



AGENDA DEC SIGOB-LOCAL

“FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE GESTIÓN PARA LA
AGENDA DE DESARROLLO DE LA EQUIDAD Y
COMPETITIVIDAD LOCAL”

ESFERA LOCAL

Fortalecimiento de las capacidades para la gobernabilidad de la agenda de desarrollo de la competitividad y equidad Local

SIGOB-Local¹

Introducción

El territorio como actor: En la actualidad resulta necesario un enfoque pragmático que aborde el territorio como un actor de atención política y no sólo como un lugar en donde se concretan las políticas sectoriales de manera poco articuladas. En ese enfoque, el territorio debe entenderse como un entramado de intereses de una comunidad territorial, lo que permite concebirlo como un actor de desarrollo local, es decir, como el ámbito que tiene por finalidad de largo plazo, generar condiciones de competitividad internacional y equidad que hagan posible el desarrollo humano sostenible y el bienestar de su gente.

La construcción del desarrollo: Aquello pasa por entender la construcción del desarrollo como una acción voluntaria de los ciudadanos y el gobierno en un espacio y tiempo determinado y no solamente como un resultado automático del mercado o de decisiones centrales, sobre espacios poco definidos y tiempos imprecisos. Llevar a la práctica esa construcción supone nuevos métodos de soporte a procesos colectivos de formulación, programación y gestión de la ejecución de las políticas, bajo el imperativo de que se realicen en medio de altos niveles de gobernabilidad democrática, lo cual no significa ausencia de conflictos sino más bien su adecuada administración por parte de los propios ciudadanos, el estado local, y en beneficio del bien común. Desencadenar estos procesos exige que en los territorios se logren capacidades institucionales tanto públicas como privadas aptas para conducirlos sostenidamente, con un nivel de efectividad que a su vez profundice la gobernabilidad democrática.

Fortalecimiento de Capacidades: Este documento propone una manera concreta de enfrentar la tarea de fortalecer las capacidades institucionales locales y, a partir de ello, generar un marco adecuado de gobernabilidad que acompañe la tarea de desarrollo, sobre la base de nuevas metodologías de acción política gubernamental y ciudadana; un marco estratégico para el desarrollo; y elementos tácticos como el fortalecimiento de la ciudadanía, y claridad en los ejes de transformación local.

El enfoque: Para ello se presenta en primer término un enfoque del desarrollo, revisando los denominados círculos perversos que han dado como resultado las bajas capacidades institucionales locales. Luego se describe como estos círculos perversos toman formas territoriales en los países. La revisión de esta realidad nos da una visión clara de cómo abordar el desarrollo local.

A partir de este enfoque se analiza los fundamentos que deben orientar la urgente tarea del fortalecimiento de las capacidades institucionales en el ámbito local, y enseguida se abordan los criterios que imprimen, a nuestro juicio, los grados de sostenibilidad que son necesarios en un proceso de desarrollo de largo plazo, tanto a nivel estratégico como táctico, para luego pasar a la descripción de la plataforma de programación y gestión, denominada SIGOB-Local., el cual materializa en su operación este enfoque en una realidad territorial.

¹ Elaborado por Miguel Cereceda y Daniel Badillo, Esta es una propuesta que se basa en la experiencia de codificación de la práctica de la acción política gubernamental realizada por el proyecto regional del PNUD para América latina y el caribe de "fortalecimiento de las capacidades de gestión para la gobernabilidad", más conocido en la región como SIGOB, y que ahora orienta dicha experiencia y codificación como soporte al fortalecimiento de las capacidades de gestión institucional para el desarrollo de las condiciones de competitividad y equidad local.

A. Desarrollo, Círculos Perversos y Baja Capacidad Institucional

Cómo entender el desarrollo

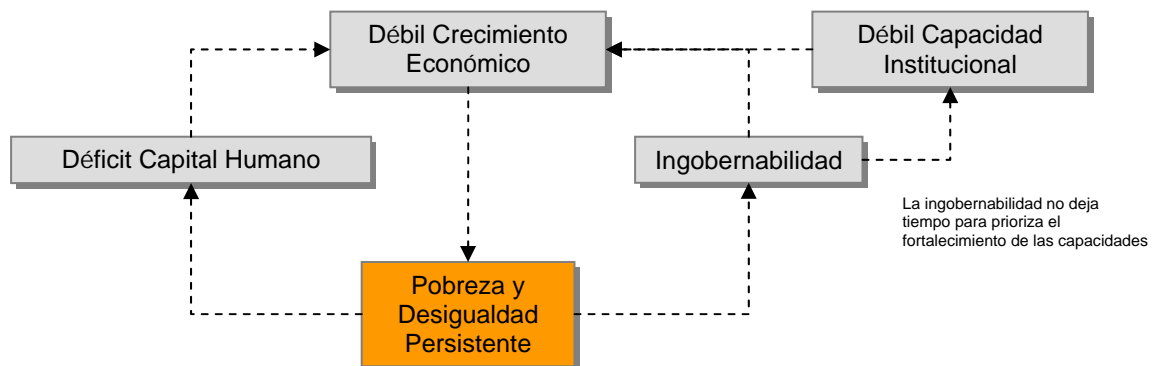
En la actualidad, el desarrollo implica conseguir simultáneamente al crecimiento económico, una adecuada distribución de la riqueza y la reducción de la pobreza, en el marco de la gobernabilidad democrática. Esto exige que para la conducción de estos procesos hayan o maduren capacidades institucionales robustas, dada la evidencia acumulada de una relación significativa entre la calidad de las instituciones y el desarrollo.

El debilitamiento de las Capacidades Institucionales

América Latina sufrió un importante debilitamiento de esas capacidades institucionales, tanto de la sociedad política como de la sociedad civil, a razón de:

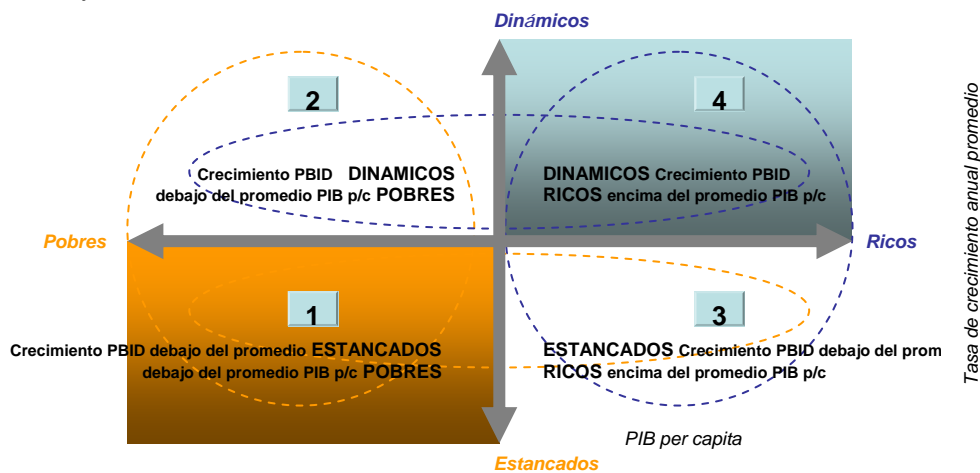
- *La instalación de un círculo perverso* entre crecimiento económico, pobreza, desigualdad e ingobernabilidad. La atención a ésta última, no deja espacio para el fortalecimiento de las capacidades institucionales, produciendo su debilitamiento; y
- *La arraigada práctica del clientelismo* como método de la sociedad política para hacer política. Los dos aspectos estuvieron muy relacionados y se retroalimentaron uno a otro.

El primero, determinó un débil y desigual crecimiento, el cual acentuó los niveles de pobreza y de inequidad; lo que provocó a su vez mayores niveles de ingobernabilidad. Dónde la desigualdad fue alta, el impacto del crecimiento sobre la reducción de la pobreza fue bajo y la ingobernabilidad elevada. El segundo, arraigó en la sociedad política la tendencia a emplear el clientelismo como fuente de gobernabilidad, legitimidad y método de acción política, lo cual condujo a un mayor debilitamiento de la capacidad institucional, particularmente del sector público, en todos sus niveles (nacional y local). El resultado fue un grave déficit de capital humano indispensable para dinamizar el crecimiento económico, reinstalando nuevamente el círculo perverso: débil crecimiento económico, pobreza, desigualdad, ingobernabilidad, baja capacidad institucional e inadecuado capital humano.



B. Territorialización de las Debilidades Institucionales y los Círculos Perversos

Esta situación se expresa al interior de los países, caracterizando un desarrollo desigual, los cuales se pueden mapear, en regiones y territorios, en cuatro zonas dependiendo si son dinámicos o estancados, en términos de tasa de crecimiento económico, o si son ricos o pobres, en términos de PIB per cápita, tal como se presenta en el esquema adjunto



Zona 1 En los territorios marginados y deprimidos se ubican regiones cuya especialización productiva es la agricultura de subsistencia y algunos servicios, asentada en pequeñas empresas, microempresas y generalmente auto productores de baja productividad e ingresos, pero intensivas en mano de obra, donde es generalizado el incumplimiento de derechos (sociales, económicos, etc), con bajo acceso a la justicia y a la seguridad jurídica, siendo zonas apartadas del país o los barrios urbano marginales de las metrópolis. Son zonas que viven cada vez más al margen y excluidas de las políticas públicas económicas y sociales y de las instituciones que las concretizan y por tanto desconectadas y apartadas de los procesos de globalización. Lo grave es que una buena proporción de la población de los países tiene su sustento y se reproduce al interior de estas actividades,

Zona 4, en el extremo opuesto, se ubican regiones y territorios dinámicos y ricos cuya especialización productiva está basada en la industria y los servicios, asentada en medianas y grandes empresas (dominadas por firmas multinacionales) de elevada productividad e ingresos, pero poco intensivas en el uso de mano de obra. Estas empresas se benefician mayoritariamente de las políticas públicas y de las instituciones que las concretizan y por tanto aprovechan y están estrechamente conectadas con los procesos de globalización, existiendo un mayor cumplimiento de los derechos, un elevado acceso a la justicia y a la seguridad jurídica. Un modesto porcentaje de la población se encuentra vinculada a estas actividades y son las que más se beneficia de los frutos del crecimiento.

Bajo esa lógica, el crecimiento económico en AL es un oleaje que no levanta a todas las embarcaciones por igual, acentuando los círculos perversos de desigualdad y pobreza, lo que plantea el problema de *la calidad del crecimiento*. Esta caracterización en cuatro zonas, expresa el mayor o menor grado de debilitamiento que sufrieron las capacidades institucionales de esos territorios para administrar crisis y sobre todo para conducir procesos de desarrollo a nivel local.

Y es que los territorios estancados y debilitados van en retroceso económico dado que el grueso de sus pequeñas empresas, micro empresas y auto empleadores no disponen de los medios para participar en el crecimiento y recoger sus beneficios.

C. Los Fundamentos de la Tarea de Fortalecer las Capacidades Institucionales Orientadas al Desarrollo de la Competitividad y Equidad Local

En esta realidad, es urgente reforzar la tarea de fortalecer las capacidades institucionales para administrar crisis, pero sobre todo, para conducir procesos de desarrollo a nivel local, particularmente en los territorios mas deprimidos. Pero esta tarea debe tener algunos fundamentos esenciales y adoptar ciertos giros:

- *Adoptar un enfoque centrado en el territorio* y en el largo plazo; recogiendo la importancia estratégica que a la hora actual (post fordismo) tiene el territorio para el desarrollo: "Actor Central" de desarrollo al constituir el vector que le da concreción material a la introducción de innovaciones-.
- *Comprender que los resortes claves de esa transformación lo constituyen los propios actores territoriales*, públicos y privados, a partir de su movilización y participación alrededor de un proyecto común.
- *Concebir la planeación como un ejercicio de análisis, discusión y negociación* entre los distintos actores locales para determinar colectivamente las metas de desarrollo y los instrumentos que permitan alcanzarlas.
- *Entender la negociación como el lugar donde se expresan las relaciones de poder* derivadas de los diversos intereses involucrados, siendo por naturaleza un proceso cargado de conflictividad, que se debe conducir y gobernar.
- *Finalmente interiorizar que el desarrollo local no es únicamente desarrollo municipal o provincial*, abarca más allá de esas fronteras administrativas, que el desarrollo local no es sólo desarrollo endógeno, pues si bien tiene un enfoque territorial y de "abajo-arriba", requiere buscar intervenciones de los restantes niveles decisionales del Estado (provincia, región y nivel central) que faciliten el logro de los objetivos de la estrategia de desarrollo local (descentralización y reforma del Estado).

D. Criterios de Sostenibilidad: Dos Elementos Centrales

Sobre la base de los fundamentos señalados anteriormente, hay dos elementos de sostenibilidad para el desarrollo que deben ser considerados privilegiadamente a la hora de pensar el desarrollo local y su fortalecimiento institucional.

- *La inserción en el Mercado Global.* Este llegó, se instaló y está operando de manera desfavorable para quienes no lo han tomado en cuenta y para quienes aún no lo han percibido como una oportunidad de generar condiciones de desarrollo con equidad. En esa realidad, resulta clave determinar para cada territorio, cual es el rol que puede cumplir de aquí a 10, 15 o 20 años en el concierto del mercado global, es decir definir las actividades económicas o vocaciones productivas que le van a permitir una inserción exitosa en ese mercado y ser, por tanto, el motor del proceso de desarrollo. Materializar las vocaciones productivas conduce así el territorio hacia actividades económicas que sostenidamente van a ser el sustento mas o menos duradero de las personas, por tanto las generadoras mas o menos perdurables de sus fuentes de empleo e ingresos, imprimiendo sostenibilidad al desarrollo
- *El Fortalecimiento de las capacidades de gestión para la gobernabilidad democrática local:* La propuesta de llevar adelante un plan de desarrollo de la competitividad y equidad local debe estar encaminada a fortalecer de manera central las Capacidades de la Acción Política Institucional, tanto públicas como privadas, como otro de los medios más efectivos de lograr sostenibilidad de un proceso de desarrollo local de largo plazo, en donde necesariamente han de haber conflictos. Esto es lo que hace posible la construcción colectiva de la agenda de desarrollo.

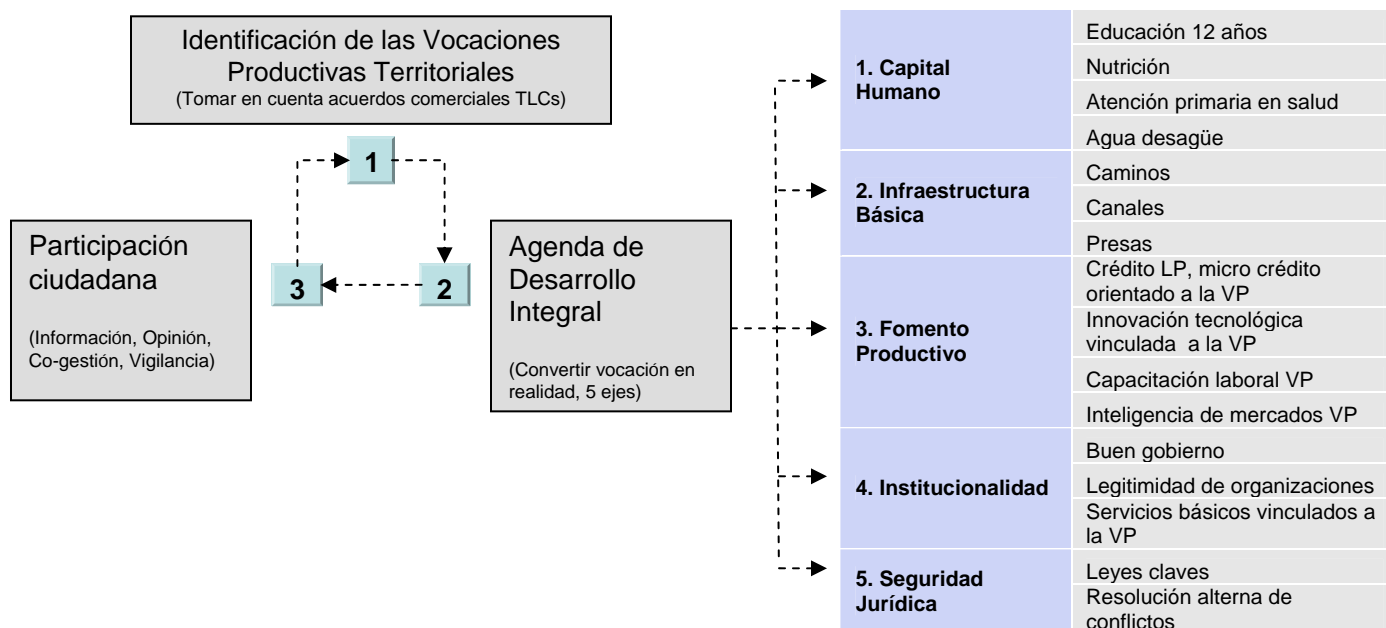
E. La Estrategia y la Táctica de la Propuesta de Acción.

Considerando estos dos criterios centrales de sostenibilidad, así como los fundamentos que deben guiar la tarea de fortalecimiento de las capacidades institucionales, la propuesta de acción y su aterrizaje operativo establece un elemento de estrategia y dos de táctica.

Hemos y seguimos asistiendo a procesos de reforma y modernización del estado, a nivel central y local de manera persistente y muchas veces equivocada, en el sentido de no darle orientación estratégica, ni contenido político, ya que se abunda en elementos de naturaleza técnico-administrativa, si bien necesarios no suficientes. Tampoco se han definido espacios de aplicación precisa, ni tiempos específicos de la acción, ni sus probables resultados y caminos operativos de concretarlos. Es claro que el desempeño de las reformas y la modernización ha sido exitoso, pero en pocos casos, en su mayoría ha sido frustrante.

El elemento estrategia² de la propuesta de acción es **convertir las vocaciones productivas locales en una realidad competitiva en el largo plazo**, (el qué se debe hacer), generando en el proceso gobernabilidad y equidad progresiva. De su parte, los dos elementos tácticos (el cómo hacerlo) son **formular, programar y gestionar simultáneamente la ejecución de 5 tipos de programas de acción local clave** (táctica 1), **pero de manera colectiva y ampliamente participativa** (táctica 2).

A este nivel de detalle les denominaremos *Programas de Acción Local*.



² La estrategia responde a la pregunta "que hacemos". Mientras que la táctica a "como lo hacemos", por tanto no puede haber táctica sin estrategia ni estrategia sin táctica (P. Vigier, 2002 Gobierno y Gobernabilidad). Sólo lo recordamos a modo de objetivar una obviedad.

F. Implementación de la Plataforma de Programación y Gestión³ de la Agenda de Desarrollo de Competitividad y Equidad Local.

Concretar en un territorio determinado el elemento estratégico y los dos elementos tácticos, guiados por los fundamentos señalados y los criterios de sostenibilidad, exige la implementación de una plataforma de trabajo rigurosa, consistente y pragmática. Esta plataforma ha sido desarrollada por el SIGOB a través de su continua experiencia con centros de gobierno.

