acciones de conservación y responsables para cada acción.

Es difícil dar un carácter coercitivo a un plan de mantenimiento porque, a semejanza de la implementación de los proyectos, se basa en la buena voluntad de los ejecutores. Se supone que en muchos casos la presión social constituye un incentivo suficiente para que se cumplan los compromisos. Sin embargo, se pueden prever

medidas correctivas en caso de incumplimiento. Aquellas medidas las proponen la propia comunidad involucrada en la implementación del proyecto. Se recomienda que los compromisos se celebren con cartas o convenios y que se establezca un nivel mixto (gobierno municipal y comunidad) de seguimiento y control.

◆ Monitoreo y evaluación

A lo largo de la realización concreta de las actividades se tiene que comprobar los avances logrados y la calidad de lo que ya se ha realizado.

Por esta razón, cada proyecto debe tener su cronograma de monitoreo. Responsables de la OMPCV y el CCDC, y voluntarios designados por ellos, deben realizar una supervisión periódica y presentar reportes de actividades que – en caso

de incumplimiento – serán objeto de acciones correctivas inmediatas.

Las modalidades de monitoreo y evaluación son diversas y deben ser previstas en los talleres donde se elabora la matriz de actividades. Sin embargo, proponemos algunas herramientas e indicadores.

COMPONENTES	TÉCNICAS	RESULTADOS
Monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> - Visitas de seguimiento en el campo - Informes mensuales: comparación de cada elemento detallado en la matriz (actividades, actores, recursos económicos, materiales, aportes, cronograma) con lo que se cumplió efectivamente 	Sistematización de los avances del proyecto
Evaluación	<p>Indicadores cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • obras realizadas, • dinero ahorrado, • recursos movilizados, • voluntarios involucrados, • etc. <p>Indicadores cualitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • impacto social (capacitaciones recibidas, creación de capital social, etc.) • implicaciones para la gobernabilidad 	Informes de evaluación

Además, en la Asamblea anual se puede presentar un resumen de resultados logrados en el transcurso del año por los voluntarios involucra-

dos, relacionado con un sistema de mejoramiento de la acreditación.

❖ Conclusión

Esta metodología de formulación de pequeños proyectos participativos se sustenta en las herramientas de gestión e implementación del PDEC y es parte de un esfuerzo de sistematización y

de armonización de los procesos del proyecto AME-UNV. Llevar a cabo actividades y obras siguiendo los pasos que acabamos de presentar es una de las maneras de lograrlo.

Aporte de voluntariado organizado: El Banco de Voluntarios

◆ Introducción

Son esenciales las acciones del CCDC y de la OMPCV para promover una activa participación de la sociedad civil, sea para la selección o ejecución de programas, proyectos y acciones del PDEC y la Estrategia Global de Desarrollo, EGD. Las dos instancias trabajan conjuntamente en la movilización de la comunidad, valorizando y posicionando las ventajas del aporte del voluntariado.

Para la ST-PDEC, el reconocimiento público del

voluntariado para el desarrollo puede constituir un poderoso medio de motivar a los ciudadanos. De hecho, los estudios llevados a cabo indican que los voluntarios suelen atribuir gran parte de su compromiso al respaldo que reciben.⁷⁰

Para ayudar a movilizar la sociedad civil, una buena herramienta es tener un banco municipal de voluntarios. A continuación, vamos a detallar lo que conlleva el concepto de banco de voluntarios.

◆ Objetivo

El banco de voluntarios es una base de datos, que recoge información de cualquier persona que ofrece su tiempo, servicios y habilidades en forma voluntaria en trabajos de beneficio social previstos en el PDEC-EGD.

Como retribución la OMPCV ofrece oportunidades de capacitación en varios campos como son procesos de planificación, participación social, control social, liderazgo local, legislación relacionada al desarrollo local, formulación de proyectos, movilización de recursos y otras. Además la OMPCV organiza talleres de capacitación técnica o de concienciación social, ciudadanía y gobernabilidad, relacionados con los

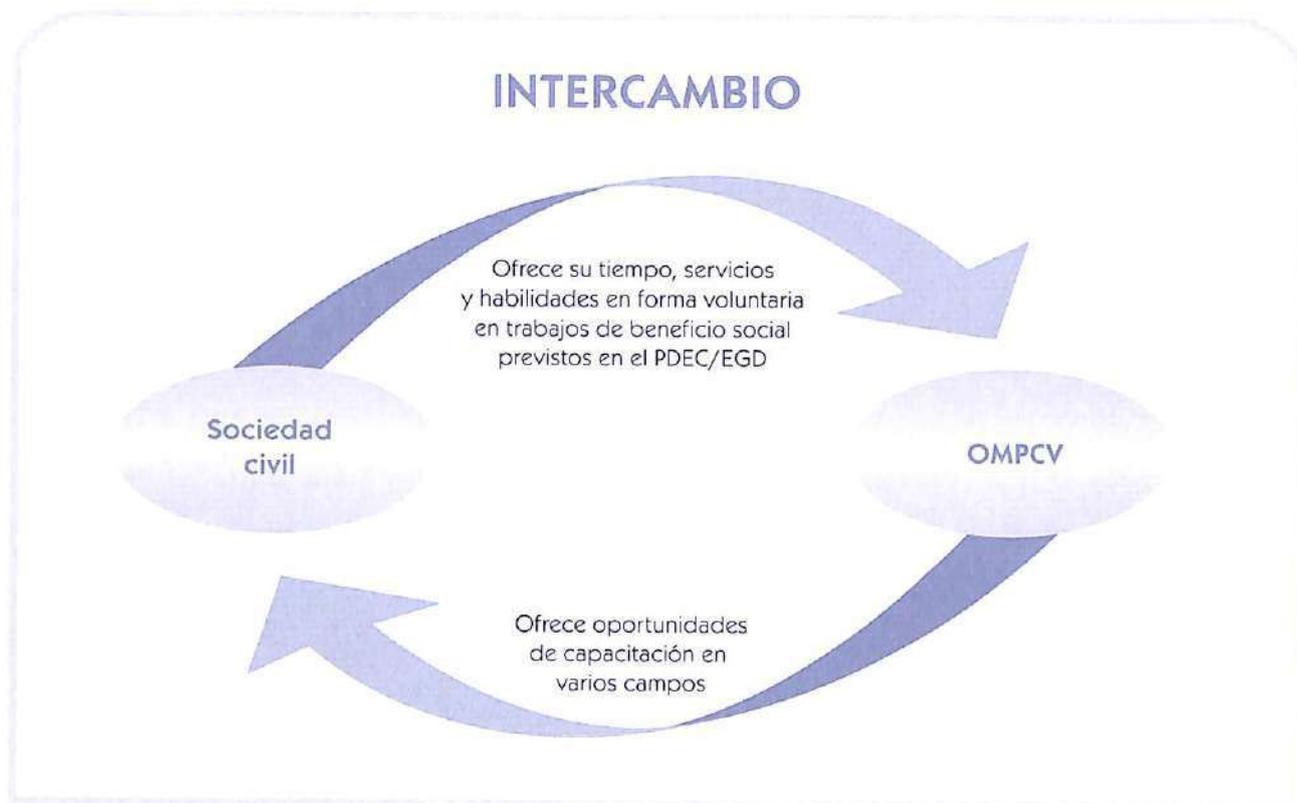
proyectos y/o acciones del PDEC.⁷¹ Los voluntarios participantes reciben un reconocimiento con un diploma de desempeño y evaluación, para fines de la acreditación correspondiente.

El banco de voluntarios involucra así a la sociedad civil del Cantón en la gestión de su desarrollo, forma o consolida liderazgos locales, con capacidades organizacionales, técnicas y estratégicas de gestión.

En resumen, se trata de potenciar las habilidades propias en base de lo que localmente es prioritario, es decir una capacidad local con aptitudes competitivas diferenciadas y actuando en lugares clave.

70 Fuente : VOLUNTARIOS DE LAS NACIONES UNIDAS "Desarrollar una infraestructura para el voluntariado", Nota de orientación, Bonn.

71 Para más información sobre las posibles capacitaciones, referirse al capítulo 7: Fortalecimiento de las instancias de representación social y de la sociedad civil.



◆ Modus operandi

Se establece el banco de voluntarios en un proceso simultáneo con el de elaboración e implementación del PDEC.

• Promoción del voluntariado y de la participación en el cantón

Esta primera fase es en realidad parte del plan de comunicación externa.⁷²

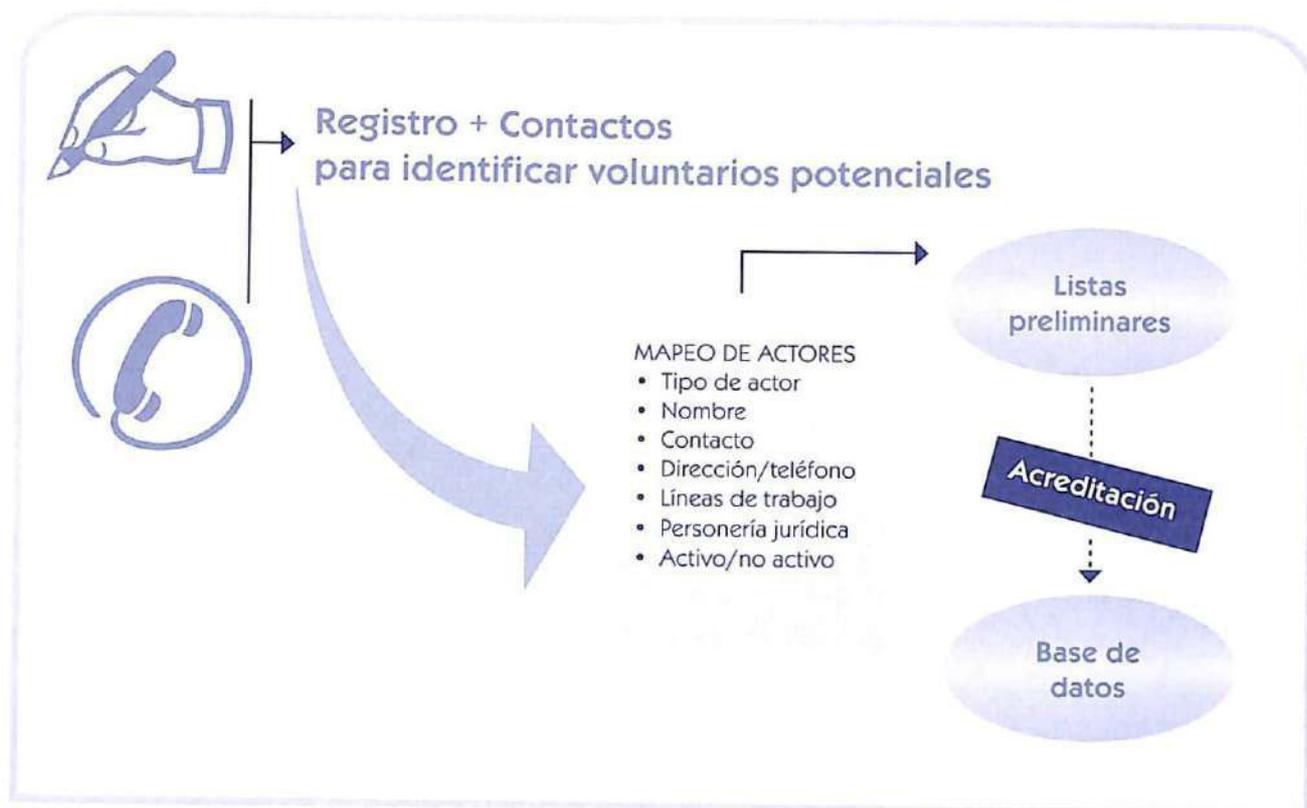
Las campañas de comunicación y promoción de las actividades de la OMPCV y del PDEC para el público tienen un componente de concienciación sobre los propósitos de la participación ciudadana. Constituye el primer paso para captación de voluntariado local.

