

# **NUEVO MODELO** **DE GESTIÓN**

LA EXPERIENCIA DE Tungurahua



**Ing.** Fernando Naranjo Lalama

## MICROBIOGRAFÍA

Fernando Naranjo Lalama, es ambateño, graduado de ingeniero mecánico en la Escuela Politécnica Nacional y con especialización en administración pública y privada en los EE.UU., Brasil y Costa Rica:

Fue Profesor principal de la Universidad Técnica de Ambato en las cátedras de Diseño de Plantas Industriales y Análisis Matemático, Gerente General de la Empresa Eléctrica Ambato Regional Centro Norte y Gerente General de Textiles Industriales Ambateños TEIMSA, Presidente de la Cámara Ecuatoriano-Americana seccional Ambato y de la Cámara de Industrias de Tungurahua, presidente del Comité de distribución de la ECUACIER y presidente del Consejo directivo de SOLCA Tungurahua. Es actualmente Presidente Ejecutivo de Textil Santa Rosa.

Fue Prefecto Provincial de Tungurahua desde agosto del 2000, reelegido tres ocasiones consecutivas, concluyendo su cuarto período en mayo de 2019.

Ha actuado en varios organismos colegiados como el Directorio de INECEL, el directorio de la Cámara de Industrias por los sectores eléctrico y textil, el directorio de UNIFINSA, el directorio de ECUATRAN, la junta directiva de ESQUEL y como miembro designado de la Comisión de Control Cívico de la Corrupción de Tungurahua.

En representación de los Consejos provinciales y organismos de desarrollo del país ha sido miembro del directorio del Banco del Estado e integrante principal del Consejo Nacional de Competencias.

Ha participado en varios eventos como panelista disertando sobre temas eléctricos, autonomía y descentralización, participación ciudadana, desarrollo industrial y situación socioeconómica del país. Es autor de varios estudios y proyectos, destacando la situación del sector eléctrico, tarifas en el Ecuador, autonomía y descentralización, competitividad y gestión de gobiernos locales.

Promotor de la Asociación de organismos regionales de la región central G8 y del Nuevo Modelo de Gestión de Tungurahua del Gobierno Provincial y Presidente de la Junta de Gobierno correspondiente.

Ambato, junio 2025



Ing. Fernando Naranjo Lalama

**NUEVO MODELO**  
**DE GESTIÓN**  
LA EXPERIENCIA DE Tungurahua

## CRÉDITOS

### H. Gobierno Provincial de Tungurahua

Dr. Manuel Caizabanda J.  
Prefecto de Tungurahua

### ELABORACIÓN:

Ing. Fernando Naranjo Lalama  
Ex-Prefecto de Tungurahua  
4 Periodos 2000 - 2019

### REVISIÓN EDITORIAL:

Lcda. Cecilia Chacón Castillo Mg.  
Centro de Formación Ciudadana de Tungurahua  
Dirección de Planificación y Cooperación Internacional

### FOTOGRAFÍA:

Archivo CFCT - HGPT

### DIAGRAMACIÓN:

Ing. William Tibán  
Dirección de Relaciones Externas



**Honorable Gobierno  
Provincial de Tungurahua**

# NUEVO MODELO DE GESTIÓN

LA EXPERIENCIA DE Tungurahua

## ÍNDICE

- 3 PRESENTACIÓN
- 4 PREÁMBULO
- 6 INTRODUCCIÓN
- 8 LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA
  
- 11 EL ANTECEDENTE DEL MODELO
- 13 La reunión con las juntas parroquiales
- 15 La gestión en el recurso hídrico
- 18 El trabajo conjunto
  
- 20 LA CREACIÓN DEL MODELO
- 21 El Comité Promotor
- 24 La Primera Asamblea
- 26 La Segunda Asamblea
- 29 Las Propuestas del objetivo común AGUA
- 30 Las Propuestas del objetivo común TRABAJO
- 31 Las propuestas del Objetivo común GENTE
  
- 32 LA CONFORMACIÓN DEL MODELO
- 35 Institucionalización
  
- 36 LA APLICACIÓN DEL MODELO
- 37 El marco teórico
- 38 La Agenda Tungurahua
- 40 Las Estrategias
  
- 42 LOS RESULTADOS DESTACADOS DEL MODELO
- 45 Mecanismo financiero
- 46 Los reservorios estacionales
- 47 El riego
- 48 Recursos para el páramo
- 49 La Obra vial
- 51 Acción social
- 53 Conclusión
- 54 ANEXO
- Propuesta general del Nuevo Modelo de Gestión en un Gobierno Local

## PRESENTACIÓN

El testimonio del inicio del Nuevo Modelo de Gestión contado y escrito por Fernando Naranjo, ex Prefecto de Tungurahua, (2000 – 2019), se encontraba en plena impresión al momento de su fallecimiento inesperado el 21 de noviembre de 2025.

El modelo participativo que moldeó el cambio de la gobernabilidad y gobernanza se nutrió por las necesidades de todos los tungurahueses, y al mismo tiempo, del desafío conjunto de arrimar el hombro para construir nuestro presente y futuro.

En su momento, como Alcalde del cantón San Pedro de Pelileo y hoy como Prefecto, compartí y reafirmo la necesidad de que el enfoque de atender de mejor manera a las comunidades, parroquias y cantones supera sin duda la presencia temporal de sus prefectos y nos une el trabajo y la vocación por mejores días.