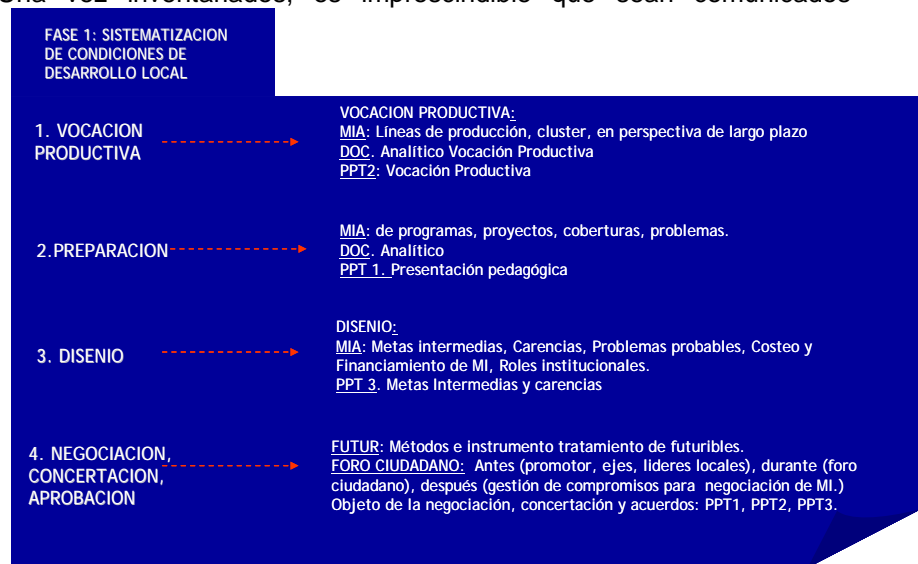
La implementación de la plataforma se hace en dos grandes fases: la sistematización de las condiciones y capacidades de desarrollo local, y luego, la implementación de un sistema de programación y gestión con tres módulos básicos, que permiten recuperar la condición ética de las relaciones gobierno-sociedad,

Esta recuperación debe darse a partir de la participación conjunta de los actores en la observación del cumplimiento de los acuerdos y compromisos adquiridos, en el tratamiento y solución de las restricciones, en la aceptación de las reglas establecidas para la resolución de los conflictos, pero movilizados siempre por la perspectiva de compartir una visión de futuro.

Este proceso constituye en realidad el núcleo central del proceso de fortalecimiento de las capacidades institucionales orientadas al desarrollo y de la generación de gobernabilidad.

Primera Fase, de preparación, consta de 4 momentos:

- *Identificación de las vocaciones productivas* de la zona (vinculados a cadenas productivas, cluster actuales o potenciales en el largo plazo). Esta identificación debe ser inmediata y pedagógicamente comunicada⁴ a la comunidad de la zona. PRODUCTO 1
- *Identificación de los principales programas y proyectos en marcha* por parte del gobierno central y local, y de las cámaras de producción y de otros actores relevantes, vinculados al logro de las vocaciones productivas, relacionados con los programas de infraestructura, de fomento productivo, de desarrollo del capital humano, de fortalecimiento institucional y de la seguridad jurídica. Una vez inventariados, es imprescindible que sean comunicados pedagógicamente a los ciudadanos. PRODUCTO 2
- *Diseño y definición de las metas a alcanzar* en cada uno de los 5 ejes señalados anteriormente, a partir del establecimiento de la carencias y del inventario de los programas en marcha, para lo cual se trabajará con los métodos del SIGOB determinando los Programas de Acción Local, identificando metas intermedias, probables problemas y escenarios de solución de los mismos, oportunidades de reafirmar los avances, etc. PRODUCTO 3



³ Plataforma: *Conjunto de personas agrupadas en torno a unas ideas comunes.* (Diccionario Maria Moliner)

⁴ El proyecto regional deL PNUD de Gestión para la Gobernabilidad – SIGOB, dispone de módulos con métodos y software de soporte aquí propuestos, uno de ellos es el módulo de “Acción Comunicacional” implementado con existe en varias Presidencias de la región.

- *Discusión organizada*, primero de manera individual y luego bajo un foro ciudadano local, de los programas de desarrollo vinculados al producto No3. Lo que se busca en esta etapa, es un mínimo de acuerdos que permitan legitimar la implementación de la *Plataforma*.

Segunda Fase, de implementación de la plataforma de programación y gestión de la agenda de equidad y competitividad local, en tanto medio de contención y referente colectivo que transparente el avance de los acuerdos, plantea la puesta en operación y funcionamiento de tres Sistemas⁵:

- **Sistema de programación y gestión por Metas y Resultados de los Programas de Acción Local**

El objetivo de la aplicación de este sistema de trabajo como parte de la *Plataforma* es establecer un medio adecuado para darle sostenibilidad y consistencia al proceso colectivo de programación y gestión de los Programas de Desarrollo Local, definidos y concertados previamente en la fase anterior.

Este sistema tiene 3 características centrales: permitir el acceso a la información sobre el avance de los proyectos y programas comprometidos entre los 5 ejes antes descritos, permitir incidir en la consecución de las metas y resultados programados, y canalizar adecuadamente la interacción entre los diversos tipos de actores públicos y privados. (ver mayores detalles en <http://www.sigob.org>).

- **Sistema del Centro de Gestión de las autoridades gubernamentales comprometidas en el territorio (gobernadores, alcaldes, etc.)**

El objetivo de la inclusión de este sistema de trabajo en la PLATAFORMA es vincular la estrategia de desarrollo local, materializada en los Programas de Acción Local, con la agenda cotidiana de trabajo de las autoridades que ocupan cargos gubernamentales electos en los gobiernos locales, integrantes estratégicos de esta red de desarrollo local.

Para ello, en este sistema se dispone de métodos e instrumentos que permiten: a) el tratamiento de solicitudes de acción ejecutiva del alcalde, gobernador, y/o prefecto, b) la generación de propuestas regulares de agenda

vinculado a los Programas de Acción Local, c) la preparación de reuniones del titular, d) el registro de compromisos adquiridos y control de gestión (ver mayores detalles en www.sigob.org)

- **Sistema de Foros Ciudadanos**

Este sistema de trabajo tiene como rol central en la

FASE 2: IMPLEMENTACION DE LA PLATAFORMA DE PROGRAMACION Y GESTION DEL PLAN DE EQUIDAD Y COMPETITIVIDAD LOCAL



⁵ Dos aclaraciones al respecto de estos sistemas: a) Estos sistemas han sido implementados con éxito e diversas presidencias e instituciones del gobierno central y local de América Latina y el Caribe. b) En la concepción del SIGOB los sistemas son integrados sistémicos de enfoques, procesos, métodos y software.

Plataforma soportar los procesos de interacción directa entre actores locales relevantes, así como entre ciudadanos y autoridades gubernamentales locales o temáticas, alrededor de los Programas de Acción Local. Ante todo busca en esas interacciones identificar tensiones, potenciales conflictos y problemas concretos, procurando acuerdos y compromisos ciudadanos para encaminar soluciones. Para ello se dispone de un módulo del SIGOB del mismo nombre que permitirá transparencia, orden y control de gestión de las reuniones, métodos que progresivamente vayan legitimando la relación entre el estado y la sociedad local.

Este sistema de trabajo se basa en una secuencia temporal de gestión de las reuniones de contacto ciudadano, y que pueden resumirse en:

- a) Antes de la reunión: homogenizar información, temas, reporte de avance de compromisos, reporte de avance de metas, y ordenamiento de la agenda,
- b) Durante la reunión: captura de desacuerdos y compromisos,
- c) Después de la reunión: gestión de tareas derivadas de los seguimientos de compromisos, acuerdos, desacuerdos, notas de reunión.

PRODOC

**FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE
GESTIÓN INSTITUCIONALES PÚBLICAS Y PRIVADAS
EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA AGENDA DE
DESARROLLO PARA LA EQUIDAD Y COMPETITIVIDAD
LOCAL**

PARTE I: CONTEXTO

A) JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1) ANTECEDENTES

Naciones Unidas, en el marco ético de los derechos humanos que propugna la Declaración Universal de los Derechos Humanos, ha lanzado la estrategia de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs) convirtiéndose para muchos países en la piedra angular en la que se basa la política y estrategia de desarrollo, habiéndola adoptado y convirtiéndose en el enfoque aglutinador de la cooperación del Sistema.

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODMs) vienen a sumarse a otras iniciativas como la Conferencia Mundial sobre Educación Básica para Todos, Salud para Todos, la Cumbre Mundial a favor de la Infancia, la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, entre muchas otras; que al tiempo de acordar planes de acción específicos para el cumplimiento de los derechos humanos, apoyan y orientan a los diferentes países signatarios en el cumplimiento de esos derechos, a través de sus diversas Agencias (PNUD, UNICEF, UNFPA, UNESCO, OPS, etc.).

Ecuador es signatario de la Declaración Universal de los Derechos Humanos y de la mayoría de las iniciativas y conferencias establecidas, por tanto comprometido con los compromisos que allí se establecen, incluidos los compromisos de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, para lo cual cuenta con la cooperación del Sistema de Naciones Unidas (SNU). El mecanismo que actualmente regula esta cooperación del SNU con el Ecuador se lo conoce como Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF) y está vigente para el período 2004-2008.

En efecto, el SNU en el Ecuador, a través del compromiso que asume en este Marco de Asistencia, explicitó su voluntad de cooperar de una manera más eficaz con el gobierno y la sociedad, a fin de que se construya un modelo social, político y económico más incluyente y equitativo, en donde hombres, mujeres, niños y ancianos, sin discriminación alguna, puedan ejercer cabalmente sus derechos humanos, y donde las actuales y futuras generaciones tengan mayores oportunidades para vivir con bienestar y desarrollar todos sus potenciales (UNDAF).

Bajo este propósito del UNDAF y de la necesidad del trabajo interagencial como un medio de lograrlo, en el mes de agosto del año 2005 se conformó con siete Agencias el Grupo Técnico Interagencial de Gobernabilidad, para definir temas y programas de trabajo conjunto entre las agencias del sistema, vinculadas con la Gobernabilidad. Uno de esos temas, promocionado por UNICEF, constituyó el buscar un trabajo interagencial y mas coordinado para el diseño y ejecución de Agendas de Desarrollo para la Equidad y Competitividad Local, a nivel de los territorios mas vulnerables del país.

Definida y acordada esta línea de trabajo y conociendo la experiencia del Proyecto Regional del PNUD Gestión para la Gobernabilidad en este ámbito, en el mes de febrero 2006 se juntaron tres agencias del Sistema (PNUD, UNICEF y UNFPA) para solicitar su apoyo. Para el efecto, a inicios del mes de abril del 2006 los representantes de PNUD, de UNICEF y de UNFA firmaron un convenio con el Proyecto Regional para que prepare un documento de proyecto que identifique los objetivos, los productos esperados, las actividades, los responsables y los costos de la construcción y ejecución de una Agenda de Desarrollo para la Equidad y Competitividad Local (Agenda-DEC) en un territorio piloto y escenarios financieros de replicar en otros. El presente PRODOC constituye entonces el resultado de ese convenio según los términos de referencia establecidos.

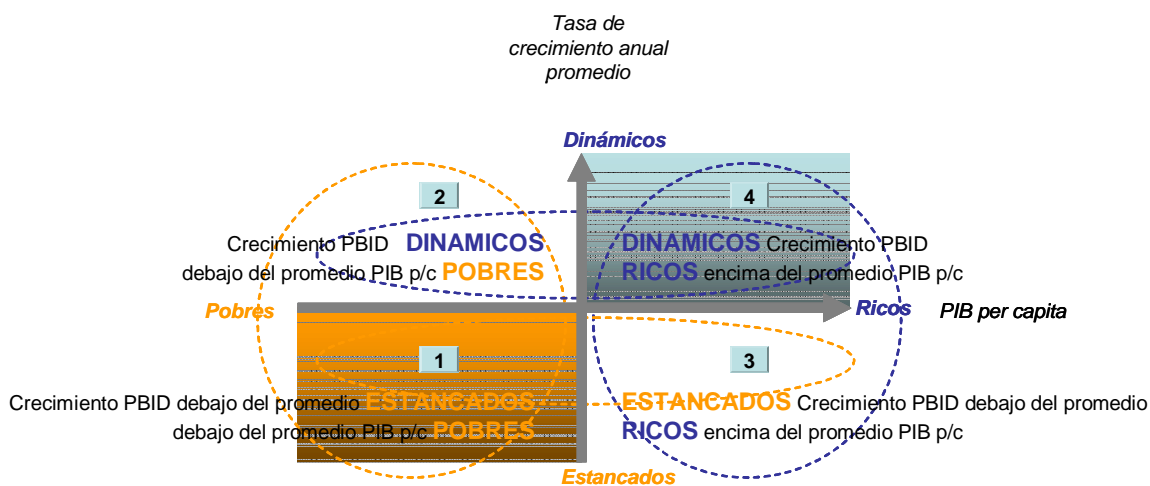
2) SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA A ABORDAR

En la actualidad, el incumplimiento de los derechos humanos es generalizado en América Latina. Existe una gran brecha entre el reconocimiento jurídico-formal de los derechos y la implementación efectiva de los mismos, particularmente de los derechos económicos, sociales y culturales. La pobreza y la desigualdad persistentes son expresión de ese incumplimiento.

Esa brecha es producto, entre otras razones, de que las instituciones, tanto públicas (Estado) como privadas (sociedad civil), tienen muy baja robustez para conducir los procesos de cumplimiento (instituciones del Estado) y exigibilidad-reivindicación de derechos (instituciones de la sociedad civil), puesto que precisamente las instituciones económicas -incluyendo el propio mercado-, sociales, y políticas constituyen medios -no fines- para que hombres, mujeres, niños y ancianos, sin discriminación alguna accedan a condiciones de vida, niveles de participación social y política, y de autorrealización personal suficientes para obtener un buen estado de felicidad, salud física y mental y de bienestar económico y cultural y formulen sus proyectos morales y normativos con arreglos a sus intereses e ideologías. Por tanto, las instituciones son espacios de construcción de acuerdos sociales entre los grupos sociales y políticos para garantizar y permitir ese acceso de las personas a todas esas condiciones, y por esa vía construir una concepción de la justicia con equidad que garantice el cumplimiento de derechos. De allí su alta trascendencia (Guendel).

Y es que en las últimas décadas dos procesos debilitaron las instituciones: a) la instalación de un círculo perverso entre estancamiento económico, pobreza, desigualdad e ingobernabilidad; y b) la arraigada práctica del clientelismo como método de la sociedad política para hacer política. Los dos aspectos estuvieron muy relacionados y se retroalimentaron uno a otro, provocando débiles instituciones, y así, que una buena mayoría de la población quede al margen del ejercicio de sus derechos, y por tanto del desarrollo, bajo el reconocimiento que el desarrollo es un derecho.

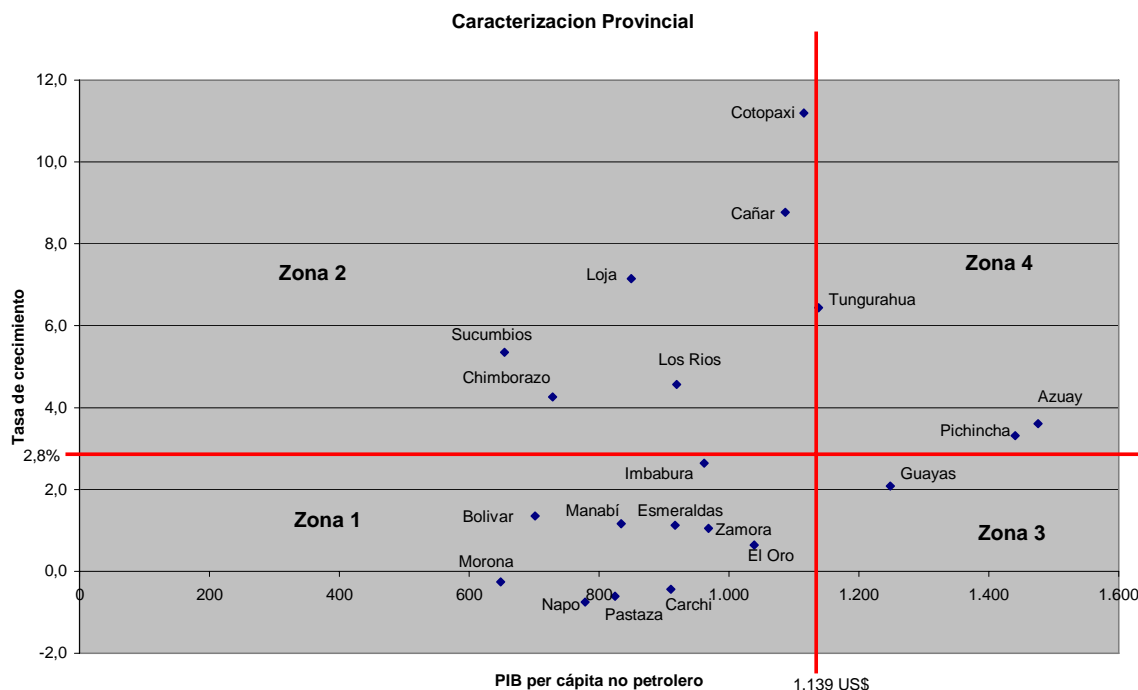
Cuando se mira esta situación al interior de los países con la ayuda metodológica de un mapa que permita identificar el acceso que tienen los pobladores de los diversos territorios a los varios factores que determinan sus capacidades y oportunidades para el ejercicio pleno de sus derechos y su desarrollo, se aprecian 4 tipos de territorios en desiguales condiciones¹.



¹ Proponemos un mapa en regiones y territorios divididos en cuatro zonas cortadas por el PIB Per cápita y la Tasa de crecimiento del PBI anual. Así podemos detectar territorios que son dinámicos o estancados, en términos de tasa de crecimiento económico, o si son ricos o pobres, en términos de PIB per cápita, tal como se presenta en este esquema.

Si se analiza el caso del Ecuador, la brecha entre el reconocimiento jurídico-formal de los derechos y la implementación efectiva de los mismos se repite con rasgos más profundos, particularmente los referidos a la niñez y adolescencia. La pobreza y la inequidad tienen esencialmente rostro de niñez. De acuerdo a los índices que elabora el Observatorio de los Derechos de la Niñez y Adolescencia con apoyo del SNU, el país tiene una baja calificación respecto al cumplimiento de los derechos a tres niveles: i) niños de primera edad que va de 0 a 5 años de edad (IDN1), ii) niños de edad escolar que va de 6 a 12 años de edad (IDN2) y iii) de adolescencia que va de 13 a 18 años de edad (IDN3). La calificación promedio, es de 4.3 sobre 10 para el IDN1 (pero de 1,1 la provincia de mayor incumplimiento), 4,2 para el IDN2 (pero de 2,6 la provincia de mayor incumplimiento) y 4,1 para el IND3 (pero de 0,5 la provincia de mayor incumplimiento), lo cual habla del bajo cumplimiento de los derechos en el país (véase www.odna.org).