Se espera que un amplio conocimiento cantonal urbano y rural, sobre los contenidos y planteamientos del PDEC EGD y su implementación, en base del propósito y realizaciones de la OMPCV sirva para motivar el involucramiento ciudadano y participación.

• Acercamiento con voluntarios potenciales en el cantón

En esta segunda fase, la OMPCV realiza un registro y contacta a las personas y otros actores involucrados en los procesos utilizados para la elaboración del PDEC (escuelas, colegios, universidades, empresas del sector privado, organizaciones e instituciones locales y sociedad civil en general) para identificar voluntarios potenciales.

| 72 Cf. capítulo 6: Los planes de comunicación.



El mapeo de actores⁷³ construido en el PDEC es la guía para establecer un análisis de involucrados y definir la idoneidad y relaciones con los diferentes actores.

De manera práctica, las personas/organizaciones interesadas en aportar con su propia contribución se inscriben en listas preliminares de voluntarios que serán codificadas en la base de datos de la OMPCV. La base de datos definitiva se establece en una etapa posterior, después de su acreditación.

Contactados todos los actores, y a lo largo del proceso de captación de voluntariado, el coordinador de la OMPCV profundiza la investigación realizada durante el estudio preliminar de viabilidad para asesorar el estado del voluntariado en el Cantón. Identifica los esfuerzos de voluntariado existentes, factores que favorecen

y que impiden la movilización del voluntariado.

• ¿Quiénes son los voluntarios potenciales y por qué?

La comunidad y las organizaciones locales de voluntariado

Para la comunidad, el voluntariado produce beneficios sociales altamente significativos. Mediante la acción voluntaria, los ciudadanos crean agrupaciones que pueden cimentar normas sociales e inculcar un sentido de responsabilidad e integración cívicas. **En el plano individual**, el voluntariado contribuye a los procesos de fomento de la capacidad, ayudando al voluntario a adquirir conocimientos más especializa-

73 El mapeo de actores se presenta en forma de una tabla que recoge las Organizaciones Territoriales De Base (OTB's) y las Organizaciones Funcionales (OF's) con el tipo de actor, el nombre de la organización, el contacto, la dirección / teléfono, las líneas de trabajo, la personería jurídica, y si es activa o inactiva. Este mapeo se encuentra en los anexos del PDEC.

dos, proporcionando acceso a redes de puestos de trabajo, y estimulando la confianza y la autoestima.⁷⁴

La comunidad se integra más fácilmente en el banco de voluntarios por sus organizaciones barriales o parroquiales. Las organizaciones locales de voluntariado pueden significar un aporte importante con sus conocimientos, relaciones y fuerza de convocatoria para la implementación del PDEC-EGD.

Los estudiantes y alumnos

Para los estudiantes y alumnos, el trabajo voluntario es una forma de aprendizaje en servicio, que es la metodología de **enseñanza-aprendizaje** a través de la cual los jóvenes desarrollan habilidades prestando servicios a sus comunidades. Un buen programa de aprendizaje-servicio les permite a los jóvenes realizar tareas importantes y de responsabilidad en sus comunidades y escuelas. Por otra parte, el aprendizaje-servicio permite a los estudiantes adquirir una mejor comprensión del contenido académico, aplicando conocimientos en beneficio de la comunidad. Los alumnos y alumnas, en definitiva, aprenden mejor en el marco de experiencias de servicio a la comunidad, por lo que el "aprendizaje-servicio" contribuye a su retención en el centro educativo y al éxito académico de niños, adolescentes y jóvenes universitarios.⁷⁵

Las empresas del sector privado

El proyecto AME-UNV promueve la participación del sector privado en la responsabilidad ciudadana del desarrollo local. Se cree que la participación de las empresas debería ser parte

de su **responsabilidad social**.⁷⁶

En su aspecto social, la responsabilidad social puede implicar que la empresa invierta un porcentaje de sus ganancias en proyectos que ayuden a mejorar el nivel de vida de personas sin recursos.⁷⁷ Una empresa privada también puede participar en las actividades para el desarrollo del municipio con recursos humanos. Así, su personal puede dar su aporte capacitando, educando o poniendo sus conocimientos al servicio de otras personas o de proyectos.

• Captación de voluntarios y socios

Captación para un proyecto específico

Cuándo se ha seleccionado una acción o un proyecto participativo del PDEC, la OMPCV desarrolla una estrategia de captación de voluntarios y socios:

- Convoca y asigna para las actividades previstas los voluntarios idóneos inscritos provisionalmente en su base de datos. Es imprescindible contactarse con ellos para determinar su interés en el proyecto seleccionado, cómo y cuándo podrían participar para llevar a cabo las acciones previstas.
- Recluta otros voluntarios de la comunidad a través de una estrategia de difusión y comunicación (anuncios radiales, folletos, carteles, etc.) cuya amplitud y naturaleza depende del tipo de proyecto seleccionado (proyecto parroquial o más amplio, proyecto con enfoque de género o de edad, etc.).

74 PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO, OFICINA DE EVALUACIÓN, Voluntariado y desarrollo, Nociones Esenciales N° 12, octubre de 2003.

75 Ref.: HALSTED, A., El servicio a la comunidad como aprendizaje escolar, Actas del I Seminario Internacional "Educación y servicio comunitario", programa Nacional Escuela y Comunidad, Ministerio de Educación, Buenos Aires, 30 de junio al 2 de julio de 1997.

76 El Libro Verde de la Unión Europea define la Responsabilidad Social de la Empresa como "concepto por el cual las empresas deciden contribuir voluntariamente a mejorar la sociedad y a preservar el medio ambiente. A través suyo, las empresas se concientizan del impacto de su acción sobre todos los stakeholders y expresan su compromiso de contribuir al desarrollo económico, a la vez que a la mejora de la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, de la comunidad local donde actúan y de la sociedad en su conjunto".

77 OSPINA, A., La empresa buena, Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya: <http://www.iigov.org/dhial>

- Contacta posibles socios locales (empresas, ONG's, etc.) y determina con ellos cuales recursos podrían aportar. Su compromiso se materializa por una carta, un convenio o un acuerdo.

La OMPCV procura organizar las diferentes organizaciones locales e integrarlas en un trabajo conjunto a fin de no duplicar los esfuerzos y maximizar el impacto de estos.

Captación permanente

La captación de voluntariado es también un proceso permanente. El banco debe ser una herramienta viva siempre actualizada, con ingreso permanente de voluntarios. En la estrategia de comunicación y difusión, se puede prever un "día anual de la participación y del voluntariado" en el cual se presenten los resultados logrados en el proceso, aprovechando para captar el interés y conseguir la movilización de nuevos voluntarios.

• Capacitación de los voluntarios

El CCDC y la OMPCV definen las **capacitaciones puntuales** necesarias en el marco de un proyecto específico y las organizan, sin interferir el cronograma de ejecución. Se buscará potenciar capacidades locales propias para establecer un esquema permanente de gestión del voluntariado en base de las prioridades del PDEC EGD.⁷⁸

Los miembros del CCDC y de las Mesas se encuentran por esencia entre los primeros voluntarios capacitados del banco.

• Acreditación de los voluntarios, bolsa de empleos y consolidación del banco

Para conformar el banco de voluntarios, la OMPCV, la STPD y la AME tienen que incluir internamente una evaluación del desempeño y de los resultados logrados por los voluntarios en la ejecución de proyectos para ir configurando su acreditación⁷⁹ por especialidad, temática o por su papel de agentes de cambio.

La acreditación es un proceso que permitirá a voluntarios meritorios ser reconocidos oficialmente como tales e ingresar el banco de voluntarios. De manera formal, la municipalidad les otorga un documento de acreditación, que puede ser actualizado continuamente y diferencia grados y especialidades.

Se espera que el sistema de acreditación, además de permitir que se constituya un banco sólido con recursos humanos calificados, dé la oportunidad a las personas acreditadas de presentar una experiencia válida y reconocida frente a posibles empleadores. A mediano plazo, la OMPCV tendría que poder organizar una **bolsa de empleos** y coordinar, dentro de lo que cabe, los voluntarios desempleados con la demanda local de trabajo.

El banco en sí es un registro, una base de datos virtual donde se organizan los voluntarios o los grupos de voluntarios según sus conocimientos y las capacitaciones que han recibido.

En un programa de base de datos, la OMPCV sistematiza y actualiza los datos de todos los voluntarios que aportan en la realización de proyectos o actividades seleccionadas del PDEC.

Sugerimos que el banco contenga los elementos siguientes:

⁷⁸ Cf. capítulo 7: Fortalecimiento de las instancias de representación social y de la sociedad civil.

⁷⁹ AME y el programa UNV están desarrollando una propuesta de sistema de evaluación y acreditación que se entregará a los municipios participando al proyecto.

- Nombre y apellidos
- Datos personales de contacto
- Datos profesionales de contacto
- Datos académicos
- Habilidades
- Experiencia profesional
- Experiencias previas de voluntariado
- Expectativas
- Capacitación(es) recibida(s)
- Estatus actual (voluntario potencial / acreditado / en vía de acreditación)



◆ Resumen

COMPONENTES	TÉCNICAS	RESULTADOS
<p>Promoción del voluntariado y de la participación en el Cantón</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de comunicación y promoción (OMPCV, PDEC, participación ciudadana): <ul style="list-style-type: none"> - página Web, - eventos públicos, - medios de comunicación, - iglesias, - escuelas, - colegios, - universidades, - empresas, - sociedad civil en general, etc. (cf. Comunicación externa capítulo 6) 	<p>Amplio conocimiento en la ciudad sobre la existencia, el propósito y las realizaciones de la OMPCV, y motivación en participar</p>
<p>Acercamiento con voluntarios potenciales en el Cantón</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto con: <ul style="list-style-type: none"> - involucrados en los procesos PLP - otros actores (comunidad, organizaciones locales de voluntariado, estudiantes y alumnos, empresas del sector privado, etc.) • Asesoramiento del estado del voluntariado en el Cantón 	<p>Listas de voluntarios codificadas provisionalmente en la base de datos de la OMPCV</p>

COMPONENTES	TÉCNICAS	RESULTADOS
<p>Captación de voluntarios y socios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria de voluntarios idóneos para actividades y proyectos seleccionados • Reclutamiento de otros voluntarios (estrategia de difusión y comunicación con anuncios radiales, folletos, carteles, etc.) • Cartas de compromiso, convenios o acuerdos con socios locales (empresas, ONG's, etc.) • Proceso permanente de captación (con promoción de los resultados) 	<p>Voluntarios y socios comprometidos para proyectos</p> <p>Voluntarios y socios potenciales ingresando permanentemente las listas preliminares</p>
<p>Capacitaciones con los voluntarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definición y organización de capacitaciones puntuales para voluntarios en el marco de proyectos específicos (CCDC y OMPCV) • Seminarios, talleres 	<p>Voluntarios con capacidades propias adaptadas</p>
<p>Acreditación de los voluntarios y creación del banco</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos y software especial sistematizado 	<p>Constitución de una base de voluntarios preparados a incorporarse a proyectos y actividades</p> <p>Base de datos virtual según especialidades/temática/papel</p>



TERCERA PARTE

lecciones aprendidas y conclusiones

Lecciones aprendidas

En este capítulo presentamos algunas lecciones aprendidas de las experiencias, esperando que sirvan de base para la reflexión y para la acción en futuras réplicas.⁸⁰

Apropiación y socialización de la ST-PDEC, la OMPCV y de la metodología en la municipalidad

Las OMPCV no siempre fueron plenamente aceptadas por las otras unidades de las municipalidades. Se consideró la oficina como una instancia externa que funciona independientemente de la gestión municipal. Por esta razón, en el marco de la estrategia de conformar oficinas municipales del voluntariado, es sumamente importante que los funcionarios municipales tengan el pleno conocimiento para que la oficina forme una parte integral dentro de la estructura municipal.

El proyecto fortalece los procesos de desarrollo local, involucrando la sociedad civil en la gestión municipal local. A fin de preparar las unidades municipales a una gestión participativa, es indispensable que se socialice el trabajo de la OMPCV con su metodología de participación ciudadana y el PDEC-EGD en la municipalidad. Presentaciones y capacitaciones regulares en la municipalidad pueden asegurar la apropiación de estos procesos. Se pueden realizar evaluaciones sobre avances, promoción y difusión de resultados con una periodicidad mensual.

Perfil de coordinadores

• Relación con municipalidad

La persona encargada de la Secretaría Técnica, tanto como el coordinador de la OMPCV influyen la posición de estas instancias. Contratar una persona externa puede dificultar la aceptación de la Secretaría Técnica, de la OMPCV y su metodología en la municipalidad. Personas con conocimientos del municipio aumentan la credibilidad del trabajo participativo. Sin embargo, en varias municipalidades se da poca aceptación al personal local. Se debe conocer en detalle la idoneidad de las relaciones o conflictos que tiene el candidato en la municipalidad. A la vez se puede considerar a todo el personal municipal para la selección del coordinador.

• Tipo de contrato

La inestabilidad laboral del coordinador puede influenciar las actividades de la OMPCV hasta paralizarlas. El trabajo de la OMPCV igual que de la ST-PDEC es continuo y a largo plazo. La designación de los encargados de estas unidades debe ser a largo plazo, asegurando la continuación de los procesos participativos. A la vez se debe asegurar la dedicación a tiempo completo del coordinador.

⁸⁰ Fuente valiosa de comentarios: UN VOLUNTEERS, Intra-City Volunteerism: General systematization & Critical review, draft, 2005.

• Relación con comunidad

En el caso del coordinador de la OMPCV, se tiene que buscar una persona con mística y vocación de trabajo de terreno y con comunidades. Hay que tomar en cuenta que se necesita flexibilidad y ánimo, porque se requiere de mucha movilización en el Cantón. Además, muchas veces las comunidades se reúnen o emprenden actividades fuera de los horarios comunes de trabajo (noches, fines de semana). Una persona cuyo estilo de vida no le permite tener tal adaptabilidad no sería adecuada.

Cohesión entre organizaciones locales

Los intereses diferentes de las diversas organizaciones locales del Cantón pueden dificultar un trabajo coordinado hacia la realización de la EGD. Involucrando a estos diferentes actores en la elaboración del PDEC y en las instancias de representación social se fortalece una posición común y se minimiza las discrepancias de pareceres. Sin embargo, para crear redes de organizaciones que promuevan el trabajo voluntario, los esfuerzos del proyecto se enfrentan a obstáculos políticos y coyunturales propios de cada localidad. Además requiere de una presencia constante del coordinador local para lograr cohesionar a las organizaciones, salvando las diferencias de objetivos, intereses y comprensiones del voluntariado. Este es un trabajo complejo que arroja resultados en un plazo mediano y necesita mucha concentración del profesional a cargo.

Planificación participativa

Las actividades participativas deben integrarse en el proceso de planificación participativa del Cantón, y no realizarlas independientemente. La OMPCV asegura la implementación participativa de los proyectos y de las acciones del PDEC, involucrando con este fin a las diferentes unidades de la municipalidad y llevando a cabo la EGD.

Presupuesto propio

Para proponer y ejecutar actividades que ocupen voluntarios, es necesario contar con recursos económicos que sirvan de punto de partida para la ejecución de los proyectos. Las oficinas deben contar con recursos propios para esto y también para pagar gastos corrientes, como por ejemplo la movilización de voluntarios o la posibilidad de aportar con refrigerios cuando se organiza una minga.

Ritmo de trabajo, ritmo de cambio

Se requieren plazos más largos de lo usual para garantizar el involucramiento de las comunidades y la debida apropiación de las experiencias como nuevas prácticas en el desarrollo local (modificación de actitudes, conocimientos y prácticas), lo cual significa un esfuerzo mayor en términos de dedicación, planificación y altísimo compromiso por parte de los actores. El cambio de actitudes y prácticas solicita grandes esfuerzos comunicacionales, antropológicos, etnográficos, psicológicos ya que se trata de un complejo social al cual se busca modificar, conforme lo prevé la filosofía del Proceso PLP y la propia implementación del PDEC EGD.

Comunicación, promoción, difusión

La tarea de promover y difundir la acción voluntaria requiere dedicación, recursos y sobre todo conocimientos más especializados en comunicación, promoción y difusión. Es importante pensar que uno de los componentes más grandes de la propuesta original del proyecto es promover el voluntariado como herramienta de desarrollo. Para "bajar" este concepto a niveles pragmáticos, que permitan elaborar mensajes acordes con las necesidades de las comunidades, es necesario elaborar diagnósticos de situación sobre el voluntariado y el desarrollo; de lo contrario se habla sobre el vacío y se difunden hechos concretos pero no conceptos o líneas de cambio.

Conclusiones

Conclusiones

El proyecto integrado AME-UNV "Voluntariado en los Procesos de Planificación Local Participativa" tiene como objetivo fundamental contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos del municipio seleccionado.

El Proceso PLP es un proceso continuo de retroalimentación entre los diferentes actores del Cantón, se construye ciudadanía, se institucionalizan espacios de concertación, se define una visión compartida de desarrollo estratégico sostenible, se asegura la sostenibilidad de las acciones municipales, se crean políticas públicas de participación donde la sociedad civil y el gobierno municipal interactúan, cumpliendo sus roles respectivos en un entorno de gobernabilidad democrática.

La participación ciudadana y el voluntariado son, en estos procesos, herramientas para el desarrollo local. El proyecto trabaja desde una perspectiva amplia del voluntariado que es participativo, solidario y contribuye a la gestión local.

El proyecto AME-UNV quiere ser un apoyo para el fortalecimiento de los procesos de Planificación Local Participativa en su fase de ejecución, y se aplica según las realidades específicas de cada Cantón del Ecuador. Un análisis de viabilidad permite investigar la abertura del Cantón para los procesos participativos y la factibilidad del proyecto. Una Oficina Municipal de Participación Ciudadana se crea para coordinar

el fortalecimiento de las organizaciones de representación social, conformar y alimentar un banco de voluntarios, y ejecutar de proyectos y/o acciones prioritarias del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal. Esto permite la realización de los cinco momentos anteriormente mencionados de la filosofía del Proceso PLP para el mejoramiento de la calidad de vida.

La visión de las OMPCV creadas en el marco del proyecto AME-UNV para el futuro se resume como sigue.

Cada OMPCV sirve como punto focal para todas las actividades de voluntariado para el desarrollo a nivel cantonal, enlazando el Gobierno Municipal con las organizaciones sociales locales y la ciudadanía. Es un centro que brinda coordinación, asesoramiento técnico y estratégico, tanto como capacitación en la elaboración participativa de proyectos, en temas de voluntariado y desarrollo local. El voluntariado forma parte de las políticas públicas y se reconoce que contribuye al desarrollo, el fortalecimiento y consolidación de la participación ciudadana, el bienestar de los individuos y la sociedad en general.

Esperamos que este enfoque del voluntariado sea una realidad nacional y que la presente metodología constituya una herramienta útil en los largos, pero ricos y estimulantes procesos que se están implementando.



CUARTA PARTE
anexos

ANEXO N° 1

CONFORMACIÓN DE LA OMPCV

EJEMPLO DE CONVENIO CON PRESUPUESTO

CONVENIO DE ASISTENCIA TÉCNICA INTERINSTITUCIONAL ENTRE LA ASOCIACION DE MUNICIPALIDADES ECUATORIANAS, AME, Y EL GOBIERNO MUNICIPAL DE.....

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas AME, representada por....., en calidad de Presidente del Comité Ejecutivo y, el Gobierno Municipal de....., representada por....., en calidad de Alcalde del Cantón, y por....., en calidad de Procurador Síndico Municipal, acuerdan celebrar el presente Convenio de Asistencia Técnica de conformidad con las siguientes cláusulas:

• PRIMERA.- ANTECEDENTES

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, AME, impulsa el fortalecimiento de la autonomía municipal y la descentralización operativa en el nivel local, consolidando el rol de los municipios, como gobiernos locales.

Mediante convenio de asistencia técnica suscrito el.....entre el Gobierno Municipal y AME, se elaboró el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, PDEC, bajo el Proceso de Planificación Local Participativa (PLP©) de AME.

Entre 2002 y 2004, el Programa de Voluntarios de Naciones Unidas, UNV, desarrolló el proyecto "Ciudades Solidarias: Apoyo al Voluntariado en las Ciudades", una iniciativa que busca expandir la contribución del voluntariado en el desarrollo local, en el marco de alianzas para el desarrollo, con especial énfasis en la construcción de capacidades en las organizaciones locales gubernamentales y no gubernamentales. El proyecto ha generado una propuesta metodológica, con base en el Proceso de Planificación Local Participativa, PLP, y la gestión de Planes de Desarrollo estratégico cantonal, PDEC, impulsados por AME. De esta manera se busca promover un mayor involucramiento de la sociedad civil, en los procesos PLP/PDEC, a través del ejercicio del voluntariado en proyectos y acciones de gobiernos municipales seleccionados.

El Gobierno Municipal, de acuerdo con los propósitos de la actual administración, ha solicitado al proyecto AME-UNV la asistencia técnica necesaria para consolidar los esfuerzos realizados anteriormente, con el soporte y acompañamiento en las actividades de creación e institucionalización de la Oficina Municipal de Participación Ciudadana y Voluntariado (OMPCV), integrada a las previsiones del PDEC, declarándola una prioridad institucional y respaldada por la resolución unánime de Concejo, tomada en sesión del..... Se adjunta además la respectiva Certificación Presupuestaria, de la existencia de fondos de contraparte municipal, establecidos en común acuerdo para este propósito entre el Gobierno Municipal y AME, según detalle del anexo 1 (presupuesto detallado).

AME-UNV y el Gobierno Municipal coinciden en que el voluntariado constituye una fuente de generación de habilidades, solidaridad y práctica de ciudadanía para beneficio de los individuos y la sociedad civil en general.

El Gobierno Municipal compromete su voluntad política, total respaldo e involucramiento corporativo de su personal en este esfuerzo.

En base de los antecedentes expuestos, se plantea el presente convenio, contenido en las siguientes cláusulas:

• SEGUNDA.- OBJETO

Implantar la Oficina Municipal de Participación Ciudadana y Voluntariado (OMPCV), como parte de la unidad de gestión e implementación del PDEC (ST-PDEC), para promover y facilitar la participación solidaria, cívica, sin contraprestación económica, de los ciudadanos en las actuaciones de voluntariado y fortalecer el tejido social. La OMPCV dará apoyo técnico al Comité Cívico de Desarrollo Cantonal y a las Mesas de concertación en la gestión de proyectos y acciones inmediatas previstas en el PDEC y en la Estrategia Global de Desarrollo, con personal voluntario local debidamente seleccionado y acreditado, que constituya talento humano local para su oportuna inserción competitiva en el mercado laboral.

Los trabajos se realizarán en base de las previsiones del Proceso PLP de AME y del PDEC del Cantón, bajo la modalidad de facilitación, capacitación y asesoría, a través de especialistas y técnicos de apoyo del proyecto AME-UNV, generando capacidades municipales y locales en el Cantón.

Será imprescindible el liderazgo del Alcalde, Concejo, y la contraparte corporativa municipal, como responsables de los resultados y condiciones de sostenibilidad, por lo que el Gobierno Municipal compromete su voluntad política, total respaldo e involucramiento corporativo de su personal en este esfuerzo.