Empleando estos índices de cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia a nivel provincial y las cuentas nacionales provinciales del Banco Central del Ecuador 1993-2004 (PIB per cápita no petrolero y tasa de crecimiento anual promedio), se pudo aplicar el mapa que muestra el desigual acceso que tienen los pobladores de los diversos territorios a los factores que determinan sus capacidades y oportunidades para el ejercicio pleno de sus derechos y por tanto para su desarrollo. En 17 de las 22 provincias el país presenta un PIB per cápita no petrolero por debajo del promedio nacional (zonas 1 y 2), es decir son calificadas como provincias pobres con una población de 6 millones (45% de la población) y son precisamente en esas 17 provincias donde el incumplimiento de derechos de la niñez y adolescencia es el más alto y el desarrollo el más bajo (pobreza y desigualdad persistente). De las 17 provincias pobres solo 6 de ellas tienen un dinamismo económico superior al promedio nacional (zona 2), el resto (11 provincias) sufren además una situación de estancamiento económico (zona 1) y nuevamente es allí donde se aprecia las peores calificaciones de derechos, y el subdesarrollo en su máxima expresión (ver grafica).



En los territorios de la zona 4, se ubican regiones y territorios modernos, dinámicos y ricos (3 provincias), cuya especialización productiva está basada en la industria y los servicios, asentada en medianas y grandes empresas (dominadas por firmas multinacionales) de elevada productividad e ingresos, pero poco intensivas en el uso de mano de obra. Estas empresas y sus

trabajadores se benefician mayoritariamente de las políticas públicas y de las instituciones que las concretizan y por tanto aprovechan y están estrechamente conectadas con los procesos de globalización, existiendo un mayor cumplimiento de los derechos, un elevado acceso a la justicia y a la seguridad jurídica. Un modesto porcentaje de la población se encuentra vinculada a estas actividades y son las que más se beneficia de los frutos del crecimiento, ajustándose bien a la definición del sujeto (de derechos) de la modernidad reflexiva de Elizabeth y Ulrich Beck, en tanto personas que disfrutan de la modernidad, entendida como personas que pueden disfrutar de esa capacidad de demandar "el vivir su propia vida".

En el otro extremo, en los territorios marginados y deprimidos (zona 1 en el esquema) se ubican regiones (11 provincias) cuya especialización productiva es la agricultura de subsistencia y algunos servicios, asentada en pequeñas empresas, microempresas y generalmente auto productores de baja productividad e ingresos, pero intensivas en mano de obra, donde es generalizado el incumplimiento de derechos (sociales, económicos, etc), con bajo acceso a la justicia y a la seguridad jurídica, siendo zonas apartadas del país o los barrios urbano marginales de las metrópolis (Quito, Guayaquil). Son zonas que viven cada vez más al margen y excluidas de las políticas públicas económicas y sociales y de las instituciones que las concretizan y por tanto desconectadas y apartadas de los procesos de globalización. Lo grave es que una buena proporción de la población del país tiene su sustento y se reproduce al interior de estas actividades y son los otros sujetos (de derecho), los que según Elizabeth y Ulrich Beck no pueden disfrutar de esa capacidad de demandar "el vivir su propia vida", simplemente por que no tienen las condiciones para ello. Son sujetos atrapados a su identidad, la cual es motivo de discriminación y exclusión, que integran las cárceles, que viven en las barriadas empobrecidas, que viven en el campo padeciendo extensos y extenuantes jornales y privaciones de todo tipo, que integran los niños y niñas trabajadoras de la calle, las mujeres y hombres trabajadores del sexo. En fin, los marginados, los discriminados, los obreros y obreras de bajo nivel productivo, los y las indígenas, afrodescendientes, etc. Es decir todos aquellos que se caracterizan, precisamente por "no vivir su propia vida" (Guendel).

Para ellos -hombres, mujeres, niños y ancianos-, las instituciones del estado y de la sociedad civil -económicas, sociales, y políticas- están ausentes, no han funcionado, determinando que pese a su edad, sexo o étnia no accedan a condiciones de vida, ni a niveles de participación social y política, ni de autorrealización personal suficientes para obtener un buen estado de felicidad, salud física y mental y de bienestar económico y cultural, peor aún que formulen sus proyectos morales y normativos con arreglos a sus intereses e ideologías. No han existido por tanto espacios de construcción de acuerdos sociales entre los grupos sociales y políticos para construir una concepción de la justicia con equidad. Su condición más bien es de exclusión, marginalidad e inequidad, siendo los indígenas, las mujeres y los niños particularmente los más afectados. Donde están ausentes o son débiles las instituciones que garantizan el acceso de los ciudadanos a recursos, capacidades, libertades y oportunidades, la inequidad es alta, el crecimiento económico es bajo, la pobreza es alta, la competitividad es baja y la ingobernabilidad es elevada. En definitiva, donde se incumplen los derechos, se frena el desarrollo.

Y es que en Ecuador, como señala un estudio realizado por la Secretaria Técnica del Frente Social (Otro desarrollo social es posible), la debilidad institucional adquiere rasgos muy fuertes, especialmente a nivel de las instituciones del gobierno central, donde se observa una fuerte descoordinación y fragmentación, con fuertes superposiciones y duplicación de esfuerzos y recursos; pensando y trabajando los derechos y el desarrollo (ODMs) desde el nivel central (desde arriba y desde afuera), por tanto muy apartadas y desconectadas de las demandas sociales; sin métodos, procesos, instrumentos y lógicas operativas adecuadas a las nuevas necesidades de los ciudadanos y con elevados niveles de corrupción. El Ministerio de Educación hace lo suyo con sus viejos procesos (clientelismo), instrumentos, recursos, contactos (viejos clientes), etc, el Ministerio de Salud lo suyo, el Ministerio de Bienestar Social lo suyo, el Ministerio de Agricultura lo suyo, el Ministerio de Industrias lo suyo, el Ministerio de Economía y

Finanzas lo suyo, el Ministerio de Ambiente lo suyo, etc. Por ejemplo, las formas de organización y gestión vigentes en los sistemas de entrega de servicios sociales como educación, salud, seguridad social (derechos sociales), se asientan en funciones concentradas todas en el Estado central, en la centralización de las decisiones, en la falta de autonomía de los prestadores, en la asignación de recursos en base a presupuestos históricos (subsidios a la oferta) y en la casi nula participación de los usuarios, lo cual impiden el cumplimiento de esos derechos y genera un muy bajo impacto de estos servicios sobre las condiciones de vida de la gente.

La vulnerabilidad institucional del gobierno central es tan alta en el país que cualquier acontecimiento, como un desastre natural (erupción del volcán Tungurahua, presencia del Fenómeno del Niño, etc.) u otro tipo de acontecimiento, tiene efectos devastadores sobre las personas y grupos vulnerables y sobre la Gobernabilidad Democrática. La debilidad institucional hasta le impide al país estar preparado para cualquier tipo de riesgo. Esta situación va consolidando la idea de que la opción para la programación del cumplimiento de derechos y del desarrollo es el nivel Local

En Ecuador, y en particular en las 17 provincias más pobres y desiguales, obviamente no existe una Agenda de Desarrollo para la Equidad y Competitividad Local (Agenda-DEC) implantada y conducida por instituciones locales públicas y privadas fuertes, con alta capacidad de estructurarla y consensuarla entre sus actores territoriales públicos y privados y asentada en una plataforma de programación y gestión con concertación dinámica, que oriente sus indicadores de impacto hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y por tanto a la materialización del enfoque de derechos y del desarrollo.

En materia de la cooperación del SNU, también se produce una descoordinación entre las agencias produciéndose superposiciones y duplicación de esfuerzos y recursos entre ellas. A pesar de que existen los ODMs como enfoque aglutinador de la cooperación, la práctica de la cooperación está centrada en proyectos aislados muy específicos y fragmentados, que tienen resultados, pero limitado impacto en el largo plazo. PNUD hace lo suyo con sus propios procesos, instrumentos, recursos, contactos, etc., UNICEF lo suyo, UNFPA lo suyo, UNESCO lo suyo, OPS hace lo suyo, PMA lo suyo, FAO lo suyo, HABITAT lo suyo, etc. No existe una Agenda de Desarrollo común ni un enfoque de trabajo coordinado en un territorio determinado; el territorio todavía no es visto como la unidad de programación conjunta o el espacio donde se puede generar un conjunto de sinergias entre las diversas agencias para lograr los objetivos planteados en el UNDAF y en los ODMs y darle materialidad así a uno de los ejes que plantea la Reforma del Sistema: el trabajo interagencial.

3) SITUACIÓN PREVISTA AL FINAL DEL PROYECTO

Se prevé que al final del Proyecto se cuente con:

- Una Agenda de Desarrollo para la Equidad y Competitividad Local (Agenda-DEC) implantada en el territorio seleccionado como piloto, conducida por instituciones locales públicas y privadas fuertes, con capacidad de estructurarla y consensuarla entre sus actores territoriales públicos y privados y asentada en una plataforma de programación y gestión con concertación dinámica, que oriente sus indicadores de impacto hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y por tanto a la materialización del enfoque de derechos y del desarrollo. Necesariamente el territorio piloto debe ser seleccionado de entre las 17 provincias con población afectada por indicadores de pobreza y desigualdad persistente (zona 1 y 2)
- Una metodología y una práctica probada para que el país viabilice el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, guiada por el enfoque de derechos y basado en Agendas de Desarrollo para la Equidad y Competitividad Local (Agendas-DEC) y en el

fortalecimiento institucional, gracias a un Sistema de Programación y Gestión en funcionamiento que permite: i) dibujar la ruta crítica a recorrer para el cumplimiento de los diferentes derechos y el desarrollo (metas, actividades, responsables, tiempos y potenciales cuellos de botella), y gestionarla cotidianamente (Módulo de Metas, Programas de Acción Local), ii) la negociación y concertación permanente durante todo el proceso (concertación dinámica) de los múltiples y encontrados intereses entre los diferentes actores involucrados (Foro Ciudadano). y iii) el fortalecimiento del liderazgo de las autoridades locales y líderes empresariales a fin de que rindan cuentas de manera transparente de su gestión (Centro de Gestión). Este grupo de tres instrumentos que deberán usar las instituciones constituye una RED, entendida como la coordinación horizontal entre diferentes actores interesados en un mismo asunto con el fin de negociar y acordar una solución: la Agenda-DEC. Esta metodología y esa RED reposa en transparencia interna y externa, en la prospección y estrategia, en la efectividad, con fuerte interacción entre los actores comprometidos con sus resultados, y bajo un total apego al marco jurídico-normativo.

- Enfoque, métodos e instrumentos probados para que el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador (CONCOPE), la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME) y el Consejo Nacional de Juntas Parroquiales del Ecuador (CONAJUPARE) las usen en sus tareas de asistencia técnica con sus respectivas instituciones, en el marco del proceso de descentralización y desconcentración de competencias y recursos, y desde un enfoque de una Agenda-DEC
- Enfoque, métodos e instrumentos probados para que el SNU las use de manera coordinada y articulada en el Marco de Cooperación con el país (UNDAF) y ordene el trabajo interagencial local, a partir de una Agenda-DEC, que materializa el cumplimiento de derechos, pero sobre todo tenga un impacto directo en el alcance de los Objetivos de las Metas del Milenio, en la mejora de los Indicadores de Cumplimiento de los Derechos de la Niñez, siendo consistentes con las Transiciones demográficas en marcha (Bono demográfico).
- En el territorio piloto seleccionado para la implantación, ciudadanos, funcionarios públicos, empleados de organizaciones de la sociedad civil y consultores de agencias de cooperación capacitados y entrenados en la metodología (enfoque de derechos y desarrollo) y en el sistema de programación y gestión (manejo del módulo de metas, del foro ciudadano y del centro de gestión)
- Funcionarios del SNU capacitados y entrenados en la metodología (enfoque de derechos y desarrollo) y en el sistema de programación y gestión (manejo del módulo de metas, del foro ciudadano y del centro de gestión)
- Cabinas informáticas del SIGOB Local operando en el territorio piloto seleccionado para consulta de los ciudadanos y funcionarios (espacios públicos de información).

Avanzar en esa dirección y lograr estos resultados mayores requiere romper con los macro factores que impiden el acceso de los ciudadanos a sus derechos y frenan el desarrollo. Se plantea seis macro rupturas esenciales:

- Primera ruptura: No se puede seguir concibiendo y pensando el cumplimiento de derechos y el desarrollo, desde arriba y desde afuera de un territorio concreto (en abstracto), el objeto central del desarrollo y los derechos debe constituir un territorio específico, con sus realidades, condiciones, características, debilidades y potencialidades particulares. El enfoque de derechos y del desarrollo requiere tomar como unidad de actuación al territorio ya que es en ese espacio donde el individuo vive, forma familia, trabaja, obtiene educación y salud, allí se recrea, y generalmente termina por ser enterrado en ese mismo espacio, que es el territorio de la cotidianidad. La mayoría de nosotros ni siquiera somos "ciudadanos nacionales" (salvo en la acepción jurídica del término); somos, en la generalidad de los casos, "ciudadanos locales", viajeros de la proximidad, habitantes de lo cotidiano en un espacio de territorio delimitado.

- Segunda ruptura: No se puede continuar esperando únicamente de las iniciativas y de los recursos externos al territorio para programar el cumplimiento de derechos y el desarrollo local (actitud pasiva y peticionista). Se debe contar esencialmente con las fuerzas y potencialidades propias que tiene cada territorio -naturales, humanas, organizacionales, e institucionales- para transformar los sistemas sociales, productivos, institucionales y organizacionales locales, con el propósito de mejorar la calidad de vida de su población y apuntar al bienestar colectivo. El actor central de los derechos y del desarrollo debe constituir el territorio, pues el cumplimiento efectivo de los derechos y el logro real del desarrollo depende sensiblemente de lo que ocurra adentro del territorio, es decir tienen un elevado sustrato endógeno.
- Tercera ruptura: No se puede seguir pensando que el mercado, por si solo, es el mejor asignador de recursos y promotor y fomentador de cualquier tipo de actividades económico-productivas de un territorio, en tanto sustento material de sus habitantes (crecimiento económico). Del neoliberalismo aprendemos que cuando el mercado tiene por si solo la última palabra, la riqueza se multiplica a la misma velocidad que la pobreza. La construcción del sustento material de los habitantes de un territorio debe ser tripartita: Estado (reglas), mercado (instituciones) y sociedad (empresas), pero además considerando las vocaciones productivas competitivas que el actual mercado global le brinda y le permite. Se debe pensar en el largo plazo (salir del cortoplacismo miope) y caminar hacia allá identificando con precisión los negocios globales de los que puede vivir ese territorio durante los próximos 20 o 30 años, es decir la fuente de empleo decente e ingresos dignos de su gente, e impulsar tripartita, abierta y prioritariamente esos negocios y actividades económicas, a través de una Agenda de Desarrollo integral. Es este imaginario productivo de largo plazo que permite imprimirle sostenibilidad al desarrollo del territorio ya que le guía y conduce hacia actividades económicas que sostenidamente van a ser el sustento mas o menos duradero de las personas, por tanto las generadoras mas o menos perdurables de sus fuentes de empleo e ingresos. En el marco de la globalización, ese análisis de las vocaciones productivas territoriales se vuelve indispensable y debe ser realizado considerando los diferentes arreglos y tratados comerciales en marcha y futuros (TLCs)
- Cuarta ruptura: No se puede continuar excluyendo a los actores locales, públicos y privados, en el diseño, priorización, ejecución y seguimiento de las Agendas de Desarrollo y los Planes de Acción para el cumplimiento de derechos o de los ODMs; pues son los resortes claves para introducir endogeneidad al cumplimiento de los derechos y al logro del desarrollo, a partir de su movilización y participación alrededor de un proyecto común, un proyecto por ellos y para ellos². Se debe construir Agendas de Desarrollo, en tanto proyecto colectivo y común de futuro, de manera negociada y concertada con los actores locales, en el marco de sus respectivos intereses³ (concertación dinámica), única vía para darle gobernabilidad al cumplimiento de los derechos y al logro del desarrollo. En esa línea, se debe invertir la planeación, ésta no puede continuar vista como esa actividad de escritorio a través de la cual algunos expertos soñadores del nivel central se imaginaban el presente y el futuro del territorio sin consultar las demandas y aspiraciones de la población, sino como un ejercicio de

² Si bien todos somos, en algún grado, sujetos, no todos los sujetos somos actores sociales y políticos. Actor tiene unos atributos instrumentales vinculados con la capacidad estratégica de incidencia política y social. Un actor es el que tiene el conocimiento y las capacidades para organizar su práctica social con un sentido teleológico. Pasar de sujeto a actor implica tener conciencia de sus capacidades de incidencia. Tener voz y poder social para expresarla. Significa presionar para llegar a un acuerdo social, que incida en el modo de organización de las instituciones. El actor es aquel sujeto que tiene la política como su instrumento y como su elemento de identidad. La política pública es el escenario donde se realiza y donde se vincula con la totalidad social (Hinkelammert).

³ Los derechos humanos y las metas de desarrollo son un espacio de confrontación y de acuerdos sociales en los que se tematizan las problemáticas para la superación de la desigualdad social y su lucha se traduce en una política de derechos humanos y desarrollo, en la cual, igual que en otras políticas públicas hay enfoques vinculados a intereses y a concepciones diversas y disímiles. Debemos abandonar la concepción virginal de los derechos humanos y del desarrollo y entender su implementación como un asunto político que está sujeto a una dinámica de poder, a la microfísica del poder en términos de Foucault (Guendel).

- análisis, discusión y negociación entre los distintos actores locales para determinar colectivamente las metas de desarrollo y los instrumentos que permitan alcanzarlas en un horizonte de tiempo determinado.
- Quinta ruptura: No se puede seguir aplicando y ejecutando programas y proyectos económicos, sociales, ambientales, etc. fragmentados y desarticulados que no apuntan a consolidar y hacer realidad la vocación productiva del territorio, a lograr la equidad y la competitividad del territorio. Es indispensable construir y ejecutar una Agenda de Desarrollo integral y multidimensional con altas sinergias, que de manera simultánea materialice el cumplimiento de derechos y ponga los cimientos del desarrollo. Esto demanda, al mismo tiempo, desplegar acciones concretas, con tiempos determinados, con responsables precisos para generar en el territorio un capital humano adecuado, crear una infraestructura básica suficiente, promover un fomento productivo competitivo, construir unas instituciones fuertes para el buen gobierno y establecer una seguridad jurídica redoblada. Una Agenda que dé una respuesta efectiva a los derechos y al desarrollo, necesariamente conlleva la integralidad de esos elementos, dado que tiene que generar las respectivas sinergias existentes entre los diferentes derechos y las diversas dimensiones del desarrollo (la salud sin agua potable no tiene igual efecto, gente educada y sana pero sin oportunidades de trabajo migra y se va), nutriéndose de objetivos más ambiciosos, más completos, más comprehensivos, más coherentes y conformes a una idea superior de la diversidad y la dignidad humanas. Una Agenda es efectiva y conduce al cumplimiento de los derechos y al desarrollo durable siempre y cuando ella mismo genere y auto reproduzca todos los mecanismos necesarios para eliminar los múltiples obstáculos al cumplimiento de derechos y al desarrollo: recesión, desinstitucionalización, exclusión, marginalidad, desigualdad, pobreza, ingobernabilidad, deterioro ambiental, etc. De allí la complejidad de los derechos y del desarrollo y la integralidad como principio de acción para alcanzarlos.
 - Sexta ruptura: No se puede continuar mirando a las instituciones como un fin en si mismas, esta vez hay que avanzar impulsando un proceso de institucionalización al revés, es decir centrado en el sujeto y no en las estructuras, lo cual implica el reforzamiento de la institucionalización por cuanto ella es la base de una sociedad regulada, libre e igualitaria, mediante la revisión democrática de las instituciones de que disponemos hoy y el surgimiento de nuevos arreglos institucionales, producto de los acuerdos sociales locales. Se propone construir y fortalecer la institucionalidad como medio para afectar el mundo social a través de la promoción de una nueva ética en las relaciones sociales destinadas a construir una sociedad igualitaria y más libre. En términos prácticos, significa propiciar el acceso a los recursos y a las capacidades necesarias para configurar un sujeto; se trata de un enfoque institucional que abra los espacios necesarios, tanto en la sociedad civil como en el Estado para propiciar acuerdos conceptuales y operativos en torno a los derechos y al desarrollo, con responsabilidades definidas de los actores.