• TERCERA.- OBLIGACIONES DE LAS PARTES

DEL GOBIERNO MUNICIPAL:

1. Designar, con acción de personal, el personal municipal de contraparte responsable del proceso de conformación e implantación de la Oficina Municipal de Participación Ciudadana y Voluntariado, OMPCV.
2. Gestionar y proveer los recursos materiales, humanos, técnicos, logísticos y económicos, detallados en el anexo....., para la implantación y funcionamiento de la OMPCV.
3. Implementar el procedimiento técnico-jurídico para la legalización e institucionalización de la OMPCV en la estructura municipal y orgánica funcional, articulada a la unidad administrativa encargada de la gestión del PDEC.
4. Financiar y desarrollar, con asesoría inicial de AME-UNV, talleres de sensibilización y capacitación continua de voluntarios locales requeridos para la ejecución de proyectos y acciones inmediatas.
5. Incorporar la gestión de la OMPCV en el sistema de seguimiento y evaluación del PDEC y del Comité Cívico de Desarrollo Cantonal.

6. Promover la amplia difusión del PDEC y la OMPCV, para fines de su apropiación social e institucional.

El cumplimiento de las obligaciones del Gobierno Municipal garantizarán las inversiones de AME. En caso de incumplimiento se procederá al trámite legal de terminación del convenio y las acciones que fueran del caso.

DE AME-UNV:

1. Facilitar, capacitar y asesorar en la conformación e implantación de la Oficina Municipal de Participación Ciudadana y Voluntariado.
2. Proporcionar los instrumentos metodológicos y conceptuales necesarios para que la OMPCV pueda desarrollar sus funciones en forma autónoma y sostenible.
3. Sensibilizar y capacitar al personal municipal y líderes locales seleccionados en participación social, planificación, PDEC y voluntariado.
4. Facilitar y asesorar la implementación e institucionalización de la OMPCV.
5. Facilitar y asesorar en la selección y ejecución de proyectos y/o acciones inmediatas derivadas del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal y la Estrategia Global de Desarrollo, para la operación continua de la OMPCV.
6. Proporcionar los recursos detallados en el anexo....., que se adjunta a este convenio, de acuerdo a los requerimientos y cronograma operativo acordado entre las partes.
7. Supervisar las acciones objeto del presente convenio, a través de las instancias nacionales y regionales establecidas.
8. Configurar los resultados a obtenerse, como un recurso didáctico demostrativo para otras municipalidades.

COORDINACIÓN INTERINSTITUCIONAL

Se conforma un nivel de coordinación interinstitucional permanente entre AME-UNV y el Gobierno Municipal para la supervisión y evaluación de los trabajos previstos en el presente convenio.

• CUARTA.- DERECHOS DE AUTOR

El Proceso de Planificación Local Participativa (PLP©) constituye un esfuerzo institucional específico de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, AME, desarrollado a través de una sostenida aplicación nacional, validación, sistematización y retroalimentación. El esquema de trabajo de voluntariado es de propiedad intelectual del Programa UNV. Por tanto, sobre estos particulares procesos, metodología e instrumentos, corresponden a AME y UNV, respectivamente, todos los derechos de propiedad intelectual, autorizándose su utilización o reproducción parcial o total, citando la fuente.

El PDEC y los resultados del presente trabajo son de autoría y propiedad intelectual del Gobierno Municipal, su sociedad civil cantonal y las diversas organizaciones participantes. Se reconocerán los créditos institucionales respectivos.

• QUINTA.- COSTOS DE INVERSIÓN

El costo global de inversión estimado es de.....USD, de acuerdo con el detalle que consta en el Anexo....

INVERSION DEL GOBIERNO MUNICIPAL: USD%
INVERSION DE AME-UNV: USD%
TOTAL: USD%

Se contemplan además costos operativos para la ejecución de los trabajos, que se cubren con los respectivos recursos institucionales, según se señala en el anexo..... No corresponde ningún pago a AME por concepto de la asistencia técnica establecida.

• SEXTA.- PLAZO

El plazo de ejecución del objeto del presente convenio de asistencia técnica es de..... meses, pudiendo prorrogarse por causas justificadas, por un período igual o menor.

• SEPTIMA.- VIGENCIA

El presente convenio tendrá vigencia desde la fecha de su suscripción hasta la terminación de los trabajos previstos, de acuerdo con el contenido del presente documento, plazo y la documentación anexa respectiva.

• OCTAVA.- CONTROVERSIAS

En caso de cualquier controversia que pudiera surgir de la aplicación del presente convenio, las partes se someterán a conocimiento y resolución de los máximos representantes de las instituciones participantes. En caso de no llegarse a un acuerdo, las partes se acogen al Sistema de Mediación y Arbitraje, para la solución de los mismos.

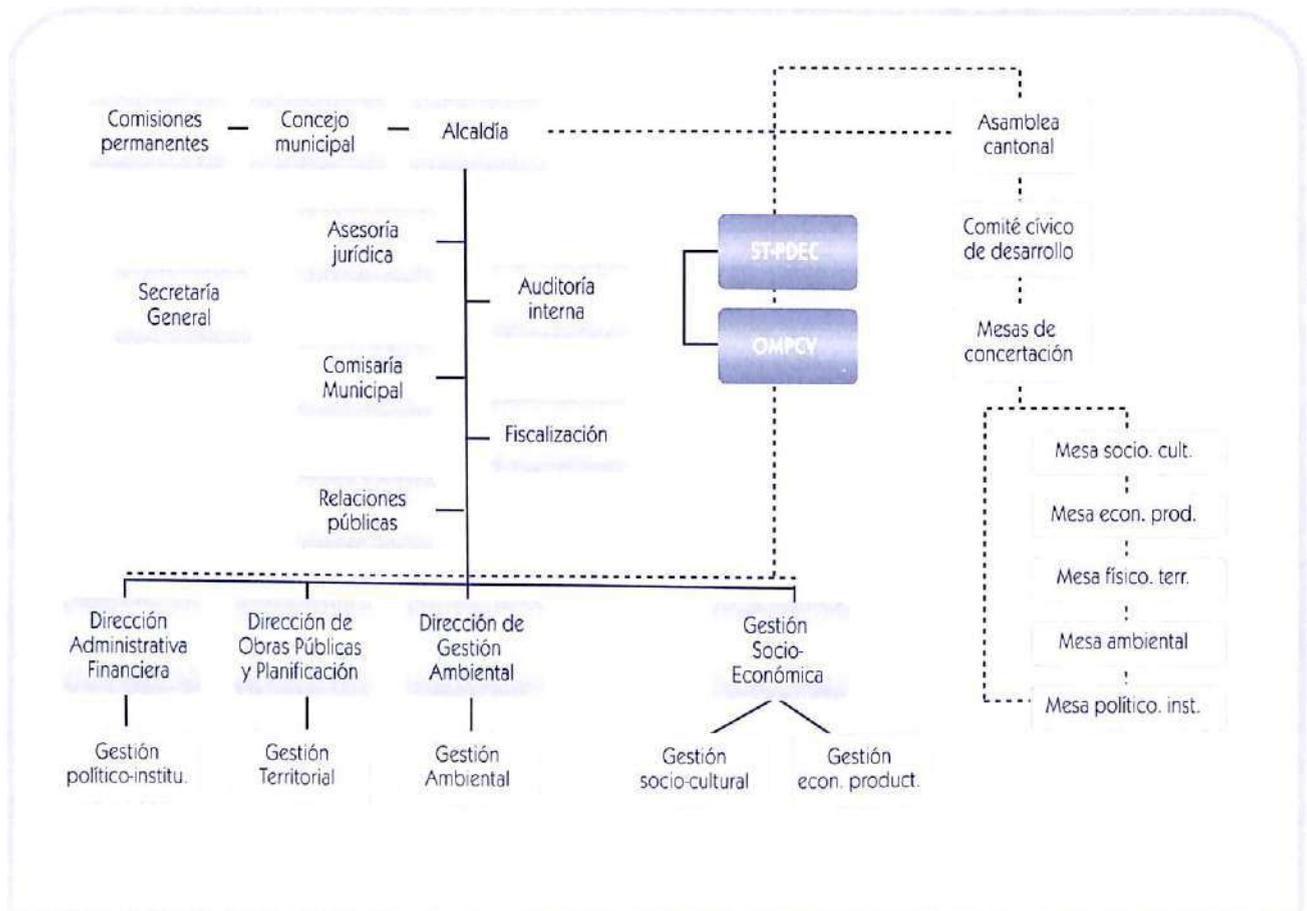
Para constancia de lo expresado anteriormente, las partes suscriben el presente convenio, en la ciudad de Quito, DM, a los.....días del mes de.....de.....

(Firmas)

ANEXO N° 2

EJEMPLO DE UNA NUEVA ESTRUCTURA MUNICIPAL CON OMPCV INSTITUCIONALIZADA

Las direcciones son reagrupadas según los ejes de intervención del PDEC. La ST-PDEC y la OMPCV forman la unidad que vincula las instancias de representación social a la municipalidad.



ANEXO N° 3

PLANES DE COMUNICACIÓN: ESTRATEGIA⁸¹ Y EJEMPLO

1 ¿CÓMO PREPARAR UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN?

Las tareas de comunicación y promoción definidas en el capítulo 6 de esta metodología pueden ser difíciles en ausencia de un plan de comunicación concreto, que no necesariamente tiene que ser complejo. Al contrario, las mejores estrategias son a menudo las más simples.

Al momento de preparar una estrategia de comunicación, hay que disfrutarlo y ser imaginativo. Si uno está convencido de la importancia de lo que quiere decir, logrará despertar el interés de la gente.

¿Cuándo redactar la estrategia?

Una estrategia de comunicación es necesaria cada vez que se comunica con el público o dentro del municipio. Es útil prever una estrategia global para todas las comunicaciones vinculadas a los temas centrales (trabajo de la OMPCV, procesos PLP/PDEC) para después preparar micro-planes para proyectos concretos, tales como la difusión de un boletín o la preparación de un evento (capacitación, movilización de voluntarios, etc.). La estrategia global podría cubrir un periodo de un año o más.

2 LOS ELEMENTOS DE UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Contexto: ¿Cual es la situación actual?

Se tiene que empezar por un ejercicio de reflexión sobre la calidad de la comunicación actual (si es que existe).

¿Qué tipo de comunicación ya se realizó? ; ¿Pasan los mensajes entre las audiencias determinadas?; ¿Se lograron los resultados esperados?

Objetivos: ¿Cual es la meta?

Una vez que se tiene una idea de la situación actual, se puede pasar a la etapa siguiente, donde se trata de definir algunos objetivos.

¿Por qué razón exacta se quiere comunicar? ¿Qué resultado esperamos?

Por ejemplo: ¿queremos promover la imagen de la OMPCV?; ¿queremos conseguir respaldo financiero para un proyecto de voluntariado?; ¿queremos motivar voluntarios para que participen en actividades de implementación del PDEC?; etc.

⁸¹ Fuentes: <http://guidon.asso.fr>, http://www.idrc.ca/fr/ev-48400-201-1-DO_TOPIC.html

No se puede lograr todo, entonces se tienen que determinar objetivos viables. Los mejores planes no sobrepasan 4 a 6 objetivos.

Mensajes: ¿Qué queremos transmitir?

Los mejores mensajes son breves y sencillos. Inspirándonos en el primer párrafo sobre objetivos, podríamos transmitir los siguientes mensajes:

- La OMPCV es una instancia clave que une comunidades y municipio para concretar acciones de desarrollo local.
- El desarrollo del cantón es tarea de todos: regístrate como voluntario.

Se tienen que definir los contenidos de los mensajes de acuerdo con las situaciones de comunicación (invitación, conferencia de prensa, etc.) y adaptar su forma a cada medio escogido (un mismo contenido podrá ser difundido bajo varias formas: carteles, anuncios en la radio, trípticos, etc.).

Público meta: ¿A quién queremos reclamar?

Las OMPCV tienen que comunicarse con públicos diversos, como son por ejemplo:

- ciudadanía
- grupos comunitarios
- medios de comunicación
- políticos
- medios universitarios, investigadores, colegios y escuelas
- etc.

Hay que preparar una lista como la que se presenta aquí, enumerando todas las audiencias que se quieren alcanzar (a escala local, nacional o internacional) con su respectiva información de contacto.

Consideraciones estratégicas: ¿Cuales son los otros criterios a tomar en cuenta cuando se quiere comunicar?

Para preparar mejor un mensaje, es necesario listar los elementos que tienen mayor incidencia sobre la manera de comunicar. Pensar por ejemplo en la opinión que tienen los moradores del trabajo voluntario, de la gestión municipal, o de las prioridades en materia de desarrollo. Se tienen que tomar en cuenta estos factores para saber con que enfoque dirigirse al público.

Medios y actividades: ¿Cómo se quiere difundir el mensaje?

Todo lo anterior era necesario para preparar esta parte de la estrategia, donde se tiene que decidir cómo actuar para lograr los objetivos determinados. Para encontrar los medios que mejor se adapten a la consecución de los objetivos previamente definidos, no se deben perder de vista al mensaje, las audiencias y las consideraciones estratégicas.

Se empieza por decidir el enfoque a seguir, y luego listar las actividades correspondientes.

Por ejemplo, si el objetivo es promover la imagen de la OMPCV, el enfoque para lograrlo podría ser comunicar los resultados de su trabajo a las comunidades.

Entre las actividades que respalden este proceso, se podría publicar un boletín sobre los trabajos realizados, organizar un día del voluntariado para demostrar sus beneficios en materia de desarrollo local, etc.

Recursos financieros y humanos

Lo que uno será capaz de lograr depende del número de personas que pueden prestarle apoyo y del presupuesto disponible para las comunicaciones. Es esencial prever antes de empezar los montos que se podrán dedicar al conjunto de comunicaciones, así como a cada actividad. Es una razón más para preparar una estrategia de comunicación: sirve para determinar cuáles son los mensajes más importantes y cuáles son las mejores formas de difundirlos, aprovechando para vigilar que los recursos no se malgasten.

Evaluación: ¿Cómo saber si funciona la estrategia?

Si el objetivo era promover la imagen de la OMPCV, ¿cómo saber si se logró lo que se pretendía? ¿Contando el número de personas que acudieron a la OMPCV como resultado de la campaña? ¿Viajando a las comunidades para comprobar el conocimiento que tienen de las actividades de la OMPCV?

Se tienen que definir criterios e indicadores para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos previstos.

3 ACCIONES CONCRETAS

La estrategia de comunicación debe incluir un plan de acción que recoge:

- lo que se pretende hacer
- el momento en que se espera hacerlo
- la persona que está a cargo
- lo que costará

4 REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA

No se puede predecir el futuro. Los objetivos de enero pueden haber cambiado radicalmente en mayo. Algún enfoque no funciona, lo que requiere encontrar otras maneras de difundir el mensaje. Se tiene finalmente menos recursos de lo que era previsto, o al contrario recursos financieros o humanos inesperados permiten de repente emprender un proyecto que se veía imposible al principio. Con una estrategia de comunicación simplificada, será fácil actualizarla a medida que avancen las cosas.

PLANES DE COMUNICACIÓN EJEMPLO DEL CANTÓN SIGCHOS

La comunicación acerca del PDEC es imprescindible para promover la participación de la sociedad civil en los procesos de implementación del Plan y permitir una buena coordinación con la municipalidad.

Antes de identificar y crear las herramientas de comunicación, es necesario tomar en cuenta el presupuesto del municipio y las facilidades que tiene a su disposición (ej. aulas para reuniones, descuentos con alguna imprenta, acceso a Internet, periódico cantonal, radio local).

1 COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo del plan comunicación interna

- difundir información sobre el contenido del PDEC
- difundir información sobre el Plan de Fortalecimiento Institucional (PFI)
- difundir información sobre los procesos de implementación del PDEC

Herramientas de comunicación interna para el Cantón Sigchos

- Talleres de información sobre:
 - el contenido del PDEC y el PFI,
 - las instancias de representación social y su relación con la municipalidad (ST-PDEC, OMPCV).
- Elaboración de trípticos resumiendo los grandes ejes del PDEC y el papel de los miembros del municipio en su socialización.
- Elaboración de carpetas para los funcionarios sobre los procesos PLP.
- Actualización del sitio Internet del municipio con toda la información sobre el PDEC (que es el PDEC, proyectos prioritarios seleccionados, importancia de la participación ciudadana para el desarrollo humano y local, etc.).
- Reunión con el prefecto provincial a fin de hacerle conocer el PDEC y de homogeneizar las prioridades de desarrollo al nivel cantonal y provincial.
- Distribución de stickers.

Resultados esperados

- Funcionarios de la municipalidad informados sobre el contenido del PDEC, el PFI, los procesos de implementación del Plan así como el papel de la OMPCV y del CCDC.
- Funcionarios de la municipalidad convencidos de la necesidad de trabajar con las herramientas presentadas, y de la importancia del papel de la OMPCV y del CCDC como motores del desarrollo local.

- Que la población del Cantón sea informada sobre el contenido del PDEC, los procesos de implementación del Plan así como el papel de la OMPCV y del CCDC, a fin de fortalecer el control social de parte de los ciudadanos y su participación en los procesos de implementación del PDEC.

2 COMUNICACIÓN EXTERNA

Objetivos del plan comunicación externa

- hacer conocer: el contenido del PDEC, los procesos de implementación, los proyectos prioritarios seleccionados, las instancias de representación social
- concienciar a la población sobre la importancia de la participación ciudadana y del voluntariado como herramienta de desarrollo local

Herramientas de comunicación externa para el Cantón Sigchos

- La radio de Sigchos para difundir campañas de socialización del PDEC, spots lúdicos y programas de difusión con entrevistas.
- Un stand en las fiestas del Cantón que presenta el PDEC por ejes, con el diagnóstico participativo realizado, los programas y los proyectos.
- Trípticos resumiendo los grandes ejes del PDEC y el papel de las comunidades en su seguimiento e implementación (con funciones del Comité Cívico de Desarrollo Cantonal).
- Una sesión de capacitación para los actores claves del Cantón a fin de que se difunda la información entre los ciudadanos (actores claves en el Cantón Sigchos: promotores de salud de la ONG "Tierra de Hombres", animadores de la iglesia, maestros, organización de las mujeres, otras ONG activas en el Cantón).
- Un "día de Participación Ciudadana" en las escuelas y los colegios de Sigchos con talleres lúdicos y participativos.

Resultados esperados

- Población del Cantón informada sobre el contenido del PDEC, los procesos de implementación del Plan así como el papel de la OMPCV y del CCDC
- Control social y participación en los procesos de implementación del PDEC fortalecidos.

3 ALGUNAS ORIENTACIONES

Una comunicación clara y que se reconoce

Para que se destaque la comunicación global acerca del PDEC el Gobierno Municipal de Sigchos decidió darle una identidad visual recurrente. Se escogió un personaje, símbolo del Plan, que según el objetivo deseado viene acompañada de una frase clave.

“El Panelín” de Sigchos motivando a los ciudadanos para que participen en la elaboración del PDEC

¡Vamos Sigchense!
Planifica el futuro y
vivirás seguro



“El Panelín” de Sigchos movilizando a los ciudadanos para que se involucren en la implementación del PDEC

El desarrollo de
Sigchos es tarea de
todos
¡Yo participo y apoyo!



¿Cuándo se acaba el plan de comunicación?

Uno puede pensar que cuando, tanto la comunidad como el personal municipal, conocen el contenido del PDEC y se dan cuenta de la importancia de la participación ciudadana se acaba la comunicación.

Pero la comunicación tiene un papel central continuo a lo largo de la implementación del PDEC. Las actividades de la OMPCV son variadas y constantes en el tiempo, el PDEC sigue cambiando a lo largo del tiempo (a nivel de prioridades, de datos), lo que implica comunicar de manera permanente para asegurar el seguimiento de todas las acciones y seguir incentivando la participación ciudadana.

ANEXO N° 4

EJEMPLO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CCDC

Los siguientes temas son simples sugerencias que se tienen que adaptar a las necesidades y a los deseos de los Comités. Algunos aspectos - pero no todos - del marco legal son imprescindibles, sin embargo se tiene que tomar en cuenta el tipo de público y ajustar el contenido de las presentaciones a su perfil y sus expectativas.

Marco social y organizativo

- Participación ciudadana y voluntariado (conceptos generales, Procesos PLP/PDEC)
- Metodología Voluntariado en los Procesos PLP/PDEC
- Fortalecimiento del Comité Cívico de Desarrollo Cantonal (CCDC) en funciones y roles (Ref. Ordenanza que sanciona el Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón)
- Organización local, liderazgo y autogestión (con ayuda del Manual para una buena organización barrial - Municipios de Sucre y San Vicente, Manabí, Ecuador, 2005).
- Veedurías ciudadanas (vigilancia y control social)

Marco técnico

- Conceptos básicos de planificación
- Introducción sobre los organismos nacionales e internacionales de cooperación y sus requisitos básicos para financiación
- Elaboración de proyectos (cf. metodología de formulación de proyectos participativos)

Marco Legal

- La Constitución de la República
- Código Civil
- Procedimiento Parlamentario
- Ley Orgánica de Régimen Municipal
- Ley de Régimen provincial
- Ley de Juntas Parroquiales
- Ley y Reglamento en Participación Social y Descentralización
- Ley de Distribución del 15%

- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Ley Orgánica de Contraloría General del Estado
- Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información pública
- Ley Especial de distribución del Presupuesto del Gobierno central para los Gobiernos seccionales
- Ley de Modernización del Estado
- Ley Especial de Descentralización
- Ley de caminos
- Ley del anciano y de los discapacitados
- Ley de comunas
- Ley de maternidad gratuita
- Ley forestal y de gestión ambiental

ANEXO N° 5

EJEMPLO DE ORDENANZA QUE SANCIONA EL PDEC

• EL GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN.....

Considerado:

Que, de acuerdo con la Ley Orgánica de Régimen Municipal, LORM, Art. 12, numeral 2, corresponde al Gobierno Municipal planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y sus áreas urbanas y rurales;

Que, debe incorporarse la participación cívica social en el desarrollo del Cantón, por tanto en la elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, PDEC, considerando para el efecto a los sectores público y privado y la sociedad civil en general;

Que, el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal se constituye en un instrumento de gestión de largo plazo, para el gobierno local, que orienta, norma y regula el desarrollo integral de la jurisdicción municipal, en los ámbitos socio cultural; económico productivo; territorial, ambiental y de riesgo; y, político institucional, incluyendo el desarrollo y ordenamiento urbano, así como el uso del suelo del Cantón;

Que, una vez concluidos los estudios del Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón, ejecutados con asistencia técnica de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, AME, es menester implementarlo y ejecutarlo;

Que, es deber y atribución del Ilustre Concejo Cantonal: ejercer la facultad legislativa a través de ordenanzas; dictar acuerdos y resoluciones de conformidad con sus competencias; determinar los objetivos, políticas, estrategias y metas del Cantón; así como conocer planes, programas y proyectos de desarrollo presentados por el Alcalde para su aprobación o reforma;

En tal virtud, en ejercicio de las atribuciones que le confiere la Constitución Política de la República, Art. 228 y 255, inciso segundo, la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Artículos 25.4; 64 numerales 1, 3, 5, 8 y 19; 161 literales a), b), c), d), e), g); 211 al 216, 217, 220.1 al 223 y 225; y la Ley Especial de Descentralización del Estado y Participación Social.