Si se continúa diseñando y aplicando bajo las formas y procedimientos actuales, es decir sin estos giros vitales, tanto los programas y proyectos del nivel central (Redes Amigas, Bono de Desarrollo Humano, Pan 2000, Maternidad Gratuita, Aliméntate Ecuador, Bono de Vivienda, entre muchos otros), como los planes de desarrollo provincial, municipal o parroquial, así como los programas empresariales, los proyectos de las ONGs y las organizaciones de la sociedad civil, los proyectos de la Cooperación y los proyectos del SNU (Objetivos de desarrollo del Milenio, los Índices de los Derechos de la Niñez, los Programas de Seguridad Alimentaria, los proyectos para la Transición Socio Demográfica, etc.) seguramente seguirán siendo muy bajos los impactos sobre el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas y por tanto logrando un bajo cumplimiento de sus derechos y de su desarrollo, mismo si se inyectan recursos financieros ingentes para su logro.

En esa dirección, el mayor legado del proyecto será el disponer y probar una nueva forma de actuar y proceder para diseñar y aplicar Agendas-DEC transformadoras con un enfoque de derechos, donde el desarrollo constituye uno de ellos.

4) BENEFICIARIOS PREVISTOS

Los beneficiarios previstos del proyecto serán de dos tipos: i) los beneficiarios finales y ii) los beneficiarios directos.

Beneficiarios finales:

- Estos serán por una parte, los ecuatorianos, particularmente aquellos residentes en los territorios donde se ejecutará el proyecto en primera instancia, y aquellos ciudadanos y territorios en donde se replique posteriormente la experiencia.
- Otro beneficiario final será el país en general, quien se beneficiará de una metodología y una práctica probada para que en adelante viabilice el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, guiada por el enfoque de derechos y basado en Agendas-DEC y en el fortalecimiento institucional, gracias a su Sistema de Programación y Gestión probado.

Beneficiarios directos:

- En cuanto a los beneficiarios directos, el primer beneficiario será la población objetivo, vale decir los habitantes pobres y excluidos de zonas seleccionados como territorio piloto (zonas 1 y 2). En el corto plazo (cuatro meses) ellos contarán con mecanismos, herramientas e instrumentos concretos para ejercer sus tareas de información, opinión, cogestión y vigilancia en los tres procesos centrales del sistema de programación y gestión local que sustentan la Agenda-DEC: i) monitorear el avance de la ruta crítica a recorrer para el cumplimiento de sus diferentes derechos y su desarrollo (metas, actividades, responsables, tiempos y potenciales cuellos de botella del Módulo de Metas, Programas de Acción Local), ii) conocer la negociación y concertación permanente durante todo el proceso entre ellos y los otros actores (Foro Ciudadano). y iii) mirar la vinculación entre la programación y gestión estratégica de la Agenda de Desarrollo DEC con el quehacer gubernamental y la programación operacional cotidiana en el Despacho de las autoridades, En el mediano plazo (tres años) ellos experimentarán el mejoramiento de sus oportunidades de empleo e ingresos; un mayor acceso y mejor calidad de los servicios sociales como la educación básica, la salud primaria, la nutrición, el saneamiento y agua potable, etc.; un mejor acceso a la justicia y a la seguridad jurídica, entre otros. Finalmente, en el largo plazo (seis años), ellos verán mejoradas sus condiciones de vida gracias a la significativa reducción de su condición de marginados y excluidos en razón de la operación y funcionamiento de instituciones fuertes que lleven hacia un mayor cumplimiento de sus derechos y a un mayor desarrollo.
- El segundo beneficiario directo serán las autoridades electas (Prefectos, Alcaldes y Presidente de Juntas Parroquiales) que podrán asociar sus actividades cotidianas a la Agenda - DEC (Centro de Gestión)
- El tercer beneficiario directo serán el grupo de Instituciones Públicas y privadas del territorio seleccionado que resultarán fortalecidas con las rupturas planteadas en la forma de hacer efectivo el cumplimiento de los derechos y promover el desarrollo (la Agenda-DEC), tales como la Prefectura, las diversas Alcaldías y las múltiples juntas parroquiales, así como también las Federaciones de Cámaras empresariales, las Universidades e instituciones académicas, las diversas organizaciones de la Sociedad Civil, ONG´s y los Organismos de Cooperación Internacional trabajando en el territorio.
- El cuarto beneficiario directo serán el Consorcio de Consejos Provinciales del Ecuador (CONCOPE), la Asociación de Municipalidades del Ecuador (AME) y el Consejo Nacional de Juntas Parroquiales del Ecuador (CONAJUPARE) quienes contarán con enfoque,

- métodos e instrumentos probados para sus tareas de asistencia técnica que desarrollan con sus respectivas instituciones, desde un enfoque de una Agenda de Desarrollo para la Equidad y Competitividad Local.
- El quinto beneficiario directo serán los Organismos de las Naciones Unidas. Por ejemplo PNUD, UNICEF, UFPA contarán con enfoque, métodos e instrumentos probados para su trabajo de manera coordinada y articulada en el Marco de Cooperación con el país (UNDAF) y les permita ordenar el trabajo interagencial local, a partir de una Agenda-DEC, que materializa el cumplimiento de derechos y los ODMs.
 - El sexto beneficiario directo serán los Donantes y Agencias de cooperación en razón de que el Proyecto ejecutándose en el territorio puede catalizar y ordenar la asignación racional de los recursos, para darles mayor efectividad e impacto sobre los derechos y las condiciones de vida de la gente.

5) MARCO INSTITUCIONAL

Dadas las características de ejecución de este proyecto, resulta difícil precisar en este momento el rol que cumplen todas y cada una de las instituciones que deberán participar en él, ya que el rol de algunas de ellas, sobre todo las del nivel central, no se conocerá sino en el transcurso mismo de la ejecución del proyecto en el territorio piloto.

Asimismo, la decisión del lugar institucional en donde se instalen los diversos instrumentos que considera el Proyecto, así como los equipos informáticos que requiere, será una definición que se adoptará en el transcurso mismo de la ejecución del proyecto en el territorio piloto y como resultado de la negociación política con los actores locales. Sin embargo, ese lugar requiere ciertas fortalezas de orden técnico (experiencia informática) que deberán ser priorizadas al momento de la definición.

A continuación se precisan las instituciones y sus roles.

Instituciones del nivel central:

- Su rol se definirá con precisión e institucionalizará en el curso de las acciones y de la determinación que se tome en la ejecución del proyecto, es decir al momento de articular en la práctica la política central a la local, en el marco del respeto de las competencias constitucionalmente establecidas. En ese sentido, deberán en el proceso ser clarificadas las relaciones de las instituciones que participan como el CONCOPE, la AME, el CONAJUPARE, la Oficina de Planificación de la Presidencia de la República, el Consejo Nacional de Modernización, los Ministerios, las Empresas Públicas, etc.

Instituciones del nivel local:

- La Prefectura, las alcaldías y las juntas parroquiales como órganos de gobierno local, deberán:
 - Incorporar en el sistema de programación y gestión (SPyG), los planes y programas provinciales, municipales y parroquiales, que coincidan con los 5 ejes de desarrollo definidos en el proyecto para la equidad y competitividad local.
 - Participar en el Sistema de Metas, como responsables de aquellas metas de los programas que estén ejecutando, utilizando este instrumento del SPyG como mecanismo de información al ciudadano del avance y la gestión de sus programas.
 - Participar en el sistema de foro ciudadano, informando de manera transparente los avances de los programas, planteando las soluciones adoptadas, propiciando acuerdos, y generando compromisos de los ciudadanos para la co-gestión de los programas.

- Conducir el Centro de Gestión para el caso del prefecto y los alcaldes quienes dispondrán de este sistema de la Plataforma, para el apoyo a sus agendas de trabajo en general y sobre todo para la vinculación de esta con los programas de equidad y competitividad local.
- Por otro lado las distintas organizaciones empresariales participaran en el SPyG de la siguiente manera:
 - Participar en el Sistema de Metas, como responsables de aquellas metas de los programas empresariales, que coincidan con los 5 ejes de desarrollo definidos en el proyecto para la equidad y competitividad local, sobre todo con los de Fomento Productivo e Infraestructura. O bien cogestionar los programas de las organizaciones gubernamentales en aquellas metas intermedias que requieran su participación.
 - Participar en el sistema de foro ciudadano, informando de manera transparente los avances de sus programas, planteando las soluciones adoptadas, propiciando acuerdos y compromisos del gobierno local y de los ciudadanos para co-gestionar sus programas.
 - Conducir el Centro de Gestión de las Cámara Empresariales para fortalecer la capacidad de la cámara para los encuentros del gremio y las agendas de desarrollo empresarial.
- Las organizaciones de la Sociedad Civil, participarán en la Plataforma de la siguiente manera:
 - Participar en el Sistema de Metas, co-gestionando las metas intermedias de los programas públicos y privados en donde haya sido requerida y aceptada por ellos mismos su participación
 - Participar en el sistema de foro ciudadano, informándose del avance de los programas, solicitando mayor detalle en relación a ciertas metas intermedias, opinando del efecto de estas en su localidad, sugiriendo ajustes al avance y propiciando acuerdos y compromisos del gobierno local y de los ciudadanos para coadyuvar al logro de los programas.
 - Observar y sugerir actividades en las agendas de los Prefecto, Alcalde y las Cámaras.

Otros organismos:

- El SNU, podrá participar de tres maneras, como ámbito institucional impulsor de este proyecto, como organismos de cooperación técnica de las Naciones Unidas y como generador de nuevas sinergias:

Ámbito institucional Impulsor

- Programación de la extensión y replicabilidad de esta experiencia.
- Relación política (advocacy) con las autoridades representantes de las instituciones gubernamentales y de la sociedad civil del territorio
- Movilización de fondos para la implementación de esta Plataforma.

Organismo de cooperación técnica de las Naciones Unidas para el cumplimiento de derechos y el logro de los ODMs:

- En el sistema de Metas, incorporando a él los programas que coincidan con lo ejes de equidad y competitividad, de manera particular en los ejes de desarrollo del Capital Humano, Institucionalidad y Seguridad Jurídica. Es muy probable que los programas que estén en desarrollo sean de cooperación técnica gubernamental, en ese sentido los consultores de estos proyectos deberán trabajar sobre este sistema de la Plataforma.
- En el sistema de foros ciudadanos, habrán espacios para hacer pedagogía sobre temas concomitantes a los ejes de equidad y

competitividad, por tal razón los expertos y consultores de los programas deberían tener este tipo de espacio para contribuir al fortalecimiento ciudadano.

Generador de nuevas sinergias entre las Agencias de Naciones Unidas:

- La programación y trabajo conjunto de las diferentes agencias del SNU (PNUD; UNICEF, UFPA, etc.) en un territorio específico permitirá generar una serie de ventajas comparativas “vis a vis” de la forma actual de trabajar de manera aislada. En términos de recursos financieros, permitirá tener una mayor efectividad e impacto de los recursos entregados por los donantes, en términos de impacto político, permitirá repotenciar las acciones de abogacía ante los actores políticos locales, fortaleciendo la credibilidad y legitimidad del SNU. En términos de recursos humanos, permitirá aprovechar la red de expertos, etc.
 - Teniendo en cuenta la exhortación del Secretario General para que las Naciones Unidas expresen un propósito y una estrategia coherentes y un enfoque unificado hacia objetivos comunes de desarrollo, este proyecto esta estructurado bajo el esquema de Programación Conjunta para poder utilizar al sistema de las Naciones Unidas como un Organismo que apoya las prioridades y las necesidades de los países, dentro del marco de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (MDG) y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF), inclusive la Matriz de Resultados del UNDAF y la Evaluación Conjunta del UNDAF. Al respecto, los procedimientos de las Naciones Unidas para los Proyectos de Programación Conjuntas incrementan la eficacia y el valor agregado que cada organismo aporta.
- El proyecto regional de “Gestión para la Gobernabilidad” del Bureau Regional del PNUD para América Latina y el Caribe, será la institución de coordinación técnica del proyecto, además pondrá a disposición para el desarrollo de la *Plataforma*, su experiencia, procesos, métodos, e instrumentos, que deberán ser adaptados.
 - En este marco, no se ha considerado conveniente usar el equipo técnico y los instrumentos que están al momento operando en la Presidencia de la República (SIGOB PR) para el SIGOB Local dado que ese equipo esta integrado esencialmente por funcionarios de la propia Presidencia, con muy pocos los consultores, lo cual generaría una desinstitucionalización en la Presidencia. Por otro lado, que lo realice el Proyecto Regional permite ahorrar costos iniciales de desarrollo (enfoque de gestión de agendas de desarrollo publico-privado, procedimientos y métodos adjuntos, software, técnicas de implementación, etc.) que de hacerlo otros proyectos deberían invertir alrededor de 214 mil dólares adicionales. Además la experiencia del Proyecto Regional permite un muy rápido proceso de adaptación de estos activos a la situación local del Ecuador y convertirlo en un modulo para replicar. Los consultores nacionales que han trabajado en Presidencia no tiene esa experiencia por que el ejercicio de utilización de los sistemas es distinto al ejercicio de implementación y adaptación de los mismos, pero se procurara sinergias con el equipo y con los sistemas nacionales ya implementados.

6) VINCULOS CON EL MARCO DE COOPERACIÓN CON EL PAIS Y CON EL MARCO DE ASISTENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS

Como se ha visto en la sección de antecedentes este proyecto se suma a un conjunto de iniciativas, enfoques y definiciones conceptuales logradas en el marco de la CPI, y no hace sino añadir estrategias de implementación de ese marco conceptual e incorporar el uso instrumental de soportes al proceso de formulación, programación, gestión de ejecución y

concertación dinámica de la Agenda-DEC. Por tal razón hay una estrecha relación entre este proyecto y el Marco de Cooperación para el país (CCF) y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas (UNDAF) en el Ecuador, ya que estos marcos inspiraron el trabajo conjunto interagencial y la formulación inicial de este proyecto, así como el actual trabajo de escribir el PRODOC.

La Agenda-DEC es el producto central del proyecto para unidades territoriales con población afectada por indicadores de pobreza y desigualdad persistente. Esta agenda es concebida como un espacio de concertación dinámica del proceso de formulación, programación y gestión de la misma, por parte de las instituciones públicas, y privadas, tomando cuatro referentes claves: la planificación y gestión del territorio fuertemente endógena, la participación activa de los grupos sociales locales -públicos y privados-, la identificación de la vocación productiva del territorio para que propicie el auto-sostenimiento en condiciones de equidad, y la construcción sobre estas bases de una agenda de desarrollo local. Este enfoque recoge los criterios de equidad y competitividad como dos pilares básicos a ser construidos en el territorio, y en ese sentido, se busca que los objetivos y las acciones propuestas en el proyecto, se enmarquen dentro de lo establecido en el Marco de Cooperación para el país (CCF) y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas (UNDAF), en el Ecuador. Para ello, y a continuación se extrae de este documento institucional, las referencias específicas que dan cobertura a este proyecto, incorporando una columna donde se comentan las complementariedades encontradas o puntos de coincidencia:

“Áreas prioritarias de cooperación del sistema de las Naciones Unidas en el Ecuador

Reducir la pobreza a través del acceso a servicios sociales básicos de calidad y a actividades productivas. Incluyendo temas como el fomento de una política adecuada de inversión social; la eliminación de la extrema pobreza; la promoción de una educación básica de calidad y de una salud para todos y todas con equidad; la generación de oportunidades de empleo remunerado y medios de vida productivos; el logro de la equidad de género, etc.

En relación a esta área se definieron resultados entre los cuales se destacan los siguientes:

Resultados esperados del UNDAF	Indicadores para los resultados esperados (con datos básicos de referencia)	Fuentes de verificación	COMENTARIOS DESDE EL PROYECTO PROPUESTO POR EL JOINT PROGRAM UN - LOCAL
Meta 1: "Fortalecer las instituciones facilitando acuerdos sociales y políticas de estado eficaces y promoviendo la transparencia, la vigilancia y la participación ciudadana"			
• Mejorado el acceso a los Sistemas de información sobre la gestión pública	SIGOB plenamente ejecutándose en línea	Reportes del proyecto	Implementación y funcionamiento de tres módulos del SIGOB que serán la plataforma de programación y gestión de la Agenda de Desarrollo de la Competitividad y Equidad Local-Agenda-DEC. Este funcionamiento sobreviene I proceso participativo previo de formulación de la Agenda-DEC
• Sistemas de información sobre la gestión municipal en funcionamiento y con libre acceso de la ciudadanía	Se encuentra funcionando el módulo de presupuesto municipal y los sistemas de información local en apoyo a la gestión municipal y en línea.	Reportes del proyecto	La gestión municipal en relación a la gestión de la Agenda-DEC tendrá tres momentos regulares de información: - Módulos de información en línea sobre Los Vocaciones Productivas de la unidad territorial como criterio de contenido de los Agenda DEC. - Módulos de información en línea sobre el Banco de Programas y Proyectos vinculados a la Agenda DEC. - Sistema de Programación y gestión de la Agenda-DEC . Para soporte a la gestión del gobierno y de actores asociados a las metas intermedias (del gobierno central, de la sociedad civil local, etc), con acceso a la información de gestión por parte de los ciudadanos y con mecanismos de recepción de opiniones. - Sistema de Centro de Gestión del Prefecto, Alcaldes y Presidente de la cámara de Producción, como soporte a su acción ejecutiva y como medio de articulación de las metas intermedias de la Agenda-DEC con las acciones ejecutivas cotidianas de los titulares mencionados. * Los sistemas serán las adaptaciones de enfoque, procesos, métodos, e instrumentos del SIGOB
• Se han facilitado acuerdos nacionales que orientan la Formulación de políticas de estado en temas estratégicos.	Acuerdos básicos establecidos para orientar la política educativa, de salud, de seguridad alimentaria, de descentralización, de competitividad, de biodiversidad, y de derechos de la niñez	Informes de proyecto sobre el establecimiento de acuerdos básicos	Lo que orienta el contenido de la Agenda-DEC son los criterios de Competitividad y Equidad, y lo que sustenta el "como hacer" de formulación, programación y gestión es el enfoque de derechos humanos, haciendo en el proceso fortalecimiento institucional de la gobernabilidad democrática, en ese sentido además de los acuerdos básicos hay una orientación hacia un soporte a la dinámica de concertaciones que serán necesarios en el proceso de la Agenda-DEC - Estudio Sobre Vocaciones Productivas - Inventario de programas y Proyectos vinculados a los cinco ejes de la Agenda-DEC - Elaboración de la Agenda de Desarrollo de la Competitividad y Equidad Local (Agenda-DEC) acordados y consensuados inicialmente. - Foro Ciudadano (métodos e instrumento), para la concertación dinámica del proceso no sólo de formulación sino el posterior de programación y gestión de la ejecución sobre la Agenda-DEC.
• Mejoras en los niveles de educación político-ciudadana	Cursos y talleres sobre formación en ética pública realizados	Reportes de proyecto	- Métodos y Sistemas de foros ciudadanos a nivel de actores políticos, jóvenes y niños, en donde se difundirá con la intención de sensibilizar y propiciar la participación de los actores en el entorno de fortalecimiento de la ciudadanía: en acceso a la información, recepción de opiniones, involucramiento en la co-gestión, establecimiento de mecanismos de vigilancia, y del ejercicio de reivindicaciones en el marco del Estado de Derecho.
• Se ha incrementado la eficacia y eficiencia de la administración Pública	Procesos administrativos simplificados en instituciones seleccionadas de gobierno central y municipal	Reportes y evaluaciones de proyecto	- El proyecto estará focalizado en el " como hacer" , en el fortalecimiento de las capacidades de gestión pública y privada para llevar adelante la Agenda-DEC, de manera especial del fortalecimiento de la "Acción pública Gubernamental", por tal razón y en función de la eficacia mostrada en otros países se ha solicitado al proyecto regional de gestión para la Gobernabilidad "SIGOB".