Expide:

**LA ORDENANZA QUE SANCIONA EL
PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO DEL CANTÓN.....**

**TITULO I
GENERALIDADES**

**CAPITULO I
DE LA APLICACIÓN, VIGENCIA Y PLAZO**

Art. 1.- La presente Ordenanza será norma legal de aplicación obligatoria y general en todo el territorio cantonal, para todos los efectos jurídicos y administrativos vinculados con el desarrollo y gestión local, que estuvieren implícita o explícitamente previstas en el Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón. Dicho Plan, se constituye en el marco general de políticas públicas e instrumentos de gestión para la Administración Municipal y se ejecutará progresivamente hasta el año establecido en la declaratoria de la Visión Compartida, a través de la estrategia global de desarrollo cantonal y los correspondientes programas, proyectos y acciones a nivel regional, cantonal, parroquial urbano y rural.

Art. 2.- La aplicación del Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón debe realizarse a través de las unidades administrativas municipales previstas en la estructura institucional y de los organismos de: gestión, planificación y ordenamiento; ejecución; seguimiento y evaluación; participación, información y control, establecidos para este efecto, y su ejecución podrá ser municipal y con participación de la sociedad civil a través de organizaciones con personería jurídica públicas y privadas y/o en forma asociada con otras entidades nacionales e internacionales, en sujeción a las previsiones de la Ley.

El Gobierno Municipal realizará las gestiones pertinentes ante las entidades de Gobierno Nacional, Provincial, organizaciones públicas y privadas, ONG's nacionales o extranjeras, organismos de cooperación y otras, a fin de impulsar, apoyar, financiar y ejecutar los programas y proyectos contemplados en el Plan, con la participación de las Juntas Parroquiales e instancias de representación social conformadas en dicho proceso.

**CAPITULO II
DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO DEL CANTÓN,
PREVALENCIA, ACTUALIZACIÓN Y SANCIÓN**

Art. 3.- El Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón, se define como el conjunto de objetivos, políticas, estrategias, metas, programas y proyectos estructurados orgánicamente y dirigidos a orientar, ordenar, priorizar, y regular las acciones de los diversos agentes del desarrollo en el ámbito del Municipio y de las relaciones con su área de influencia y el entorno. El Plan constituye mandato para la gestión del Gobierno Municipal, confiere derechos y crea obligaciones tanto para la Administración Municipal, como para las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras y, para todos los habitantes del Cantón.

Expresa lineamientos generales para el desarrollo cantonal a corto, mediano y largo plazo, a partir de una concepción integral. Constituye el instrumento articulador de los planes urbanos, sectoriales, temáticos y

de los programas de Gobierno. Es el planteamiento rector para la Administración Municipal, tanto en lo interno como en las relaciones con el sector privado y/o con la sociedad civil, en lo atinente al desarrollo cantonal.

Art. 4.- Las normas de esta Ordenanza prevalecerán sobre las de cualquier otra Ordenanza o reglamento, y regirán dentro de los límites del Cantón, Parroquias Rurales, y áreas urbanas, establecidos en el marco jurídico vigente.

Art. 5.- En los términos de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, ningún organismo nacional, seccional, persona jurídica o natural de derecho privado podrá interferir o modificar las disposiciones de la presente Ordenanza del Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón, ni aplicarla en forma distinta a como sean interpretadas por el Gobierno Municipal.

Art. 6.- El Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón se actualizará, de ser necesario, a mitad de período administrativo, de conformidad con lo previsto en la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Artículos 220.1 al 223 y 225, cuya iniciativa le corresponderá a la Secretaría de Planificación Municipal, encargada de su gestión, considerando para el efecto las solicitudes de las instancias de representación social conformadas y/o los cambios del entorno y contexto que se presenten y ameriten proceder en ese sentido. El Concejo aprobará la actualización y conocerá las propuestas, previo el correspondiente proceso de concertación y/o consulta pública, a través de las instancias determinadas en esta Ordenanza.

Las modificaciones sugeridas, se respaldarán en estudios técnicos que evidencien variaciones en la estructura urbana, la administración del territorio, el uso y ocupación del suelo, variaciones del modelo territorial o las circunstancias de carácter demográfico, social, económico, ambiental o natural que incidan sustancialmente sobre las previsiones del Plan.

CAPÍTULO III

PRINCIPIOS GENERALES PARA LA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

Art. 7.- El Gobierno Municipal para la planificación y desarrollo del Cantón se regirá por los principios de autonomía, descentralización, desconcentración, simplificación, transparencia, equidad, eficiencia, efectividad, concurrencia, complementariedad, subsidiariedad, coordinación, consistencia, prioridad del gasto social, continuidad y participación, en los términos señalados en las leyes de las materias que los rijan, bajo un enfoque de sostenibilidad social, económica, ambiental y política.

Art. 8.- Prioridad del gasto social: El Gobierno Municipal, a fin de procurar el bienestar general y el mejoramiento equitativo de la calidad de vida de la población, priorizará el gasto social, estableciendo un orden de ejecución de obras, adquisición de bienes y provisión de servicios; observando además la debida continuidad, en procura de los fines y objetivos previstos en el Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón, con base en las evaluaciones periódicas que se realicen.

Art. 9.- Participación Social: En todos los procesos de planificación, gestión, ejecución, actualización, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, se observará e implementará la efectiva participación social de los actores involucrados.

TITULO II DE LAS INSTANCIAS DE REPRESENTACIÓN SOCIAL

Art.10.- El Gobierno Municipal con el propósito de facilitar la gestión coordinada, ejecución y actualización concertada del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, con la participación de la sociedad civil, organizaciones públicas y privadas, reconoce las instancias de representación social conformadas en el proceso: Asamblea Cantonal, Comité Ciudadano de Vigilancia y Seguimiento de la aplicación del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal CCVS - PDEC, Mesas de Concertación y otras que ayuden al desarrollo de este proceso.

El Concejo Municipal, de conformidad con las previsiones de la LORM dictara los reglamentos que fueren necesarios para su funcionamiento.

CAPITULO I DE LA ASAMBLEA CANTONAL

Art. 11.- La Asamblea Cantonal se integra con los representantes de la sociedad civil organizada, de las parroquias urbanas y rurales, núcleos barriales y otras organizaciones públicas o privadas que se encuentren establecidas en el Cantón, que consten en el inventario o mapeo de actores cantonales. Estará presidida por un Presidente que será electo por la misma, quien obligatoriamente deberá tener su residencia en el Cantón, el que durará en sus funciones un período de dos años, pudiendo ser reelecto, no podrá estar en funciones de elección popular ni desempeñarse como servidor del Gobierno Municipal. Como estamento ético será necesario que el presidente no tenga interés de participación política por lo menos en procesos electorales de corto y mediano plazo desde el momento de ser considerada su elección.

Art. 12.- La Asamblea Cantonal Interviene en la planificación municipal, en la actualización, seguimiento, evaluación y toma de decisiones concertadas, relativas a las estrategias de desarrollo y prioridades de inversión, que se contemplen en el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal y tendrá las siguientes funciones:

Recomendar al Concejo Municipal la aprobación de los planteamientos generales, objetivos, políticas, estrategias de desarrollo, metas, programas, proyectos y prioridades del Plan;

Recoger las inquietudes formuladas por sus miembros, mientras se discuta el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, a fin de que sean consideradas, previo estudio y, de ser el caso, se incorporen en el Plan de Inversiones del Cantón y Presupuesto correspondientes;

Velar por el cumplimiento del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal y seguir su desarrollo, en los diferentes períodos de la administración municipal;

Impulsar espacios de coordinación y concertación interinstitucional;

Impulsar espacios de participación social, cooperación, control y vigilancia ciudadana.

CAPITULO II

DEL COMITÉ CIUDADANO DE VIGILANCIA Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO CANTONAL Y MESAS DE CONCERTACIÓN

Art. 13.- El CCVS-PDEC, es el organismo ejecutivo de la Asamblea Cantonal para la cogestión, control, y coordinación conjunta con la municipalidad, Mesas de concertación, sociedad civil, instancias de representación social conformadas e instituciones públicas y privadas, en la planificación municipal, la actualización, seguimiento, evaluación y toma de decisiones concertadas, relativas a la ejecución de las estrategias de desarrollo y prioridades de inversión del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal.

Art. 14.- El CCVS-PDEC estará integrado por: un coordinador por cada una de las Mesas de Concertación Social Cultural, Económico Productivo, Físico Territorial, Ambiente y Riesgo y Político Institucional, representantes del área urbana de la cabecera cantonal, un delegado por cada una de las juntas parroquiales rurales elegidos de fuera de su seno, un delegado por las comunidades indígenas o campesinos, un delegado por los transportistas, una delegada por la Federación de Mujeres y un delegado de las ONG´s que esté acredita en la municipalidad y coordinen su labor con el gobierno local, a excepción de éste último que tendrá vos y voto de entre los demás delegados se designará al Presidente y Vicepresidente del CCVS, para un período de dos años, pudiendo ser reelectos. Los integrantes del CCVS no podrán estar en funciones de elección popular ni desempeñarse como servidores del Gobierno Municipal. Como estamento ético será necesario que sus integrantes no participen como candidatos en procesos electorales de corto y mediano plazo desde el momento de ser considerada su elección. La Asamblea Cantonal, podrá remover en cualquier momento a las personas designadas para el CCVS, con base en la evaluación de resultados y desempeño.

Art. 15.- Son funciones del Comité Ciudadano de Vigilancia y Seguimiento del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal:

- a) Ejecutar las resoluciones de la Asamblea Cantonal;
- b) Impulsar la planificación y gestión conjunta de los planteamientos, programas, proyectos, acciones e inversiones del PDEC, para la construcción progresiva de la visión compartida de desarrollo, promoviendo la participación de la iniciativa privada;
- c) Presentar el informe anual de resultados ante la Asamblea Cantonal;
- d) Coordinar las acciones necesarias con el Gobierno Municipal, Mesas de concertación cantonal, Juntas Parroquiales, y otras organizaciones públicas y privadas para la selección y ejecución de programas y proyectos estratégicos prioritarios del PDEC, de acuerdo con los reglamentos respectivos, las previsiones de programación estratégica y el banco cantonal de proyectos;
- e) Operacionalizar el control social y vigilancia ciudadana de respaldo a la gestión municipal y evaluación del PDEC;
- f) Vigilar la distribución presupuestaria oportuna, efectiva y equitativa de recursos (del Gobierno Municipal, organizaciones públicas, privadas y de contraparte de los beneficiarios), para la ejecución de programas y proyectos del PDEC, según los acuerdos establecidos;
- g) Presentar a la Asamblea Cantonal los planteamientos, debidamente sustentados y consensuados, del PDEC, para su validación y, de ser el caso, su recomendación de aprobación ante el Concejo Municipal; y,

- h) Promover conjuntamente con el Gobierno Municipal, la activa participación de la sociedad civil, el permanente fortalecimiento del tejido social, el ejercicio ciudadano y la apropiación del proceso de planificación y estrategias de desarrollo del Cantón.

Art. 16.- DE LAS MESAS DE CONCERTACIÓN.- El CCVS procederá a estructurar las Mesas de Concertación, para constituir los grupos de trabajo con afinidad en un tema de interés, invitarán a su integración a representantes tanto del sector público como privado. De entre ellos se responsabilizará a quien asuma la coordinación y quien haga sus veces en ausencia, se nombrará también un secretario/a. De ser el caso, las Mesas podrán designar responsables en funciones específicas. Durarán dos años en sus funciones, pudiendo ser reelectos. Las personas designadas para la Directiva de las Mesas pueden ser removidas en cualquier momento por el CCVS - PDEC, con base en la evaluación de resultados y desempeño.