<p>• Los gobiernos locales han mejorado sus capacidades para asumir competencias derivadas del proceso de descentralización</p>	<p>Nuevas competencias asumidas por los municipios con financiamiento adecuado para cumplir con esas responsabilidades</p>	<p>Evaluaciones del proceso de descentralización</p>	<p>- Uno de las rupturas básicas que propone el proyecto es la formulación de la Agenda-DEC desde lo local, es decir con un fuerte enfoque endógeno. Desde esa perspectiva se plantea demandar aquellas competencias (ya sea descentralizadas o desconcentradas) que favorezcan el desarrollo de la Agenda-DEC.</p>
---	--	--	---

Fortalecer la gobernabilidad democrática y la transparencia. Incluyendo temas como el fortalecimiento de la gestión pública y la administración de justicia; una política fiscal redistributiva y sustentable; el traslado de competencias y recursos a gobiernos y actores locales; el acceso equitativo de las mujeres a los cargos públicos donde se toman las decisiones que las afectan; la promoción de la participación ciudadana y los mecanismos de conexión entre la población y las instituciones de gobierno, particularmente aquellos que viabilicen la rendición de cuentas.

Área de Cooperación 3	Fortalecer la gobernabilidad democrática y la transparencia			
Meta de desarrollo 1	Fortalecer las instituciones, facilitando acuerdos sociales y políticas de estado eficaces y promoviendo la transparencia, la vigilancia y la participación			
Resultados esperados	Breve descripción estrategias cooperación	Principales líneas de acción	Organismos que contribuyen	
Los gobiernos locales han mejorado sus capacidades para asumir competencias derivadas del proceso de descentralización	1 Fortalecer capacidades nacionales y locales	A. Apoyar la construcción de presupuestos participativos	UNDP, UNICEF, UNIFEM, AME, Universidades, MEF, SIGOB-P,	
		B. Impulsar la difusión del módulo de finanzas públicas		
	2 Promoción de valores, participación ciudadana y alianzas	A. Apoyar el reforzamiento del marco jurídico e institucional de los municipios	UNDP, UNICEF, UNIFEM, UNFPA, HABITAT, AME, IULA	<u>COMENTARIOS DESDE EL PROYECTO UNJP-LOCAL</u> Como se sabe la Agenda-DEC tiene cinco ejes: Capital Humano, Fomento productivo, Infraestructura, Institucionalidad y Seguridad Jurídica: En este último eje ha de identificarse programas que permitan motivar nuevos marcos jurídicos en beneficio del crecimiento del mercado local y del respeto a los derechos individuales de los ciudadanos.
		B. Impulsar procesos de capacitación de los RR. HH.		<u>COMENTARIOS DESDE EL PROYECTO UNJP-LOCAL</u> Desde la perspectiva que la capacitación redunde en la ampliación de la capacidad cognitiva y el aprendizaje de nuevos oficios, en el proyecto se ha previsto un par de elementos: a) capacitación de los RR.HH en el marco de la implementación de los sistemas (System Position), b) sensibilización cognitiva práctica en el quehacer de la dinámica de incorporación ciudadana
		C. Apoyar el desarrollo de proyectos orientados a mejorar los niveles de ingresos municipales		<u>COMENTARIOS DESDE EL PROYECTO UNJP-LOCAL</u> La orientación de identificar las vocaciones productivas y orientarlas hacia su concreción es la única manera que de manera sostenible se puedan contar con ingresos fiscales locales . Desde esta perspectiva se da cuenta a esta línea de trabajo

B) ESTRATEGIAS

1) ESTRATEGIA DEL PAIS

La Constitución de la República del Ecuador en sus artículos 37-41 define con claridad y precisión las responsabilidades del Estado con respecto a los derechos de la familia, en los artículos 42-46 los derechos en salud, en los artículos 47-54 los derechos de los sectores vulnerables, en los artículos 55-61 los derechos a la seguridad social, en los artículos 62-65 los derechos a la cultura, y en los artículos 66-80 los derechos a la educación. Todos ellos establecen con precisión y claridad la responsabilidad social del Estado ecuatoriano, es decir los derechos sociales. Igualmente establece con claridad los derechos económicos y los derechos cívicos. Se tiene entonces un mandato claro para el cumplimiento de los derechos.

De otro lado, en sus artículos 225 al 226 la misma Constitución establece un conjunto de regulaciones de transferencias de competencias y recursos desde el nivel central hacia el nivel local. La concentración del desarrollo local desde esta única perspectiva constitucional ha dejado de lado el fortalecimiento institucional del ámbito local comprendido entre los artículos 229 al 232 de la misma Constitución. Existe también un mandato claro para las transferencias de competencias y recursos desde el nivel central hacia el nivel local.

La Política de Gobierno en esta materia es avanzar en la aplicación del Código de la Niñez y la Adolescencia recién aprobado, para garantizar el cumplimiento efectivo de los derechos de niños y adolescentes, así como en los procesos de descentralización y desconcentración de competencias hacia el nivel local.

2) ESTRATEGIA DEL PROYECTO

La estrategia general del proyecto se alimenta de tres estrategias específicas esenciales:

- Introducir un enfoque ético basado tanto en el enfoque de derechos, donde el desarrollo es concebido como un derecho (ODMs); como en el enfoque del desarrollo humano y local
- Construir una Agenda de Desarrollo orientada a la Equidad y Competitividad Local, con una nueva forma de proceder, asentada en cinco fundamentos básicos: la equidad, la competitividad, la gobernabilidad, la participación reivindicativa y la institucionalidad
- Incorporar un set de instrumentos probados, que materializan las nuevas formas de proceder de la Agenda y garantizan el cumplimiento de la condición ética del proyecto (enfoque), al propugnar en su aterrizaje operativo y gestión cotidiana los derechos, la equidad, la gobernabilidad y la institucionalidad

A continuación se describe cada uno de esas tres estrategias específicas.

Estrategia 1: introducir un enfoque ético basado en derechos, desarrollo humano y desarrollo local

- Adopta el enfoque de los derechos humanos (EDH) que sitúa al ser humano tanto en su dimensión colectiva como individual en el centro de la sociedad y concibe los derechos como los medios que garantizan a las personas el acceso, las capacidades y el ejercicio de la igualdad, la libertad y el bienestar;
- Entiende por derechos humanos el reconocimiento típicamente democrático de la condición igual de todos frente a la pretensión del desarrollo, que implica en la misma proporción los respectivos deberes; consideran la ética de los valores y de las necesidades básicas de la persona, que deben estar por encima del mercado, en términos de la relación orgánica de medio y fin; reafirman el anhelo milenar de construir una sociedad y una economía marcadas por la democracia, la solidaridad y el respeto, en las cuales los conflictos sean negociados y administrados bajo el lema del bien común, planteando desafíos prácticos y técnicos, orientados a configurar e

institucionalizar una nueva ética democrática sustentada en el sujeto, entendido como una persona moral, libre e igual (el sujeto es y debería ser el eje de la transformación social, Guendel).

- Concibe al Estado de Derecho como el conciliador entre los diversos intereses existentes en la sociedad con la ética y la moral de los derechos humanos y, en consecuencia, a la implantación efectiva de los derechos humanos como dependientes de la capacidad de este Estado para conciliar y armonizar el conglomerado de intereses contrapuestos, para lo cual debe estar regido por reglas de juego comunes (Constitución) contra la impunidad, la excepción y el privilegio.
- Entiende al Estado Democrático de Derecho como un sistema en el que el poder es para los individuos y de los individuos, y en este «ser para» y «ser de» aparece la Sociedad Civil como respuesta a las necesidades de organización de los sujetos de derecho, de los ciudadanos plenamente conscientes de serlo para reivindicar sus derechos vía mecanismos de participación y control del poder del Estado. Se adopta así la posición de que el Estado es la instancia delegada de servicio público, cuya principal razón de ser es la igualdad de oportunidades y la promoción del desarrollo humano, y por tanto el reconocimiento de que la calidad del Estado es proporcional a la calidad de la Sociedad.
- Sustenta al Estado de Derecho en dos pilares fundamentales: la limitación de la acción política gubernamental en el marco de la constitución y las leyes; y, la reivindicación de una serie de derechos y libertades fundamentales de los ciudadanos. Si uno de estos dos pilares o ambos, se derrumban, el estado de derecho desaparece.
- Mira al edificio de la gobernabilidad democrática como frágil ya que sin la garantía de un orden jurídico institucional y de una sociedad civil fortalecida en la práctica y en el ejercicio de sus derechos, cualquier situación de mínima criticidad, sumada a la desigualdad reinante, puede derribarlo.
- Entiende por ciudadanía la competencia histórica para decidir y concretar la oportunidad del desarrollo; indica la capacidad de comprender críticamente la realidad y, sobre la base de esta conciencia crítica elaborada, de intervenir de manera alternativa; se trata de transformarse en sujeto histórico y como tal participar activamente. La democracia, que supone una participación activa, exige la actuación crítica de sujetos cuestionadores capaces de discernir alternativas históricas.
- Entiende al fortalecimiento de las instituciones del estado y de la sociedad civil como crucial, y un fin y un medio efectivo para generar o mantener mínimas condiciones de gobernabilidad que permita la apertura de un espacio público de participación plena sobre la Agenda-DEC.
- Asume el concepto de desarrollo humano en todas sus connotaciones: el desarrollo, entendido como humano, apunta a la necesidad de superar la visión tradicional excesivamente económica que lo confundía con crecimiento; el desarrollo se define como “oportunidad”, para resaltar claramente que no es sólo resultado de las fuerzas del mercado, sino que puede planearse, impulsarse y organizarse, según la “competencia colectiva” de cada país y cada territorio; la “competencia colectiva” de cada país y cada territorio deviene entonces el factor mas decisivo del desarrollo, donde la educación resulta estratégica por que en ella esta la posibilidad de formación cualitativa de la población que incide tanto en la ciudadanía como en la competitividad; cuenta mas la calidad educativa de la población que las tradicionales ventajas comparativas como los recursos naturales, la extensión geográfica o la disponibilidad de mano de obra, por tanto la ciudadanía y la competitividad se transforman en objetivos estratégicos y encuentran en la educación y el conocimiento el componente fundamental mas decisivo.
- Adopta la nueva manera de construir el desarrollo que está implícita en el concepto de desarrollo humano: el crecimiento económico es indispensable, pero es un instrumento y como tal tiende a concentrarse según la lógica del mercado. Será la ciudadanía de cada sociedad la que podrá determinar el uso de los medios en beneficio común y sobre todo construir un proyecto colectivo de desarrollo, inclusive forzar la desconcentración

- del ingreso. El desarrollo humano es una función de la democracia y del crecimiento, siendo aquélla fin y éste medio; sin la maduración de la democracia no existe redistribución del ingreso.
- Recoge el enfoque de desarrollo local, tomando como objeto geográfico de la aplicación de los derechos y del desarrollo humano al territorio, con sus realidades, condiciones, características, debilidades y potencialidades particulares, para lo cual se privilegia como unidad de actuación concreta a los territorios donde el acceso a los recursos y capacidades para el cumplimiento de derechos y el desarrollo es más bajo, vale decir donde la inequidad⁴ es muy alta, por tanto la pobreza y la ingobernabilidad.
 - Cuenta esencialmente sobre las fuerzas y potencialidades propias que tiene el territorio -naturales, humanas, organizacionales, e institucionales- para transformar los sistemas sociales, productivos, institucionales y organizacionales locales, con el propósito de mejorar la calidad de vida de su población y apuntar al bienestar colectivo

Estrategia 2: construir una Agenda de Desarrollo orientada a la equidad y la competitividad, con las siguientes características:

- Integral, multidimensional, de altas sinergias y efectiva, ya que se basa en acciones concretas para simultáneamente generar en el territorio deprimido un capital humano adecuado, crear una infraestructura básica suficiente, promover un fomento productivo competitivo, construir unas instituciones fuertes para el buen gobierno y establecer una seguridad jurídica redoblada, pero cuidando que mujeres, niños e indígenas sean considerados prioritarios. Es decir genera y auto reproduce todos los mecanismos necesarios para eliminar los múltiples obstáculos al cumplimiento de derechos y al desarrollo, particularmente la inequidad.
- Estratégica, ya que promueve y fomenta tripartita y privilegiadamente aquellas actividades empresariales, económico-productivas del territorio (pequeñas empresas, microempresas y autoempleadores) que tengan vocaciones productivas competitivas dentro del actual mercado global, en tanto sustento material de sus habitantes (crecimiento económico); para lo cual, mirando al largo plazo, identifica con precisión los negocios globales de los que puede vivir el territorio durante los próximos 20 o 30 años, es decir la fuente de empleo decente e ingresos dignos de su gente, en el marco de los diferentes arreglos y tratados comerciales en marcha y futuros (TLCs). Construye, de manera tripartita, la estrategia de crecimiento de la productividad e inserción competitiva del territorio en el mundo, incorporando una adecuada comprensión de la dinámica demográfica, en tanto el tamaño, la distribución y la estructura de edades de la población tiene incidencia directa en ésta.
- Incluyente y gobernable, pues desde el inicio incluye a los actores locales, públicos y privados en el diseño, priorización, ejecución y seguimiento de la Agenda-DEC y se promueve su movilización y participación alrededor del proyecto común (la Agenda-DEC), para lo cual se establecen reglas y mecanismos claros para la negociación y concertación entre ellos, en el marco de sus respectivos intereses (concertación dinámica para la gobernabilidad) y se concretan los compromisos adoptados en tareas y responsabilidades específicas con acciones de rendición dinámica de las mismas, dando pautas claras a los actores acerca del "como hacer", el método, o el camino por el cual se plasme en realidad activa la Agenda-DEC
- Habilitante, ya que abunda en el fortalecimiento institucional de las capacidades de gestión de la acción política gubernamental local, entendida esta por la competencia que ejercen sus organizaciones sobre los siguientes medios de acción: i) producir de manera oportuna, pertinente y efectiva las normas que sean necesarias y requeridas por la Agenda-DEC, ii) dar prioridad técnico-administrativas en materia presupuestaria y otro tipos de recursos de la administración pública, en beneficio al logro de las metas

⁴ Para el EDH la igualdad social articula tres cosas que normalmente se han visto separadas: el acceso a la riqueza, es decir el problema de las necesidades; el acceso a la libertad como autonomía, esto es, el problema de las capacidades y; el acceso al poder, lo que alude al problema de la participación social y política (Guendel)

- intermedias plasmadas en los programas de acción de la Agenda-DEC, iii) conducir el proceso de relaciones políticas directas que favorezcan la marcha de las metas de los programas de acción de la Agenda-DEC, iv) establecer las acciones comunicacionales, como muestra de transparencia de la acción del poder público en relación a la Agenda-DEC, en el sentido de orientar la pedagogía de los temas envueltos en la Agenda-DEC.
- Reivindicativa, puesto que entrega los siguientes medios de acción ciudadana: i) acceso oportuno y preciso de la población a la información sobre cómo está procediendo el gobierno con los planes de acción acordados en el marco de la Agenda-DEC. (como se verá en la estrategia 3, tanto en los estudios como en los sistemas propuestos - adaptados del Sigob-, están previstos y activos varios mecanismos de acceso a la información que se va obteniendo en el proceso de construcción y gestión de la Agenda-DEC), ii) mecanismos que permiten al ciudadano dejar opinión y que ésta le sea comentada. (Acción contemplada en los sistemas de metas y de foro ciudadano propuestos en el proyecto, ver estrategia 3), iii) procedimientos de co-gestión participativa en el logro de alguna de las metas intermedias de los Programas de Acción de la Agenda-DEC. (El sistema de metas tiene metodologías y métodos que permiten dar realidad a este principio de co-gestión ciudadana, ver estrategia 3), iv) participación activa virtual y real en los mecanismos de foro ciudadano previstos en el proyecto, tanto para la sociedad política pero sobre todo para los jóvenes, niños y mujeres. La participación de dos agencias como UNICEF y UNFPA que trabajan con grupos de población vulnerables hacen posible pensar en esta posibilidad ampliada de foros ciudadanos, y v) reivindicación de sus derechos vía mecanismos de resolución alternativa de conflictos, por un lado, y el desarrollo de una producción normativa de mayor agilidad con talleres de sensibilización de la necesidad de dar legalidad a los derechos ya adquiridos, por otro. Este aspecto es de vital importancia para el desarrollo de la Agenda de desarrollo de la competitividad y equidad local.
 - Institucionalizadora, gracias a la revisión democrática que plantea de las instituciones que hoy dispone el territorio y el surgimiento de nuevos arreglos institucionales, producto de los acuerdos sociales locales, en tanto medio para afectar el mundo social a través de la promoción de una nueva ética en las relaciones sociales destinadas a construir una sociedad igualitaria y más libre. Creadora de instituciones que propician el acceso a los recursos y a las capacidades necesarias para configurar un sujeto; para lo cual abre los espacios necesarios, tanto en la sociedad civil como en el Estado para propiciar acuerdos conceptuales y operativos en torno a los derechos y al desarrollo, con responsabilidades definidas de los actores.