Las Mesas de Concertación tendrán como función básica el operacionalizar las tareas del CCVS relativas al PDEC, en los temas respectivos y aquellas que les hayan sido encargadas por dicho organismo.

Art. 17.- El CCVS se reunirá ordinariamente dos veces al año, y extraordinariamente cuando sea convocado por el Presidente. Las Mesas de concertación se reunirán ordinariamente, dos veces al año y extraordinariamente cuando sean convocadas por el Coordinador.

CAPITULO III SECRETARIA TÉCNICA DE PLANIFICACIÓN

Art. 18.- Se crea como unidad administrativa municipal, la Secretaría Técnica de Planificación y Desarrollo Estratégico Cantonal, como instancia de coordinación permanente entre las Comisiones de Concejo, las unidades administrativas municipales, las instancias de representación social reconocidas por medio de la presente Ordenanza y la sociedad civil.

Art. 19.- La Secretaría Técnica de Planificación y Desarrollo estará integrada por:

Un Secretario Técnico de Planificación, un facilitador de apoyo técnico en desarrollo socio económico y un facilitador de apoyo administrativo. El Secretario Técnico de Planificación será un funcionario de libre remoción con categoría de Director. Además tendrá el apoyo y asesoramiento de los Directores y Jefes de todos los departamentos responsables de cada ámbito. El Secretario Técnico estará sujeto a evaluación de desempeño, mantendrá coordinación permanente y reuniones periódicas con el CCVS y Mesas de concertación según la necesidad para tratar sobre: programación operativa cantonal para los 4 años, definición de prioridades, actualización del PDEC, ejecución de programas y proyectos con todos los actores involucrados, proponer estrategias de acción y vinculación del sector privado y público.

Art. 20.- Se establecen las funciones de la Secretaría Técnica de Planificación y Desarrollo como instancia de coordinación para la gestión y ejecución del PDEC:

- a) Coordinar la asesoría, planificación, gestión y ejecución conjunta de los objetivos, políticas, estrategias de desarrollo, metas, programas, proyectos, acciones e inversiones del PDEC, para la validación y aprobación en las instancias respectivas.
- b) Vigilar la calidad de sustentos, contenidos y planteamientos del PDEC, así como la necesidad de actualización, el seguimiento y evaluación continua;

- c) Constituir y administrar el archivo documental y bibliográfico del PDEC, en coordinación con la Dirección de Planificación y Desarrollo Municipal y las diferentes unidades administrativas.
- d) Configurar la base de datos cantonal y del área de influencia regional, para conformar un sistema de información local integrado y actualizado;
- e) Coordinar la elaboración y propuestas de Proyectos de Ordenanzas, Convenios, Reglamentos y Normativas necesarias para la implantación, seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal.
- f) Gestionar la elaboración de estudios e investigación, que sustenten y respalden el PDEC;
- g) Desarrollar los instrumentos y procedimientos de gestión del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, para su eficiente mercadeo, apropiación social, cofinanciamiento y socialización;
- h) Participar en todas las instancias de representación social y administrativas relacionadas con la gestión, ejecución, control, actualización y evaluación del PDEC.

TITULO III

DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

CAPITULO I

MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Art. 21.- Todo ciudadano del Cantón tiene derecho a participar en la planificación, en los términos de la presente Ordenanza, a recibir información sobre los planes, programas y proyectos y su contenido; a través del Comité Ciudadano de Vigilancia y Seguimiento del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal y la Secretaría Técnica de Planificación y a presentar sugerencias sobre las características de los mismos, en tanto sean de carácter colectivo y representen necesidades prioritarias de interés general.

Art. 22.- La ciudadanía podrá participar en el proceso de planificación a través de los mecanismos siguientes:

- a) **Proceso participativo de formulación o actualización del PDEC:** A través de las convocatorias públicas a Asambleas, reuniones del CCVS y Mesas de concertación, con involucramiento directo y el ejercicio ciudadano de representación en las instancias correspondientes, según las previsiones reglamentarias vigentes.
- b) **Consulta Directa:** La Administración Municipal remitirá a los interesados la información relativa de la materia a consultarse y les invitará a que hagan llegar sus planteamientos por escrito dentro de un plazo que no será inferior a quince días. Transcurrido el plazo, convocará a todos los interesados a una reunión, conjuntamente con los miembros de las Mesas de concertación relativas al tema consultado, en la que se debatirán los planteamientos y se formularán recomendaciones para el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal de X.
- c) **Consulta Mediante Difusión Pública:** Se divulgará la información básica por los medios de comunicación colectiva y se fijará el mismo plazo mínimo de quince días para recabar las observaciones, planteamientos y puntos de vista de la colectividad y se procederá según lo establecido en el literal anterior.

- d) **Control Ciudadano y Seguimiento:** La Asamblea Cantonal designará de su seno, de conformidad con el Reglamento Interno representantes idóneos para que cumplan el papel de control ciudadano permanente, a fin de poner en práctica mecanismos de evaluación y control social directo sobre la ejecución y cumplimiento del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal de X, en concordancia con Ley de la Comisión Cívica de Control de la Corrupción Art. 7 literales b) y j) y el Art. 26 literales b) y c) de su Reglamento.
- e) **De la iniciativa ciudadana propia:** Las personas naturales o jurídicas, en cualquier momento podrán presentar sus iniciativas relativas a la planificación general o particular del mismo, a través de la Secretaría Técnica de Planificación, a fin de que ésta las analice y propicie su aplicación de ser pertinente.
- f) **Acción Popular.-** Se concede acción popular tal como lo establece la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Art. 67, para denunciar cualquier acto violatorio ante las instancias de la municipalidad que correspondan o de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

TITULO IV DE LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y EJECUCIÓN

CAPÍTULO I GOBIERNO Y ADMINISTRACION MUNICIPAL

Art. 23.- La Administración Municipal asumirá corporativamente, en todos sus niveles, el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, sus programas y proyectos, como fundamento para la gestión del desarrollo institucional y cantonal en el corto, mediano y largo plazo, a fin de consolidar progresivamente la visión compartida del PDEC, como mandato social para el mejoramiento de la calidad de vida y la gobernabilidad local.

CAPITULO II ORDENACIÓN JERARQUICA DE LOS PLANES

Art. 24.- Por su contenido y competencia institucional el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, prevalecerá jerárquicamente al plan de ordenamiento urbano; plan regulador; planes sectoriales (agua potable, alcantarillado y saneamiento, transporte), planes temáticos de detalles y planes especiales.

Art. 25.- Programa de Gobierno: es el instrumento de integración de las acciones concretas que cada Alcalde se propone realizar prioritariamente durante su período de gobierno, formulados dentro de las líneas, objetivos y estrategia global de desarrollo del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, al que obligatoriamente deberán someterse.

Art. 26.- Presupuesto y Planes de Inversión: son los instrumentos mediante los cuales se asignan recursos económicos y financieros para la ejecución de acciones concretas de desarrollo cantonal y de su administración, de conformidad con el PDEC, sus programas y proyectos.

Art. 27.- Banco de Proyectos de Inversión Cantonal: recopilación ordenada y sistematizada de los proyectos identificados en el PDEC, considerando tres prioridades susceptibles de ser financiadas total,

parcial o conjuntamente con fondos del Gobierno Municipal y otras fuentes financieras. El banco de proyectos contemplará el conjunto integrado de prioridades y demandas sociales, por ámbito, zonas, parroquias, áreas urbanas y rurales, levantadas en el proceso de planificación. Será por tanto el único instrumento oficial para canalizar el análisis y ordenada ejecución de todas las acciones e inversiones de interés cantonal, por parte del gobierno municipal, organismos estatales o privados.

CAPITULO III PROGRAMACIÓN DE INVERSIONES

Art. 28.- La municipalidad respecto de la programación de inversiones cantonales, involucrará la participación de la sociedad civil, Comité Ciudadano de Vigilancia y Seguimiento de Desarrollo Cantonal, Mesas de Concertación, Juntas Parroquiales, agencias de Cooperación Nacional e Internacional, y otras entidades del sector público y privado, como dinamizadores del proceso participativo de construcción de la visión compartida, que forma parte sustantiva del PDEC.

Art. 29.- En la programación se determinará el orden, viabilidad y prioridad de las acciones e inversiones previstas en el PDEC, que en virtud de esta Ordenanza se declaran como proyectos fundamentales del Cantón.

Por esta declaratoria, los proyectos estratégicos prioritarios, sean de responsabilidad municipal o no, se gestionarán con otras entidades del sector público y privado, de acuerdo a mecanismos de coparticipación, corresponsabilidad y cogestión.

CAPITULO IV RÉGIMEN DE MANCOMUNIDAD

Art. 30.- A efecto de la ejecución de proyectos supramunicipales, se atenderá a lo que las Leyes establecen respecto de Consorcios y Mancomunidad de Municipios, en concordancia con los artículos 23, 24 y 64 numeral 39 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, artículo 229 de la Constitución de la República y artículo 14 de la Ley Especial de Descentralización del Estado y de Participación Social.

Art. 31.- Para todo lo relativo al ordenamiento territorial, desarrollo regional y urbano; de preservación ambiental y prestación de servicios públicos dentro del área de influencia del Cantón, el Gobierno Municipal y los Municipios vecinos podrán celebrar convenios de mancomunidad en los que se consideren normas para el establecimiento, financiación y gestión común de proyectos, programas y/o servicios considerados en el PDEC. Se buscará articular estrategias de desarrollo regional en base de la definición de agendas, visiones compartidas o programas de desarrollo de interés común.

Art. 32.- Los convenios de mancomunidad tendrán el mismo efecto jurídico de una Ordenanza, en la jurisdicción de las entidades que los suscriban y serán aprobados y promulgados con el procedimiento y formalidades propias de la Ordenanza, en concordancia con los Artículos 126 y 137 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

Art. 33.- Los recursos del respectivo Municipio y los del Cantón, así como los que provengan de la prestación del servicio o la ejecución de la obra, podrán compartirse y distribuirse proporcionalmente, para la consecución del fin común, en base de las disposiciones legales que rigen las diferentes fuentes de financiamiento.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Primera: El Concejo durante los noventa días contados a partir de la sanción de la presente ordenanza implantará la Estructura Administrativa Municipal y su organización funcional, según la visión del Plan y la Misión del Gobierno Municipal, constante en el Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón, en concordancia con los Artículos: 15; 64 numeral 49; 72 numerales 25, 27, 34; y, 158 al 193 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

Segunda: Encárguese a la Gestión de Obras Públicas a través de Planificación Urbana y Rural la presentación de la Ordenanza del Plan de Ordenamiento Urbano y su normativa técnica.

Tercera: Encárguese a la Gestión de Obras Públicas a través de Planificación Urbana y Rural, Secretaría Técnica de Planificación y Gestión Socio Económica, presentar en el plazo de hasta 45 días a partir de la sanción de esta Ordenanza, el proyecto de Ordenanza y Reglamento de Participación Social Cantonal.

Cuarta: Encárguese a la Secretaría Técnica, Gestión Socio Económica, Gestión de Obras Públicas a través de Planificación Urbana y Rural, y Gestión de Relaciones Públicas, difundir ampliamente en todos los barrios, parroquias y recintos, los contenidos del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal de X.

Quinta.- La Administración Municipal promoverá la adecuada difusión del PDEC en todo el territorio cantonal.

DISPOSICIÓN GENERAL

Acciones.- Para tal efecto, se definirá la programación general de inversiones para todo el período administrativo, actualizando las prioridades cada dos años y estableciendo su ejecución en los respectivos planes operativos y presupuestos anuales, tanto de la municipalidad como de las organizaciones e instancias de representación de la sociedad civil correspondientes.

Contenido.- Forman parte integrante del Plan de Desarrollo Estratégico del Cantón y de la presente Ordenanza, además de las propuestas en él contenidas, texto de la declaratoria de la visión compartida, planos y memorias técnicas de los ámbitos social - cultural, económico - productivo, territorial - ambiental - riesgos, político - institucional, así como el Plan de Ordenamiento Urbano y todos los documentos generados en el Proceso de Elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal de X.

ARTICULO FINAL

La presente Ordenanza entrará a regir en todo el territorio del Cantón, una vez que sea sancionada, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, como lo determina la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Artículo 222;

Dado en la Sala de Sesiones del Concejo a los días del mes de del año

CERTIFICACIÓN DE DISCUSIÓN

El suscrito Secretario General, certifica que la presente Ordenanza que Sanciona el Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal, fue discutida y aprobada por el Concejo Municipal en sus sesiones: (tipo y fecha).

(Firmas)



QUINTA PARTE
bibliografía

Bibliografía

AGENCIA PRESIDENCIAL PARA EL VOLUNTARIADO DE HONDURAS Y VOLUNTARIOS DE NACIONES UNIDAS, Voluntariado es...,www.worldvolunteerweb.org

AME, publicaciones institucionales de Planes de Desarrollo Estratégico Cantonal, PDEC, y documentos técnicos para la asistencia técnica del Proceso PLP, Quito.

AME, Banco Mundial, CIGU. Guía de Procedimientos para la Actualización de PDEC, Quito, 2007

AME, Banco Mundial, CIGU, Guía de Procedimientos para la Implementación Estratégica Integral de PDEC, Quito, 2007

AME, GTZ. Manual del Alcalde, Quito, 2005

AME, UNFPA, ODEPLAN, CONAMU, M. AMBIENTE, INEC. Estándares para un Proceso de Desarrollo Local, Quito, 2003

Banco Interamericano de Desarrollo, Reducción de la pobreza y fortalecimiento del capital social y la participación: La acción reciente del Banco Interamericano de Desarrollo, 2001.

Barreiro Cavestany F, Desarrollo desde el territorio. A propósito del Desarrollo Local, 2000, www.desarrollolocal.org,

Below the waterline of public visibility, The Hague, Netherlands, 2000.

Boisier Sergio, Sociedad Civil, Participación, Conocimiento, Gestión Territorial. ILPES, Documento 97/39, Serie Ensayos, Santiago de Chile. 1997.

Brams S. y Taylor A., La solución Ganar – Ganar, Ariel Sociedad Económica, 2000.

Cnaan R, Handy F, Wadsworth M, Defining who is a volunteer: conceptual and empirical considerations, en "Non profit and voluntary sector quarterly".

Cook Beatriz y Tamang Yangtzee, UNV Country Office, UNV in Nepal.

Cunill Grau N., Repensando lo público a través de la sociedad: Nuevas formas de gestión pública y representación social, CLAD; Editorial Nueva Sociedad, Caracas, 1997.

Chambers R., Rural Development: Putting the Last First, Longmans, UK. 1983

Darquea Gonzalo, Planeación Estratégica Municipal, IULA/CELCADEL, ASDI, BIRF, FCM, CNUAH, ITESM, SAAM, Quito, 2000

Darquea Gonzalo, Gallegos Fernando, y García Gina, Planificación Local Participativa: Proceso Metodológico, Serie Planificación 2, AME, IULA/CELCADEL, GTZ, Quito, 1996.

Davis Murphy and Rupesh , Enhancing Business – Community Relations, Heller & C, 2004

De Franco, A, ¿Por qué precisamos de un desarrollo local integrado y sostenible?, Revista Instituciones y Desarrollo, edición 6, IIG, Barcelona, 2000

Elorriaga Pisarik Beatriz, Plan Regional de Voluntariado 2006-2010, Claves para una nueva ciudadanía, BOCM., 2006

Gallegos Fernando, Proceso de Planificación Local Participativa, PLP, Planes de Desarrollo Estratégico Cantonal, PDEC: Guía Conceptual y Operativa, Módulo 1: Filosofía y Marco Conceptual, AME, Banco Mundial, Quito, 2007

Gallegos Fernando, Desarrollo Humano Sostenible desde la Participación Social, Planificación Estratégica y Gobernabilidad Local, Concurso de la Diputación Provincial de Alicante, Premios Fernando Albi, estudios sobre administración local, inédito, AME, Quito, 2000

Gallegos Fernando, Proceso de Planificación Local Participativa – PLP, presentación institucional de la Asociación de Municipalidades Ecuatorianas, filosofía y conceptualización, Programa Nacional de Capacitación y Actualización de Facilitadores de procesos PLP, 2000.

Gallegos Fernando, El Proceso de Planificación Local Participativa, Experiencia en Municipalidades de Ecuador, Convocatoria Gestión Urbana para una Ciudad Solidaria, Sustentable, Eficiente y Habitable en el siglo XXI, PGU, Hábitat II, Estambul. 1996

Gallegos Fernando, et al, Planificación Local Participativa: Marco General, Serie Planificación 1, AME, IULA/CELCADEL, GTZ, Quito, 1994

Goether R., y Hamdi N. La Microplanificación, Banco mundial, IDE. 1992

Lado Delgado Itziar, Curso Voluntariado de Cooperación y Acción Humanitaria, agosto 2006

Halsted A, El servicio a la comunidad como aprendizaje escolar, Actas del I Seminario Internacional "Educación y servicio comunitario", programa Nacional Escuela y Comunidad, Ministerio de Educación, Buenos Aires, 1997.

Jonson L, Benitez C, Moore McBride A, Olate R, Voluntariado juvenil y servicio cívico en América Latina y el Caribe: una posible estrategia de desarrollo económico y social, Center for Social Development, Universidad de Washington, Missouri, 2004.

Jordán P. Método de Planificación Local con Participación Comunitaria, CEPAL, Chile, 1992

Meadowcroft J. Participación y estrategias para el desarrollo sostenible, University of Sheffield, IIG, 2003

Mejía Gonzalo, Zambrano Fabricio y Trepát Alexis, El Barrio Somos Todos, Quito, 2005

Ministerio de Bienestar Social / Programa Mundial de Alimentos "Control Social de Servicios",

Sistematización, metodología e instrumentos de una experiencia de veeduría social sobre la calidad de los servicios públicos, Abya-Yala / GTZ, 2003.

Naciones Unidas, Reunión del Grupo de Trabajo de Expertos sobre Voluntariado y Desarrollo Social, Naciones Unidas, Nueva York, 1999.

Naya Joffre, UN Volunteers, Colors 46, 2001.

Nigel Ringrose, Closing the gap, Ah editorial, Quito 2003.

On volunteering & social development, New York, November 1999

Organización Mundial de la Salud, Conocer la sociedad civil: Temas de interés para la OMS, Documento de trabajo N° 2, CSI/2001/DP2, 2002.

Ospina A, La empresa buena, Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya: <http://www.iigov.org/dhial/>

ODEPLAN, Planificación participativa, descentralizada y sistemas de información, módulos de capacitación Proyecto ODEPLAN BID-900, Quito. 2000

Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas - UNV, Contribuciones específicas, Informe Anual 2005/2006.

Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas. UNV, Estudio para el desarrollo de una iniciativa de voluntariado corporativo y responsabilidad social en el Ecuador, 2006.

Programa de Voluntarios de Naciones Unidas, UNV, Ciudades Solidarias, Cuadernillo N° 3: Voluntariado y Desarrollo: Un modelo de articulación, Quito, 2005.

Programa de Voluntarios de Naciones Unidas, UNV, Ciudades Solidarias, Cuadernillo N° 4: El

Impacto del Entorno en los Procesos y los Resultados Esperados de una Iniciativa de Desarrollo, Quito, 2005

Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas - UNV, Desarrollar una infraestructura para el voluntariado, Bonn.

Programa de Voluntarios de Naciones Unidas, Mission Statement, Informe anual 2005/2006 http://www.VNU.org/about/03_11_07DEU_mission_sp.htm

Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas. UNV, News, Bonn 2005.

Programa de Voluntarios de Naciones Unidas, Oficina de Evaluación, Voluntariado y desarrollo, Nociones. Esenciales N° 12, 2003.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD, OFICINA DE EVALUACIÓN, Voluntariado y desarrollo, Nociones Esenciales N° 12, 2003.

Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas. UNV, Guía del Programa, Bonn, 1998.

Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas. UNV, Promoción del voluntariado para el desarrollo, Bonn Proyecto Quito Joven Voluntario - SIGVOL, Bitácora, 2006.

Rojas LM, Manual para el Desarrollo Económico Local, OIT, Lima, 2006.

Seguimiento y Evaluación, Instrumentos, métodos y enfoques, BIRF, BM. 2004.

Silva Checa F, Indicadores del desarrollo, PROCOMUN y Fundación Friedrich Ebert, Perú, 1990.

Situación legal del Voluntariado en Iberoamérica / Estudio comparado, Organización. Iberoamericana de Juventud.

Thompson A.A, Toro OL, El voluntariado social en América Latina, tendencias influencias, espacios y lecciones aprendidas: www.worldvolunteerweb.org.

Thompson A.A, Landim L, Civil Society and philanthropy in Latin America - From religious charity to the search for citizenship, en ILCHMAN, W.F., KATZ, S.N. y QUEEN, E.L. (Eds), Philanthropy in the world's traditions, Bloomington y Indianapolis, Indiana University Press, 1998.

Unión Interparlamentaria, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media. Luna Roja y Voluntarios de las Naciones Unidas-UNV, El voluntariado y la legislación: Notas de Orientación, 2004 UN VOLUNTARIOS, El Voluntariado y el sistema de las Naciones Unidas, Bonn, 2001.

VolunteersUN Voluntarios, proyecto "Ciudades Solidarias: apoyo al voluntariado en las ciudades", Guía metodológica y conceptual – Oficinas municipales de voluntariado para la cooperación, VNU, 2004.

UN Volunteers, Intra-City Volunteerism: General systematization & Critical review, draft, 2005. Fuentes: <http://guidon.asso.fr> , http://www.idrc.ca/fr/ev-48400-201-1-DO_TOPIC.html.

UN Volunteers, *Caring cities, Volunteerism in Urban Development and the Role of the United Nations Volunteers Programme*, UN Volunteers Policy Paper, Bonn, 2001.

VASCONEZ, Jaime, *Seminarios internacionales, Presupuestos Participativos y Voluntariado - Enfoque metodológico*, Presentación interno en taller URB'AL Cayambe, 2005.

Voluntary Action, The Journal of the Institute for Volunteering Research; Volumen 7, Number 2, Summer/Autumn, 2005.

Voluntarios de las Naciones Unidas, "Desarrollar una infraestructura para el voluntariado", Nota de orientación, Bonn.

La Asociación de Municipalidades Ecuatorianas (AME) ha desarrollado, construido y validado el Proceso de Planificación Local Participativa (PLP) bajo una estrategia nacional de fortalecimiento institucional, para el mejoramiento continuo y equitativo de la calidad de vida, en un entorno estable de gobernabilidad democrática. El proceso se orienta hacia la formación de una cultura de participación social y ciudadanía; al establecimiento de espacios de concertación local (urbanos, rurales, cantonales y micro regionales) sobre visiones compartidas y estrategias globales de desarrollo estratégico, y a la identificación, priorización y ejecución de acciones e inversiones sostenibles y consensuadas.

Un aspecto clave de este proceso es la formación de liderazgos y capacidades locales, que promuevan un pensamiento estratégico solidario y la corresponsabilidad en la construcción de un desarrollo endógeno integral y sostenible. Es imperativo, por tanto, aprovechar las sinergias interinstitucionales, organizacionales y ciudadanas, para crear condiciones sociales, económicas, políticas y ambientales, que rescaten los valores, identidad, potencialidad, recursos y talentos locales, con un alto nivel de participación cívica social. Operativamente es crucial institucionalizar un sistema de planificación y gestión que sustente el desarrollo estratégico, con visión de nación, articulado a los intereses regionales, nacionales y geopolíticos.