Estrategia 3: incorporar un set de instrumentos probados habilitantes de derechos y del desarrollo entre los cuales se destacan:

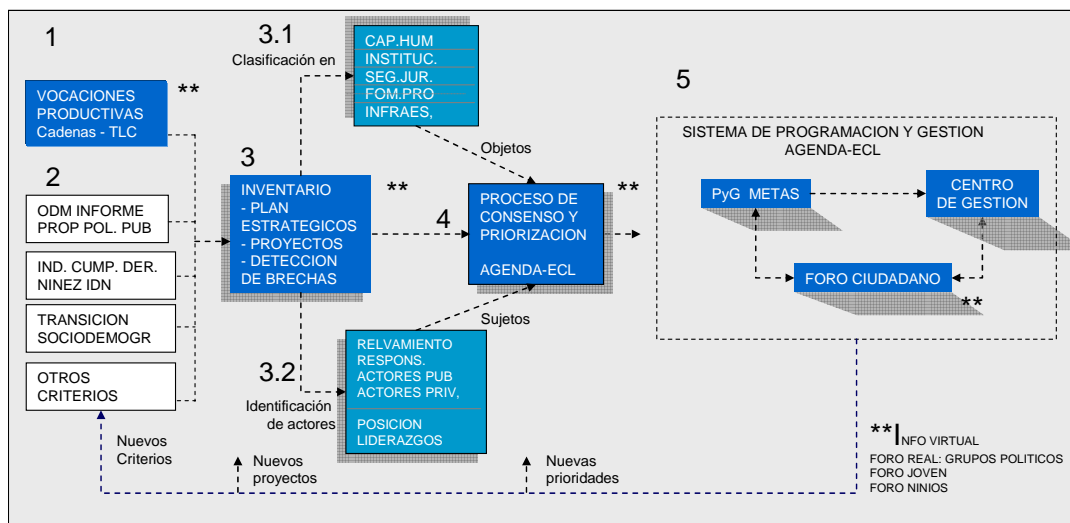
- El Sistema de Programación y Gestión por Metas y Resultados, en tanto instrumento que permite definir la manera como las personas, los grupos sociales y las instituciones van a encarar el futuro, es decir la consecución de las metas formuladas en los 5 ejes de la Agenda-DEC. La Agenda constituye un esfuerzo de anticipación o si se quiere de colonización del porvenir y este instrumento permite que las personas, los grupos sociales y las instituciones puedan visualizarlo y monitorearlo permanentemente, pero sobre todo dibujar la ruta crítica a recorrer para el cumplimiento de programas y proyectos de los diferentes 5 ejes, es decir precisar sus metas, actividades, responsables, tiempos y potenciales cuellos de botella; y gestionarla cotidianamente (Equidad)
- Los Foros Ciudadanos, en tanto instrumento que permite la negociación y concertación permanente durante todo el proceso (concertación dinámica) de los múltiples y encontrados intereses entre los diferentes actores involucrados. Pero sobre todo es el instrumento precisamente diseñado para dar soporte a la Sociedad Civil a las tareas de organización de los sujetos de derecho para reivindicar sus derechos vía mecanismos de participación y control del poder del Estado. Por esta vía la sociedad civil opina,

- cogestiona, vigila y reivindica sus derechos, considerando el desarrollo de varios procedimientos de acceso a la información, recepción y sistematización de opiniones ciudadanas, mecanismos de co-gestión, vigilancia y reivindicación (Gobernabilidad).
- El Centro de Gestión de las autoridades territoriales (gobierno y empresas), en tanto instrumento que permite el fortalecimiento del liderazgo de las autoridades locales y líderes empresariales a fin de que rindan cuentas de manera transparente de su gestión, pero sobre todo instrumento que propicie acuerdos conceptuales y operativos en torno a los derechos y al desarrollo y medio para afectar el mundo social a través de la promoción de una nueva ética en las relaciones sociales destinadas a construir una sociedad igualitaria y más libre (Institucionalidad).
 - Desde el punto de vista estructural-organizativo este grupo de tres instrumentos concebidos como una RED (coordinación horizontal entre diferentes actores interesados en un mismo asunto con el fin de negociar y acordar una solución: la Agenda-DEC) debe tomar forma concreta al interior de la estructura organizativa del territorio piloto.

Para poner a caminar estas tres estrategias de base que considera el Proyecto, se ha considerado la conformación de un Equipo Promotor con líderes locales de las diferentes instituciones y organizaciones públicas y privadas del territorio seleccionado (a partir de la identificación de líderes), así como con la participación de funcionarios de las Agencias de las Naciones Unidas participantes.

3) PRODUCTOS DEL PROYECTO

El Proyecto producirá y entregará cinco productos relevantes. La secuencia de acciones y producción de productos se esquematizan en el siguiente diagrama. En fondo azul están las acciones del proyecto y en fondo blanco otras que están siendo realizadas por las agencias del SNU.



Los cinco productos, en su orden, son el Estudio de vocaciones productivas (1); el Relevamiento de criterios utilizados por las Agencias del SNU para la definición de sus programas y proyectos (2); el Inventario de programas y proyectos en marcha en el territorio (3); la Agenda-DEC concertada y priorizada con 5 ejes (4), y; el Sistema de Programación y Gestión de la Agenda-DEC (5).

Una de las actividades preliminares del proyecto es tener claro los diferentes programas y proyectos que vienen actualmente realizando las tres agencias promotoras del Proyecto (PNUD, UNICEF y UNFPA), identificando puntos de complementación y coordinación respectiva. Entre ellos se detectaron los siguientes:

- El trabajo de "Territorialización de los Objetivos de Desarrollo del Milenio" que esta trabajando el sistema de las NNUU y que esta coordinando el PNUD,
- el PNUD también, en algunas unidades territoriales, ha implementando la iniciativa ART, concretando entre otros productos institucionales la "Agencia de Desarrollo" como mecanismo neutro de promoción y facilitación de aspectos del desarrollo económico.
- Por otro lado están los Índices de Cumplimiento de los Derechos de la Niñez iniciativa que coordina y propicia UNICEF,
- otro aspecto importante son los criterios que se deducen de los estudios de la UNFPA sobre temas de transición demográfica (Bono Demográfico), que deben orientar los procesos de inclusión de jóvenes, mujeres y otro tipo de población vulnerable como actores incluidos en la Agenda-DEC.

Se deben luego identificar otras iniciativas trabajados por otras agencias del sistema.

Estos programas y proyectos permiten una identificación preliminar de los criterios empleados por las Agencias del SNU para la definición de sus programas y proyectos que deben ser validados y relevados. Estos criterios deben además orientar el inventario (producto 3) de planes estratégicos, proyectos formulados, proyectos programados y proyectos en ejecución, tanto públicos como privados, de las agencias del SNU y de otros organismos no gubernamentales de cooperación técnica que estén operando en el territorio.

Como se señala más adelante, este inventario se realiza únicamente para aquellos programas de acción que están vinculados a los cinco ejes de desarrollo (3.1), identificando paralelamente los actores que están directamente vinculados a los programas de acción definidos (3.2), precisando sus competencias, posiciones y liderazgos, es decir precisa, por un lado, los objetos que van al debate de priorización por parte del foro ciudadano (los 5 ejes de la Agenda-DEC), y por otro, los sujetos-actores que participaran en él. El proceso de priorización (4) que se propone desde la perspectiva participativa en Foros Ciudadanos, se trata de un ejercicio de reuniones bilaterales en donde se recoge la opinión sobre prioridades de atención política participativa con actores de mayor relevancia, para luego y en base a ese perfil de opinión desarrollar uno o dos talleres de Foro Ciudadano, a fin de verificar prioridades que serán los primeros insumos de la plataforma de soporte a la programación y gestión de la Agenda-DEC (5)

A continuación se realiza una descripción sucinta de cada uno de los 5 productos.

Producto 1: Estudio de vocaciones productivas, donde se identifican las cadenas productivas competitivas del territorio seleccionado, en el marco del TLC.

El estudio entrega para cada cadena productiva, entre otros, el mapa de empresas, el mapa de cuentas nacionales (oferta-demanda), el mapa de recursos naturales, el mapa de exportaciones-importaciones, la dinámica demográfica (tamaño, distribución y estructura de edades de la población); así como un análisis detallado para los empresarios de esas cadenas y productos, de las implicaciones que tiene el TLC sobre todo en materia comercial y en especial los certificados de origen, la desgravación arancelaria y los requisitos para arancelarios, para ingresar a los mercados. Este estudio arroja además claros insumos para la programación de los ejes de la Agenda de Desarrollo Local referidos al fomento productivo, a la infraestructura, a instituciones y a seguridad jurídica. El producto consta de: i) un documento con el estudio en si mismo, ii) un módulo de información y análisis que sistematiza la información, iii) talleres de capacitación a funcionarios públicos, empresarios y ciudadanos; y, iv) varios foros ciudadanos de propósito pedagógico a grupos políticos, jóvenes, niños, mujeres e indígenas.

Producto 2: Relevamiento y sistematización de criterios utilizados por las Agencias del SNU para la definición de sus programas y proyectos

El relevamiento se realizará primeramente con las tres Agencias del SNU promotoras del Proyecto (PNUD, UNICEF y UNFPA) precisando los criterios que ellas emplean para la definición de sus programas y proyectos. Se tomará consideración especial a los informes y las propuestas de política pública de los ODMs (PNUD), los índices de cumplimiento de la niñez y adolescencia (UNICEF) y los estudios de la transición sociodemográfica (UNFPA). Enseguida se relevará los criterios empleadas por otras Agencias del SNU. El producto consta de: i) un documento con los criterios relevantes, ii) un módulo de información y análisis que sistematiza la información, iii) talleres de capacitación a funcionarios públicos, empresarios y ciudadanos; y, iv) varios foros ciudadanos de propósito pedagógico a grupos políticos, jóvenes, niños, mujeres e indígenas.

Producto 3: Inventario de programas y proyectos en marcha en el territorio seleccionado ejecutados por el sector público, el sector privado, el tercer sector (ONGs, la cooperación, etc.) y el SNU para cada uno de los 5 ejes de la Agenda de Desarrollo.

El inventario se realiza para los cuatro ámbitos de ejecución de proyectos y los 5 ejes de la Agenda de Desarrollo poniendo énfasis en los criterios recogidos en el producto 2. El inventario recoge y sistematiza los planes estratégicos, los programas y proyectos y detecta las brechas a cubrir en los 5 ejes de la Agenda de Desarrollo. También releva las responsabilidades que tienen los actores públicos y privados y las posiciones de liderazgo existentes en el territorio. Entrega para cada uno de los 4 ámbitos de proyectos y para cada uno de los 5 ejes de la Agenda-DEC, una ficha que recoja la siguiente información: i) sus metas, objetivos e indicadores, ii) su cobertura, o sea, el número de personas beneficiarias y su ubicación territorial, iii) su costo o inversión total requerida y la ya realizada hasta el momento, iv) las fuentes o mecanismos de financiamiento de esa inversión o costo, v) las competencias y responsabilidades que tienen los distintos actores involucrados (sector público, sector privado, tercer sector y la ciudadanía), vi) las instituciones participantes o involucradas y sus respectivos funcionarios y, los principales problemas que enfrentan esos programas/proyectos, sus causas y posibles soluciones.

Este estudio prácticamente define el contenido de los 5 ejes de la Agenda de Desarrollo Local referidos al capital humano, al fomento productivo, a la infraestructura, a las instituciones y a la seguridad jurídica y sus sub ejes. El producto consta de: i) una ficha de sistematización para cada programa-proyecto, ii) un módulo de información y análisis que sistematiza la información, iii) talleres de capacitación a funcionarios públicos, empresarios y ciudadanos; y, iv) varios foros ciudadanos de propósito pedagógico a grupos políticos, jóvenes, niños, mujeres e indígenas.

Producto 4: Agenda de Desarrollo concertada, priorizada y aplicada para la Equidad y competitividad del territorio con 5 ejes básicos.

A partir de los productos anteriores, y la realización de los Foros bilaterales y los Foros ciudadanos para concertar y priorizar los programas y proyectos de los 5 ejes de la Agenda-DEC, se realiza la programación y aplicación basada en metas y resultados a fin de lograr en los plazos previstos las metas trazadas en los 5 ejes y cerca de 20 sub ejes de la Agenda de Desarrollo, y rendir cuentas a la ciudadanía y los actores relevantes de los avances logrados. Para ello se establece un sistema de gestión estratégica y anticipada por parte de los actores involucrados de los potenciales cuellos de botella que se presentan en la gestión cotidiana, se definen indicadores para los termómetros, alertas y restricciones para los semáforos, un sistema de trabajo con gerentes de meta, coordinadores institucionales y grupo de estrategia y un conjunto de reportes de avance y resultados. El producto consta de: i) un módulo de información y análisis y varios programas calendarios que sistematiza la información, ii)

talleres de capacitación a funcionarios públicos, empresarios y ciudadanos; y, iii) varios foros ciudadanos de propósito pedagógico a grupos políticos, jóvenes, niños, mujeres e indígenas.

Producto 5: Sistema de Programación y Gestión funcionando en las instituciones con tres módulos.

Los tres módulos que componen esta Plataforma son los siguientes:

I) El Sistema de Programación y Gestión por Metas y Resultados

Es un sistema de gestión que cubre tres objetivos: a) informar del avance de los resultados a nivel institucional y ciudadano, b) incidir en la consecución de las metas y los resultados de los programas y proyectos, mediante métodos de adelantamiento a los problemas y tratamiento oportuno de los mismos, c) una estructura institucional a base de grupos de trabajo sin mayores traumas institucionales. Es también un sistema de información que facilita el conocimiento directo por parte de los ciudadanos de la marcha de los programas y proyectos.

¿Qué aspectos se quieren mejorar?

- ✓ Reducir la brecha existente entre los objetivos establecidos por los centros de decisión política, y la real capacidad operacional para alcanzar las metas y producir los resultados programados.
- ✓ El grado y oportunidad de intervención para resolver las restricciones y tratar las alertas que impidan el logro de metas intermedias.
- ✓ La consistencia entre el quehacer técnico-administrativo con el quehacer sustantivo de los proyectos y programas institucionales.
- ✓ Mostrar mayores niveles de transparencia de los procesos internos y de coordinación política de los proyectos de transformación.
- ✓ Anular excesivas intermediaciones burocráticas entre los niveles de dirección y los ejecutores de las acciones, diluyendo la responsabilidad y la identificación de los factores restrictivos del alcance de los resultados y los objetivos.
- ✓ Reducir las ineficacias de los actuales procesos de control, orientando a un control de acciones por resultados, que favorezca la acción pro-activa del gobierno

II) El Centro de Gestión de las autoridades territoriales.

El Sistema del Centro de Gestión tiene como finalidad dar apoyo a la programación estratégica y gestión operacional diaria de la agenda de las Autoridades, en todos aquellos asuntos de gobierno que deben ser tratados directamente por ellos.

Los insumos procesados por en el Centro de Gestión son: las solicitudes formuladas al las autoridades, que contienen demandas de intervención u opinión, solicitudes de audiencias, invitaciones, etc. El resultado de este proceso es la articulación de estos pedidos con la Agenda de Desarrollo.

EL CG esta compuesto de:

- Enfoques de articulación política entre estrategia y acción operativa cotidiana
- Métodos de análisis y de ordenamiento de las actividades (gestión),
- Línea de procesos de trabajo intra e inter-institucionales.

¿Qué se desea mejorar?

- ✓ La vinculación entre la programación y gestión estratégica de la Agenda de Desarrollo DEC del quehacer gubernamental y la programación operacional cotidiana en el Despacho de las autoridades, se da en un proceso que administra el antes, el durante y el después de la acción ejecutiva.

Para el antes:

- ✓ Mejorar los niveles de control de calidad de la información que ingresa al despacho de las autoridades, proveyendo mecanismos de trabajo que permitan establecer las prioridades temáticas y la articulación de sus agendas.

Para el durante y el después:

- ✓ Mejorar la sistematización de medios de entrada al Despacho, la memoria institucional de sus actividades permitiendo una recreación táctico-estratégica de sus actividades, así como los mecanismos de programación y control de gestión de los acuerdos y compromisos derivados de las acciones ejecutivas.

III) Los Foros Ciudadanos

Es un sistema de soporte al proceso de dialogo entre autoridades y la ciudadanía, para que la interacción entre ellos y la participación de la ciudadanía y de las autoridades de gobierno se desarrolle con transparencia y en observancia del cumplimiento de los acuerdos.

Este es un sistema de trabajo que permite mejorar el proceso del Antes, Durante y Después de los foros ciudadanos en los cuales participan las autoridades de gobierno.

¿Qué se desea mejorar?

- ✓ El proceso de legitimación del estado en su vinculación con la ciudadanía.
- ✓ El contenido de la nueva estatalidad, cercana y contribuyente a la gestión local y regional.
- ✓ Los niveles de transparencia de las relaciones entre el Gobierno y la Sociedad.
- ✓ El proceso de los encuentros entre Gobierno y Ciudadanos, ordenando la agenda y desarrollando mecanismos de control de gestión de cumplimiento de los acuerdos.

Finalmente, en la siguiente tabla se establece la relación existente entre los productos del proyecto y los enfoques de derechos

PROYECTO JP-LOCAL PRODUCTO – CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	ENFOQUE DE DERECHOS – EQUIDAD
Vocaciones productivas (Cadenas-TLC) - Estudio de vocaciones - Información Virtual - Foros de sensibilización: Funcionarios, Políticos, Jóvenes, Niños	- Fortalecimiento del sentido comunal mediante la identificación de un futuro común .a ser construido. - Derecho de acceso a la información - Derecho a participar en los foros de exposición del estudio de Vocaciones Productivas.
Relevamiento de criterios de agencias NNUU:	- Incorporación de los criterios de las agencias del sistema de las NNUU, tomando en cuenta que todas las agencias trabajan con la perspectiva de derechos y lucha contra la pobreza.
Inventario de Programas de Acción: - Información virtual de Banco de Proyectos de la Unidad Territorial. - Información virtual de Actores - Foros de sensibilización: Funcionarios, Políticos, Jóvenes, Niños	- Rendición de cuentas. - Derecho de acceso a la información - Derecho a participar en los foros de exposición del estudio de Vocaciones Productivas.
Priorización participativa de Agenda-DEC: - Agenda-DEC inicial	- Derecho a participar en los foros de exposición del estudio de Vocaciones Productivas.
Sistema de Gestión por Metas y Resultados: Virtual: - Mapas calendarios de las metas intermedias de los programas de acción. - Registro y gestión de solución de problemas de las metas intermedias. - Información de avance: indicadores. - Recepción de opiniones y conexión directa	- La gestión de los Programas de Acción por metas y resultados, da garantía metodológica a los ciudadanos de contar con un medio de rendición de cuentas. - Por otro lado la consecución de las mismas metas de los programas de acción tiene un impacto directo para la inclusión de las personas que comparten su ciudadanía en el territorio que los vio nacer. - Rendición de cuentas .de avance y problemas de los programas de acción de la Agenda-DEC. - Derecho de acceso a la información - Derecho a participar en los foros de exposición del estudio de Vocaciones Productivas.
Sistema de Centro de Gestión - Mecanismo de priorización de la acción del prefecto, alcaldes, presidente de cámara, en temas y actores vinculados a la Agenda-DEC - Información de la agenda del titular (nivel de seguridad pertinente).	- Rendición de cuentas de acciones de titulares dirigentes. - Derecho de acceso a la información - Derechos a dejar sus opiniones. - Derecho y obligación de participar en la co-gestión de algunas de las metas intermedias de los programas de acción de la Agenda-DEC
Sistema de Foro Ciudadano Foro Real: Grupos políticos, jóvenes, niños.	- Derecho de acceso a la información - Derechos a dejar sus opiniones.

Para el antes del foro: Homogenizar Información , Reporte de avance de compromisos de foros, Reporte de avance de metas de la Agenda-DEC, Ordenamiento de la agenda Durante: Eje participativo, Captura de desacuerdos y compromisos Después: Seguimiento de compromisos, Notas del foro Foro Virtual: Avance de compromisos.	- Derecho y obligación de participar en la co-gestión de compromisos que surjan en los foros ciudadanos - Derecho de reivindicación de sus derechos
--	--

4) PARTICIPACIÓN DEL PNUD/UNICEF/UNFPA/UNDP-SIGOB

La participación del PNUD, de UNICEF, de UNFPA y de UNDP-SIGOB Regional tiene múltiples aspectos positivos:

En primer lugar, las ventajas que significa a nivel general una coordinación de principios, visiones, y estrategias, alineándose con los mandatos de la reforma del SNU, es decir las lecciones aprendidas que se desprenden de una experiencia concreta de trabajo inter agencial

En segundo lugar, las sinergias que se producen del trabajo conjunto en el territorio mismo (recursos, métodos, etc.), vale decir los efectos favorables de la coordinación del conjunto de acciones, actividades y proyectos propios de cada agencia en el territorio específico en términos de recursos financieros, en términos de recursos humanos, en términos de efecto político y en términos de resultados sobre las condiciones de vida de las personas, etc.

En la siguiente tabla se presenta un listado de los programas macro o líneas de acción que vienen desarrollando las tres agencias en Ecuador. Gran parte de ellos tiene un aterrizaje territorial y en el territorio piloto de aplicación se establecerán mecanismos adecuados para lograr una alta coordinación y sinergias.

PRINCIPALES LINEAS DE ACCION	EJES AGENDA	DERECHO	AMBITO
PNUD:			
1. Reducción de la Pobreza (17 Proyectos)	Cap. Humano, Fom Prod, Instituciones	Sociales-Económicos	Equidad - Competitividad
2. Gobernabilidad Democrática (11 Proyectos)	Instituciones, Seguridad Jurídica	Sociales, Cívicos	Equidad - Competitividad
3. Desarrollo Sostenible (6 Proyectos)	Cap. Humano, Fom Prod, Instituciones	Sociales-Económicos	Equidad - Competitividad
UNICEF:			
1. Reforma Institucional e Inversión Social para la Niñez (3 Componentes)	Cap. Humano, Fom Prod, Instituciones	Sociales-Económicos	Equidad - Competitividad
2. Educación Intercultural para Todos (3 Componentes)	Cap. Humano	Sociales	Equidad
3. Salud y Nutrición (3 Componentes)	Cap. Humano	Sociales	Equidad
4. Monitoreo Participativo y Movilización Social por los Derechos de la Niñez (3 Componentes)	Cap. Humano	Sociales	Equidad
5. Programa Subregional Proandes 2003-2007 (4 Componentes)	Cap. Humano	Sociales	Equidad
6. Programa Subregional Amazonía 2003-2007 (3 Componentes)	Cap. Humano	Sociales	Equidad
UNFPA:			
1. Educación de la sexualidad PRONESA (Costa,	Cap. Humano	Sociales	Equidad

Sierra y Oriente)			
2. Salud sexual y reproductiva, aplicación normas de salud sexual (Costa, Sierra y Oriente)	Cap. Humano	Sociales	Equidad
3. Población y desarrollo, planificación local (Costa, Sierra y Oriente)	Fom Productivo	Económicos	Competitividad
4. Equidad de género (Costa, Sierra y Oriente)	Cap. Humano	Sociales	Equidad

En tercer lugar, gracias a la participación del Proyecto Regional, ahorrar costos iniciales de desarrollo (enfoque de gestión de agendas de desarrollo publico-privado, procedimientos y métodos adjuntos, software, técnicas de implementación, etc.) que, como ya se dijo, de hacerlo otros proyectos deberían invertir alrededor de 214 mil dólares adicionales encareciendo el Proyecto, así como permitir un muy rápido proceso de adaptación de los enfoques e instrumentos actuales a la situación local del Ecuador y convertirlo en un modulo para replicar.

En cuarto lugar, ganar en credibilidad y efectividad en tanto Proyecto del SNU en dos líneas. Dar mucha credibilidad, seriedad y confianza al proceso local, facilitando que los diversos actores locales participen y se involucren de manera muy activa en la Plataforma como mecanismo concreto de la dinámica de concertaciones que involucra el desarrollo, ya que a nivel local, hay debilidad institucional y no existe una cultura de participación ciudadana en la cosa pública, existiendo además una cierta desconfianza entre los diversos actores para avanzar en esa dirección. No se ha logrado consolidar espacios públicos donde los distintos actores de la sociedad local tomen decisiones trascendentes respecto a su futuro y desarrollo de largo plazo. No existen canales y mecanismos adecuados para establecer y fortalecer este tipo de participación de esos actores en el nivel local y fortalecer los lazos de confianza inter-actoral.

De otro lado, con la participación del Sistema de Naciones Unidas se vuelve mucho más fácil y creíble un proceso de fortalecimiento institucional para el desarrollo local de la equidad y competitividad, vale decir lograr identificar que responsabilidades y competencias las debe asumir de manera directa el nivel local y negociar ante el nivel central su participación de oficio e identificar aquellas para que sean descentralizadas y/o desconcentradas por su mayor efectividad en su aplicación, ya que en el Ecuador el proceso de descentralización y desconcentración, es decir de entrega de responsabilidades, competencias y recursos hacia los Gobiernos Seccionales, ha sido lento y dificultoso. Existe resistencia desde el propio nivel central para acelerar y avanzar en la concreción de los marcos jurídicos de transferencia de poderes a los niveles locales. La propia lógica del clientelismo refuerza esta actitud y frena el proceso. Por otro lado esta situación era de esperarse, pues de lo que se trata es de cambiar las costumbres de la política pública, tanto desde el plano de los sujetos que la formulan, programan y ejecutan, como de los objetos y objetivos que ellos se plantean. Por tanto este tipo de transformaciones son procesos políticos e históricos, que pueden ser intervenidos a partir de nuevos enfoques y métodos que contengan la relación entre los actores en el marco de aceptables niveles de gobernabilidad.

Finalmente, en la tabla que se presenta a continuación se realiza una vinculación de los Ejes considerados en la Agenda-DEC con algunas de las diversas Agencias del SNU, precisando los derechos humanos que involucra, así como el ámbito de influencia en materia de equidad y competitividad.

EJES DE LA AGENDA-DEC	AGENCIAS DEL SNU	DERECHOS	AMBITO
Capital Humano	PNUD UNICEF UNFPA UNIFEM UNESCO PMA	Derechos Sociales	Equidad

	OPS/OMS		
Fomento Productivo	FAO OIT ONU UNCTAD CEPAL	Derechos Económicos	Competitividad
Infraestructura	HABITAT- Desarrollo Urbano	Derechos Económicos	Competitividad
Instituciones	PNUD, UNICEF UNFPA HABITAT	Derechos Sociales, Económicos, Culturales y Cívicos	Equidad - Competitividad
Seguridad Jurídica	PNUD, UNICEF UNFPA	Derechos Sociales, Económicos, Culturales y Cívicos	Equidad - Competitividad

PARTE II - MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS DEL PROYECTO

A) MARCO LOGICO

OBJETIVO I: Agenda de Desarrollo Local para la Equidad y Competitividad con la metodología, procesos de trabajo e instrumentos diseñados y ajustados		
Resultado Esperado No. 1. - Metodología y procesos de trabajo desarrollados		
Indicador del Resultado Esperado: Documento base de la metodología, procesos de trabajo desarrollados		
Línea de Base: Enfoque desarrollado de base para la Agenda de Desarrollo para la Equidad y Competitividad		
Metas: Documento presentado a los organismos internacionales y a las autoridades de Chimborazo		
Área Estratégica de Apoyo: Desarrollo Local y Gobernabilidad		
Productos/Resultados previstos	Actividades indicativas	Insumos
1.1. Metodología de la Agenda de Desarrollo para la Equidad y Competitividad finalizada	1.1.1. Revisión al enfoque conceptual de la Agenda de Desarrollo Local para la Equidad y Competitividad 1.1.2. Ajuste de la metodología (Vocaciones Productivas, Criterios de las agencias, Proyectos clasificados por ejes de competitividad y equidad , actores, y consenso y priorización de programas de acción 1.1.3. Taller de validación inicial de la metodología 1.1.4. Entrega del documento	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría RLA • Taller de validación
1.2. Procesos de trabajo diseñados para la generación del: <ul style="list-style-type: none"> • Estudio de vocaciones productivas • Criterios de las Agencias • Diagnostico inicial y relevamiento de actividades regionales • Acuerdos y ajustes con los actores • Determinación de metas • Matriz de responsabilidades 	1.2.1. Diseño de los proceso de trabajo para el levantamiento de Vocaciones Productivas, criterios de las agencias y levantamiento de Proyectos en ejecución y actores (información, formatos) 1.2.2. Diseño del proceso de trabajo para definir las metas de acción local 1.2.3. Diseño de los procesos de trabajo para la interacción de actores y su participación 1.2.4. Diseño operativo para la determinación de la matriz de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría -RLA • Taller de validación
1.3. Instrumentos de soporte al registro y análisis de la información ajustados a las necesidades mínimas de soporte a la Agenda de Desarrollo Local - SIGOB	1.3.1 Ajuste y desarrollo de los MIAS de base para : Vocaciones Productivas, Criterios de agencias, Proyectos clasificados por ejes de competitividad, Actores institucionales 1.3.2. Ajuste y desarrollo de los MIA de base para los Foros Ciudadanos 1.3.3. Ajuste y desarrollo de los Sistemas de Centro de Gestión 1.3.4. Ajuste y desarrollo de los Sistemas de PAL (Programas de Acción Local) 1.3.4. Determinación de la infraestructura mínima de hardware, comunicación y recursos humanos para el funcionamiento de los Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría Internacional-RLA

OBJETIVO II: Implementación piloto en un territorio con 3 Municipalidades (Chimborazo)		
Resultado Esperado No. 1. - Instituciones públicas y privadas fortalecidas con recursos humanos capacitados en la plataforma PCEL		
Indicador del Resultado Esperado: Sistemas instalados, recursos humanos capacitados en metodologías, procesos de trabajo e instrumentos de soporte a la Plataforma		
Línea de Base: Instituciones no articuladas		
Metas: Plataforma consolidada en funcionamiento y metodología de replicación en otros territorios elaborada		
Área Estratégica de Apoyo: Desarrollo Local y Gobernabilidad		
Productos/Resultados previstos	Actividades indicativas	Insumos
2.1. Estudio de Vocaciones Productivas	2.1.1. Términos de referencia 2.1.2. Licitación y contratación de consultora 2.1.3. Taller de capacitación a promotores 2.1.4. Cuatro (4) foros ciudadanos desarrollados para funcionarios, políticos, jóvenes y niños para convalidar y dar a conocer las vocaciones productivas 2.1.5. Módulo de Información y Análisis en Internet en operación	Consultores Nacionales Subcontrato con consultora local Taller explicativo y validación Coordinación Nacional
2.2. Criterios de las agencias para la priorización y ejecución de programas y proyectos	2.2.1. Inventario de criterios 2.2.2. Aplicación de los criterios para el relevamiento de proyectos prioritarios 2.2.3. Cuatro (4) foros ciudadanos desarrollados para funcionarios, políticos, jóvenes y niños para convalidar y dar a conocer los criterios 2.2.4. Módulo de Información y Análisis en Internet en operación	Consultores Nacionales Coordinación Nacional
2.3. Inventario de Proyectos en ejecución	2.3.1. Términos de referencia 2.3.2. Licitación y contratación de consultora 2.3.3. Taller explicativo a las autoridades institucionales y sociedad civil organizada 2.3.4. Cuatro (4) foros ciudadanos desarrollados para funcionarios, políticos, jóvenes y niños para convalidar y dar a conocer los criterios 2.3.5. Módulo de Información y Análisis en Internet en operación	Consultores Nacionales Subcontrato con consultora local Taller explicativo y validación Coordinación Nacional
2.4. Programas y Proyectos priorizadas con metas intermedias y responsabilidades definidas	2.4.1. Términos de referencia 2.4.2. Licitación y contratación de consultora 2.4.3. Cuatro (4) foros ciudadanos desarrollados para funcionarios, políticos, jóvenes y niños para convalidar y dar a conocer los criterios	Consultores Nacionales Subcontrato con consultora local Taller explicativo y validación Coordinación Nacional
2.5. Sistema de Programación y Gestión de Programas de Acción Local	2.5.1. Taller de enfoque conceptual 2.5.2. Estructuración del Sistema de PAL 2.5.3. Aplicación informática y ajuste de las Guías de Administración y usuarios 2.5.4. Implementación del Sistema (Capacitación a grupo promotor y administradores locales) 2.5.5. Revisión de la práctica	Consultores Nacionales Subcontrato RLA Coordinación Nacional
2.6. Sistema de Foros Ciudadanos	2.6.1. Taller de enfoque conceptual 2.6.2. Estructuración del Sistema de PAL 2.6.3. Aplicación informática y ajuste de las Guías de Administración y usuarios 2.6.4. Implementación del Sistema (Capacitación a grupo promotor y administradores locales) 2.6.5. Revisión de la práctica	Consultores Nacionales Subcontrato RLA Coordinación Nacional
2.7. Sistema del Centro de Gestión instalados	2.7.1. Taller de enfoque conceptual 2.7.2. Estructuración del Sistema de PAL 2.7.3. Aplicación informática y ajuste de las Guías de Administración y usuarios 2.7.4. Implementación del Sistema (Capacitación a grupo promotor y administradores locales) 2.7.5. Revisión de la práctica	Consultores Nacionales Subcontrato RLA Coordinación Nacional

OBJETIVO III: Capacitación a un grupo promotor para la implementación de una Agenda de Desarrollo Local para la Competitividad y Equidad (Agenda-DEC)		
Resultado Esperado No. 3. - Grupo promotor local con recursos humanos capacitados en el desarrollo de una Agenda de Desarrollo Local		
Indicador del Resultado Esperado: Recursos humanos capacitados en metodologías, procesos de trabajo e instrumentos de soporte a la Programación y Gestión de una Agenda de Desarrollo Local		
Línea de Base: Grupo promotor conformado		
Metas: Grupo promotor de 7 personas capacitados en la metodología de Agenda-DEC y administración informática de los sistemas		
Área Estratégica de Apoyo: Desarrollo Local y Gobernabilidad		
Productos/Resultados previstos	Actividades indicativas	Insumos
3.1. Grupo Promotor capacitado en evaluación y presentación del los estudio de Vocaciones Productivas	3.1.1. Taller de capacitación a grupo promotor en el proceso de evaluación de los estudios de vocaciones productivas	Subcontrato con consultora local
3.2. Grupo Promotor capacitado en evaluación y presentación del los Proyectos en ejecución	3.2.1. Taller de capacitación a grupo promotor en el inventario de actividades en proceso	Subcontrato con consultora local
3.3. Grupo Promotor capacitado en evaluación y presentación del los Programas priorizadas para cubrir brecha	3.3.1. Taller de capacitación a grupo promotor en la programación de programas de desarrollo para cubrir las brechas en los 5 ejes priorizados	Subcontrato con consultora local
3.4. Grupo promotor capacitado en la implementación y administración informática de los sistemas de programación y Gestión de Programas de Acción Local	3.4.1. Taller de capacitación en procesos de implementación del Sistema PAL 3.4.2. Taller informático en la administración de los sistemas PAL	Subcontrato RLA
3.5. Grupo promotor capacitado en la implementación y administración informática de los Sistema de Foros Ciudadanos	3.5.1. Taller de capacitación en procesos de implementación del Sistema de los Foros Ciudadanos 3.5.2. Taller informático en la administración de los sistemas de los Foros Ciudadanos	Subcontrato RLA
3.6. Grupo promotor capacitado en la implementación y administración informática Sistema del Centro de Gestión instalados	3.6.1. Taller de capacitación en procesos de implementación del Sistema del Centro de Gestión de 1 Gobernador y 3 Alcaldes 3.6.2. Taller informático en la administración de los sistemas	Subcontrato RLA

OBJETIVO IV: Equipamiento informático básico para implementación de PCEL en Chimborazo y 3 Alcaldías		
Resultado Esperado No. 3. - Equipamiento informático adquirido e instalado		
Indicador del Resultado Esperado: Equipamiento informático adecuado y comunicado		
Línea de Base: Las alcaldías y parroquias sin equipamiento para el funcionamiento del PCEL		
Metas: Servidor de Base de Datos, de Internet y Estaciones de Trabajo instaladas		
Área Estratégica de Apoyo: Desarrollo Local y Gobernabilidad		
Productos/Resultados previstos	Actividades indicativas	Insumos
4.1 Servidores de base de datos e Internet adquiridos e instalados	4.1.1. Licitación para la adquisición de los servidores de base de datos e internet	Proveedor
4.2. Cabinas de SIGOB Local adecuadas para el funcionamiento del PCEL	4.2.1. Licitación para la adecuación de un espacio municipal en la Cabina SIGOB-Local	- Proveedor de comunicaciones y arreglo de infraestructura

PRESUPUESTO DE INSUMO - PRODUCTO

OBJETIVO I: Agenda de Desarrollo Local para la Equidad y Competitividad con la metodología, procesos de trabajo e instrumentos diseñados y ajustados					
Riesgos Probables: Retraso en los talleres de validación con las instituciones públicas y privadas. Atraso en los ajustes de los sistemas informático de soporte					
Meta anual del Producto: Metodología, procesos de trabajo e instrumentos ajustados a las necesidades de la Agenda de Desarrollo Local para la Equidad y Competitividad					
Actividades		Descripción de los insumos	Presupuesto		
			Líneas	Monto	Total
1.1	1.1.1. Revisión al enfoque conceptual de la Agenda de Desarrollo Local para la Equidad y Competitividad 1.1.2. Ajuste de la metodología (Vocaciones Productivas, Criterios de las agencias, Proyectos clasificados por ejes de competitividad y equidad , actores, y consenso y priorización de programas de acción 1.1.3. Taller de validación inicial de la metodología 1.1.4. Entrega del documento	1. Subcontrato con el RLA para el desarrollo de la Metodología 2. Taller de validación de la metodología	72100	12.500	12.500
			63400	2.500	2.500
1.2	1.2.1. Diseño de los proceso de trabajo para el levantamiento de Vocaciones Productivas, criterios de las agencias y levantamiento de Proyectos en ejecución y actores (Información, formatos) 1.2.2. Diseño del proceso de trabajo para definir las metas de acción local 1.2.3. Diseño de los procesos de trabajo para la interacción de actores y su participación 1.2.4. Diseño operativo para la determinación de la matriz de responsabilidades	1. Subcontrato con el RLA para el desarrollo de los Procesos de Trabajo 2. Taller de validación de la metodología	72100	12.000	12.000
			63400	2.500	2.500
1.3	1.3.1 Ajuste y desarrollo de los MIAS de base para : Vocaciones Productivas, Criterios de agencias, Proyectos clasificados por ejes de competitividad, Actores institucionales 1.3.2. Ajuste y desarrollo de los MIA de base para los Foros Ciudadanos 1.3.3. Ajuste y desarrollo de los Sistemas de Centro de Gestión 1.3.4. Ajuste y desarrollo de los Sistemas de PAL (Programas de Acción Local) 1.3.4. Determinación de la infraestructura mínima de hardware, comunicación y recursos humanos para el funcionamiento de los Sistemas	1. Subcontrato con el RLA para el desarrollo de la Metodología e Instrumentos	72100	49.000	49.000
Costo Total del Producto 1				78.500	78.500

OBJETIVO II: Agenda de Desarrollo en 1 territorio con 3 Municipalidades (Chimborazo)					
Riesgos Probables: Los acuerdos interinstitucionales necesarios no se realizan, el gobernador y/o los alcaldes no participan y/o los organismos de la sociedad civil no participan					
Meta anual del Producto: Agenda de Desarrollo para la equidad y competitividad local implementada en un territorio,					
Actividades		Descripción de los insumos	Presupuesto		
			Líneas	Monto	Total
2.1	Estudio de Vocaciones Productivas	1. Consultores Nacionales 2. Subcontrato con consultora local 3. Taller explicativo y validación 4. Coordinación Nacional	71300 72100 63400 71300	3.000 40.000 2.000 2.000	3.000 40.000 2.000 2.000
	2.1.1. Términos de referencia				
	2.1.2. Licitación y contratación de consultora				
	2.1.3. Taller de capacitación a promotores				
	2.1.4. Cuatro (4) foros ciudadanos desarrollados para funcionarios, políticos, jóvenes y niños para convalidar y dar a conocer las vocaciones productivas				
2.1.5. Módulo de Información y Análisis en Internet en operación					
2.2	Relevamiento de criterios de las agencias	1. Consultores Nacionales 2. Coordinación Nacional	71300 71300	3.000 1.000	3.000 1.000
	2.2.1. Inventario de criterios				
	2.2.2. Aplicación de los criterios para el relevamiento de proyectos prioritarios				
	2.2.3. Cuatro (4) foros ciudadanos desarrollados para funcionarios, políticos, jóvenes y niños para convalidar y dar a conocer los criterios				
2.2.4. Módulo de Información y Análisis en Internet en operación					
2.3	Inventario de proyectos	1. Consultores Nacionales 2. Subcontrato con consultora local 3. Taller explicativo y validación 4. Coordinación Nacional	71300 72100 63400 71300	3.000 7.000 2.000 2.000	3.000 7.000 2.000 2.000
	2.3.1. Términos de referencia				
	2.3.2. Licitación y contratación de consultora				
	2.3.3. Taller explicativo a las autoridades institucionales y sociedad civil organizada				
	2.3.3. Cuatro (4) foros ciudadanos desarrollados para funcionarios, políticos, jóvenes y niños para convalidar y dar a conocer los criterios				
2.3.4. Módulo de Información y Análisis en Internet en operación					
2.4	Programas y Proyectos priorizadas con metas intermedias y responsabilidades definidas	1. Consultores Nacionales 2. Subcontrato con consultora local 3. Taller explicativo y validación 4. Coordinación Nacional	71300 72100 63400 71.300	3.000 12.000 2.000 5.000	3.000 12.000 2.000 5.000
	2.4.1. Términos de referencia				
	2.4.2. Licitación y contratación de consultora				
	2.4.3. Cuatro (4) foros ciudadanos desarrollados para funcionarios, políticos, jóvenes y niños para convalidar y dar a conocer los criterios				
2.5	Sistema de Programación y Gestión de Programas de Acción Local	1. Consultores Nacionales 2. Subcontrato RLA 3. Coordinación Nacional	71300 72100 71300	13.500 50.000 6.000	13.500 50.000 6.000
	2.5.1. Taller de enfoque conceptual				
	2.5.2. Estructuración del Sistema de PAL				
	2.5.3. Aplicación informática y ajuste de las Guías de Administración y usuarios				
	2.5.4. Implementación del Sistema (Capacitación a grupo promotor y administradores locales)				

	2.5.5. Revisión de la práctica				
2.6	Sistema de Foros Ciudadanos				
	2.6.1. Taller de enfoque conceptual	1. Consultores Nacionales	71300	13.500	13.500
	2.6.2. Estructuración del Sistema de PAL	2. Subcontrato RLA	72100	50.000	50.000
	2.6.3. Aplicación informática y ajuste de las Guías de Administración y usuarios	3. Coordinación Nacional	71300	4.000	4.000
	2.6.4. Implementación del Sistema (Capacitación a grupo promotor y administradores locales)				
	2.6.5. Revisión de la práctica				
2.7	Centro de gestión de 3 alcaldes y 1 Gobernador				
	2.7.1. Taller de enfoque conceptual	1. Consultores Nacionales	71300	13.500	13.500
	2.7.2. Estructuración del Sistema de PAL	2. Subcontrato RLA	72100	60.000	60.000
	2.7.3. Aplicación informática y ajuste de las Guías de Administración y usuarios	3. Coordinación Nacional	71300	4.000	4.000
	2.7.4. Implementación del Sistema (Capacitación a grupo promotor y administradores locales)				
	2.7.5. Revisión de la práctica				
Costo Total del Producto 2				301.500	301.500

OBJETIVO III: Capacitación a un grupo promotor para la implementación de una Agenda de Desarrollo Local para la Competitividad y Equidad					
Riesgos Probables: La no conformación del grupo					
Meta anual del Producto: Grupo promotor capacitado en Metodología e implementación de las Agendas de Desarrollo Local con una plataformas de Programación y Gestión para la equidad y competitividad local implementada en un territorio					
Actividades		Descripción de los insumos	Presupuesto		Total
			Líneas	Monto	
3.1	3.1.1. Taller de capacitación a grupo promotor en el proceso de evaluación de los estudios de vocaciones productivas	1. Subcontrato con consultora local	72100	5.000	5.000
3.2	3.2.1. Taller de capacitación a grupo promotor en el inventario de actividades en proceso	1. Subcontrato con consultora local	72100	5.000	5.000
3.3	3.3.1. Taller de capacitación a grupo promotor en la programación de programas de desarrollo para cubrir las brechas en los 5 ejes priorizados	1. Subcontrato con consultora local	72100	5.000	5.000
3.4	3.4.1. Taller de capacitación en procesos de implementación del Sistema PAL 3.4.2. Taller informático en la administración de los sistemas PAL	1. Subcontrato RLA	72100	11.000	11.000
3.5	3.5.1. Taller de capacitación en procesos de implementación del Sistema de los Foros Ciudadanos 3.5.2. Taller informático en la administración de los sistemas de los Foros Ciudadanos	1. Subcontrato RLA	72100	8.500	8.500
3.6	3.6.1. Taller de capacitación en procesos de implementación del Sistema del Centro de Gestión de 1 Gobernador y 3 Alcaldes 3.6.2. Taller informático en la administración de los sistemas	1. Subcontrato RLA	72100	10.500	10.500
Costo Total del Producto 3				45.000	45.000

OBJETIVO IV: Equipamiento adquirido y la Cabina SIGOB-Local e instalado					
Riesgos Probables: La gobernación o la alcaldía no entrega el espacio necesario para la instalación de la Cabina SIGOB					
Meta anual del Producto: Grupo promotor capacitado en Metodología e implementación de las Plataformas de Programación y Gestión para la equidad y competitividad local implementada en un territorio					
Actividades		Descripción de los insumos	Presupuesto		
			Líneas	Monto	Total
4.1	4.1.1. Licitación para la adquisición de los servidores de base de datos e Internet	- Proveedor de equipos	72200	25.000	25.000
4.2	4.1.2. Licitación para la adecuación de un espacio municipal en la Cabina SIGOB-Local	- Proveedor de comunicaciones y arreglo de infraestructura	73200	10.000	10.000
Costo Total del Producto 4				35.000	35.000

PARTE III: ACUERDOS INSTITUCIONALES

A) ARREGLOS DE EJECUCION

El Proyecto se desarrollará bajo la modalidad DEX (proyectos de ejecución directa), por lo que la supervisión técnica general y de gestión estará a cargo de los Organismos participantes del Programa Conjunto, con apoyo técnico de PNUD. El proyecto tendrá una duración de 12 meses: desde el .. de 2006 al de 2007;

B) ARREGLOS DE COORDINACION

El Proyecto contará un Coordinador Técnico con cargo a los recursos del Proyecto, responsable de la programación y cumplimiento de las acciones previstas en el plan de trabajo, de la relación con los consultores a contratar, del seguimiento del proyecto y de los aspectos administrativos, como de la realización de los informes de avance a ser remitidos a los delegados por los Organismos participantes, con quienes mantendrá permanente comunicación y coordinación. Adicionalmente la Coordinación General del Proyecto será llevada por el Proyecto Regional RLA/00/001 SIGOB "Gestión para la Gobernabilidad" por lo cual el ATP del mismo participará directamente en las reuniones semestrales de evaluación y coordinación de los representantes nombrados por los organismos participantes del Proyecto de Programación Conjunta.

C) PREPARACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO

El programa de trabajo se presenta en Anexo No 1

D) PRESENTACIÓN DE INFORMES Y EVALUACIÓN

Se considera oportuno realizar una evaluación de medio término –6 meses- y una final. Esta tarea conjunta es importante para mantener recopilada la información para los informes de avance y para sistematizar las experiencias y lecciones aprendidas para su posterior réplica.

E) RIESGOS

Los riesgos identificados para la ejecución del proyecto son los siguientes:

- A nivel de la Unidad Territorial, el surgimiento de un estado agudo de criticidad en materia de orden político interno puede generar un clima poco propicio para continuar con el proyecto o para iniciar el mismo. Por ello en los ejercicios de aproximación realizados en Chimborazo se tuvo una fuerte agenda de presentación del perfil del proyecto, encontrándose buena predisposición del buen grupo de actores entrevistados.
- A nivel de la Unidad Territorial, un equivoco inicial en la selección de la contraparte local del proyecto puede ser un elemento que de quebrarse podría en alto riesgo el proyecto.
- A nivel de los organismos centrales: no lograr acuerdos inter-institucionales entre las organizaciones locales y las centrales estratégicas para el logro de los contenidos de la Agenda-DEC.
- A nivel de la actividad inter-agencial de las NNUU: discrepancias de enfoque, de procedimientos, etc., que se observen como insalvables en el plazo del proyecto pueden poner en grave riesgo el avance del mismo.
- A nivel de funcionamiento del proyecto, los retrasos en las agendas de trabajo (ya sea por mala programación o restricciones de orden administrativo) pueden constituir un riesgo notable de legitimidad del propuesto en la unidad territorial.

F) OBLIGACIONES ANTERIORES Y REQUISITOS PREVIOS

ESTO DEBE SER LLENADO POR CADA AGENCIA

G) SISTEMATIZACION Y REPLICABILIDAD DE LAS EXPERIENCIAS

MODULO REPLICABLE POR UN EQUIPO NACIONAL CON UNA MENOR PARTICIPACIÓN Y SUPERVISIÓN DEL SIGOB.

PARTE IV: CONTEXTO LEGAL

El presente documento se enmarca en:

- 1) Acuerdo entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Gobierno de la República de Ecuador, firmado el 19 de enero del 2005 y publicado en el Registro Oficial N. 526 del 17 de febrero del 2005; y,
- 2) en el Plan de Acción del Programa de País, suscrito entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDP) y el Gobierno del Ecuador, el 14 de abril de 2004, para el período de cooperación 2004-2008

Dicho Plan de Acción establece en el capítulo I, "Bases de cooperación", lo siguiente:

1. Este documento será el instrumento mencionado como "Documento de proyecto u otros instrumentos" en el Art. 1 del Acuerdo entre el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Gobierno de la República de Ecuador, firmado el 8 de marzo de 1989. El Acuerdo se aplica a toda la cooperación de UNDP que las partes concierten a través de este documento y sus anexos. El Plan de Acción del Programa de País sirve para definir con más detalle los resultados esperados durante el período en cuestión, los pormenores de tal cooperación y las responsabilidades respectivas de las Partes.
2. Este documento se basa en los resultados de la Evaluación Común de País (CCA) y en el contexto del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF), preparados conjuntamente por el Equipo de País de las Naciones Unidas en 2002 y presentado al Gobierno Nacional.

Las siguientes revisiones al presente Documento de Proyecto podrán realizarse sólo con la firma del Representante Residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, siempre que confirme que los otros Organismos signatarias del mismo no tienen objeción a los cambios propuestos:

1. Revisiones según las cuales se adiciona cualquiera de los anexos del Documento de Proyecto;
2. Revisiones que no contemplan cambios significativos en el texto del documento de Proyecto; ni en el Marco de Resultados y Recursos, sino aquellos productos del reajuste de insumos ya acordados/aprobados o por aumento de costos o por inflación;
3. Revisiones mandatorias anuales mediante las cuales se reflejan los gastos reales del último año y se desfasa a los años subsiguientes el gasto de insumos acordados.

Adicionalmente al ser un PRODOC de programación conjunta se anexa: **Anexo 2: Modelo de Memorando de Entendimiento entre los organismos de las Naciones Unidas participantes y el Agente de Gestión para la gestión de fondos aunados**

Anexo 3: Convenio de la utilización de los software del PNUD/SIGOB.

PARTE V: PRESUPUESTO

El presupuesto del Proyecto alcanza a un monto de 450.000 dólares americanos para la implementación de la *Agenda* de programación y gestión para la equidad y competitividad local en una Prefectura y tres Municipios, durante un período de un año. De ese monto cerca de 332.000 dólares se gastarán durante el año 2006 y 118.000 dólares durante el año 2007

Como se aprecia en la tabla que se presenta a continuación, el presupuesto se descompone en los siguientes rubros:

- 17% del presupuesto total se destina a la contratación de un coordinador técnico nacional y de consultores nacionales para garantizar el funcionamiento del equipo implementador local, durante un período de 12 meses (76.5 mil dólares);
- 16,3% se destina al ajuste y adaptación de las metodologías e instrumentos actuales del SIGOB para la equidad y competitividad local (73.5 mil dólares);
- 13,1% se destina a la realización de los estudios de vocaciones productivas, al inventario de programas y proyectos en curso y al diseño y definición de metas intermedias para los 5 ejes básicos de equidad y competitividad local (59 mil dólares);
- 33,3% se destina a la implementación misma en la prefectura y en los 3 municipios de los tres sistemas básicos: programación y gestión por resultados, foros ciudadanos y centros de gestión (150.000 mil dólares);
- 12,4% se destina a talleres y eventos para la capacitación de los funcionarios y ciudadanos en la *Plataforma* (56.000 mil dólares); y,
- 7,8% se destina a la adquisición e instalación de equipos requeridos para la informatización de la Plataforma en esos territorios (35.000 mil dólares).

PROYECTO DESARROLLO DE LA AGENDA DE DESARROLLO LOCAL DE EQUIDAD Y COMPETITIVIDAD

Atlas	Descripción	Agencia de Implementación	TOTAL MIL US\$	2006 MIL US\$	2007 MIL US\$
PERSONAL DE PROYECTO					
Consultores Nacionales					
71300	Coordinador técnico Nacional	UNDP	24.000	10.000	14.000
71300	Consultores Nacionales	UNDP	52.500	30.000	22.500
Componente Total			76.500	40.000	36.500
CONTRATOS					
72100	Estudios de Base para la Agenda de Desarrollo Local	UNDP-UNOPS	73.500	40.000	33.500
72100	Estudio de Vocaciones productivas	UNDP	40.000	40.000	
72100	Inventario de Proyectos en ejecución	UNDP	7.000	7.000	
72100	Programas y proyectos elaborados con MI y Presupuesto	UNDP	12.000	12.000	
72100	Sistema de Programación y Gestión por Resultados PAL.	UNDP-UNOPS	50.000	40.000	10.000
72100	Desarrollo e implementación de Foros Ciudadanos	UNDP-UNOPS	40.000	30.000	10.000
72100	Centro de Gestión para 1 Gobernador y 2 Alcaldes	UNDP-UNOPS	60.000	40.000	20.000
Componente Total			282.500	209.000	73.500
CAPACITACION					
63400	Talleres de Validación de metodología y Procesos de trabajo	UNDP	26.000	18.000	8.000
72100	Talleres de Capacitación para la implementación de los sistemas	UNDP-UNOPS	30.000	30.000	
Componente Total			56.000	48.000	8.000
EQUIPAMIENTO					
72200	Equipos Informáticos de base (estaciones las instituciones)	UNDP	25.000	25.000	
73200	Ajuste a la infraestructura de la Cabina SIGOB-Local	UNDP	10.000	10.000	
Componente Total			35.000	35.000	
TOTAL AOS UNDP					
Total de Proyecto ¹			450.000	332.000	118.000

CRONOGRAMA DE TRANSFERENCIA AL RLA		u\$s
1era Transferencia : a la firma del Convenio		180.000
2 da Transferencia Febrero 2007		73.500
TOTAL		253.500

¹ NOTA: Este presupuesto no tiene AOS ni gastos de auditoría

El costo adicional de implementar la Plataforma en un nuevo territorio, vale decir otra Prefectura y otros 3 municipios, es de 283.500 dólares, con lo cual el costo total de 2 Prefecturas con 6 Municipios asciende a 733.250 dólares con la desagregación que se presenta en la tabla siguiente entre los diferentes rubros del proyecto.

PROYECTO DESARROLLO DE LA AGENDA DE DESARROLLO LOCAL DE EQUIDAD Y COMPETITIVIDAD

Atlas	Descripción	Agencia de Implementación	TOTAL MIL US\$	2006 MIL US\$	2007 MIL US\$
PERSONAL DE PROYECTO					
Consultores Nacionales					
71300	Coordinador tecnico Nacional	UNDP	36.000	-	36.000
71300	Consultores Nacionales (Objetivo II)	UNDP	78.750	18.000	60.750
Componente Total			114.750	18.000	96.750
CONTRATOS					
72100	Estudios de Base y adecuaciones SIGOB	UNDP-UNOPS	73.500	-	73.500
72100	Estudio de Vocaciones productivas	UNDP	80.000	30.000	50.000
72100	Inventario de Proyectos en ejecución	UNDP	14.000	7.000	7.000
72100	Programas y proyectos elaborados con MI y Presupuesto	UNDP	24.000	12.000	12.000
72100	Sistema de Programación y Gestion por Resultados PAL.	UNDP-UNOPS	100.000	40.000	60.000
72100	Desarrollo e implmentación de Foros Ciudadanos	UNDP-UNOPS	65.000		65.000
72100	Centro de Gestión para Gobernador y Alcaldes	UNDP-UNOPS	110.000		110.000
Componente Total			466.500	89.000	377.500
CAPACITACION					
63400	Talleres de Validación de metodología y Procesos de trabajo	UNDP	52.000	18.000	34.000
72100	Talleres de Capacitación para la implementación de los sistemas	UNDP-UNOPS	30.000		30.000
Componente Total			82.000	18.000	64.000
EQUIPAMIENTO					
72200	Equipos Informáticos de base (estaciones las instituciones)	UNDP	50.000	25.000	25.000
73200	Ajuste a la infraestructura de la Cabina SIGOB-Local	UNDP	20.000		20.000
Componente Total			70.000	25.000	45.000
TOTAL AOS UNDP					
Total de Proyecto ¹			733.250	150.000	583.250

CRONOGRAMA DE TRANSFERENCIA AL RLA	u\$s
1era Transferencia : a la firma del Convenio	40.000

2 da Transferencia Febrero 2007	338.500
TOTAL	378.500

¹ NOTA: Este presupuesto no tiene AOS ni gastos de auditoria

ANEXOS