Después de más de dos décadas y aún con muchos desafíos por despejar, sabemos que este Nuevo Modelo de Gestión fijó la ruta del accionar provincial y se mantiene por la presencia activa de sus habitantes. En esta ocasión presento la experiencia de sus inicios, narrada desde uno de sus protagonistas, el Ex prefecto Ing. Fernando Naranjo Lalama(+).

Este documento contribuye a promover la memoria social y colectiva, a motivar a las presentes generaciones, a las y los ciudadanos y a la clase política a conciliar acuerdos, propuestas, ideas y acciones a favor de nuestra querida provincia. Este se constituye como homenaje póstumo al pensamiento y vida de Fernando Naranjo Lalama.

Dr. MANUEL CAIZABANDA JEREZ  
PREFECTO DE TUNGURAHUA

## **PREÁMBULO**

La administración de un gobierno local a lo largo de nuestra historia, se ha caracterizado por la falta de continuidad, la poca participación de los actores sociales y sobre todo la decisión de la autoridad en función, de mantener una separación total con las tendencias políticas opuestas a la suya.

En cuanto a participación ciudadana, el efecto más notorio de su ausencia en las decisiones para el desarrollo de un territorio, ha ocasionado que se genere en la población una actitud de entrega de la responsabilidad a la autoridad, eludiendo de esta forma el compromiso ciudadano de ser actor de sus derechos y obligaciones, mostrando un marcado desinterés en acciones del gobierno local que no lo afecten directamente, concluyendo en consecuencia, en pensar solo en el presente y no en el futuro.

Si el principio fundamental de la política es el servicio a los demás, sin buscar el éxito personal, se ratifica que la actuación individual de una autoridad, que no acepta los criterios o recomendaciones de otros miembros de la comunidad, con líneas políticas diferentes, ocasiona que no se realicen acciones que, a pesar de venir de otro lado, podrían mejorar la calidad de la administración pública y en consecuencia omiten el cumplimiento del objetivo principal de un gobierno local, que es el lograr un desarrollo sostenido, sostenible y especialmente equitativo del territorio.

4

La administración pública aplicada en este contexto ha sido, en nuestro criterio, la razón para que la intervención en política se considere negativa e inclusive riesgosa, por el deterioro que ha tenido la imagen de las autoridades que en su momento fueron elegidas para que a nombre de todos administraran el gobierno local.

En consideración a lo expuesto y con base a una experiencia que la consideramos exitosa, exponemos en este documento la descripción de un modelo alternativo, que ha tratado de ser participativo e incluyente, en la búsqueda de un desarrollo equitativo que reconozca y atienda las necesidades y derechos de todos los habitantes del territorio.

Los resultados obtenidos en esta experiencia, en los diferentes ámbitos de la administración pública, han sido definitivamente positivos y aunque no se han logrado atender todas las aspiraciones de la comunidad, quienes constituimos el equipo de trabajo institucional, consideramos importante dar respuesta al pedido de los ciudadanos, difundiendo los pasos que se han ejecutado para la funcionalidad del modelo de gestión desarrollado.

La denominación Nuevo Modelo de Gestión que nació de una decisión de proponer una alternativa para un desarrollo social y económico equitativo de la provincia, tuvo como premisa romper los mitos de la política mal aplicada y lograr una participación ciudadana real, eliminando el criterio de que una sola autoridad es quien soluciona las necesidades y decide el futuro de una comunidad.

Propusimos dejar de lado el individualismo personal e institucional y planteamos como solución que el gobierno local gestione, con la participación de todos, el trabajo y las acciones en los diferentes ámbitos del desarrollo.

Comprometimos el respeto a la autonomía e independencia de cada uno de los actores sociales, coincidentes en la búsqueda de un verdadero buen vivir para todos los habitantes del territorio.



## INTRODUCCIÓN

En nuestro País, el escenario que encuentran las personas, elegidas en procesos electorales, cuando asumen cargos de administración pública como autoridades en representación de la comunidad, no se diferencia mayormente en ninguno de los niveles de gobierno, llámese municipio o prefectura e inclusive en representaciones colectivas.

Entre los requisitos para optar por el cargo, la normativa nacional establece la obligatoriedad de presentar un plan de trabajo, el cual debe incluir las acciones y obras, con sus fuentes de financiamiento. El candidato debe exponer al electorado su propuesta de accionar en el cargo al que aspira y consecuentemente debe comprometer a ejecutar sus funciones en ese marco.

Sin embargo, el plan presentado en su inscripción normalmente no ha tenido el acuerdo con todos los sectores sociales y obviamente solo representa el ideario del partido político al que representa y sus prioridades, que en la mayoría de los casos no coinciden con la verdadera situación y necesidades de la población a la que aspira a representar.

El accionar de la institución que estará a su cargo lo encuentra totalmente definido por una línea política exclusiva a la gestión anterior y consecuentemente se enfrenta a la decisión de mantenerlo o cambiarlo a su criterio personal o de su partido, pero ante todo debe buscar resolver la falta de planificación a mediano y largo plazo.

Adicionalmente afronta la casi ninguna coordinación con otros niveles de gobierno y la escasa relación con las otras representaciones del sector social o productivo, lo cual en definitiva confirma que la participación ciudadana ha estado omitida y consecuentemente debe buscar mecanismos de acercamiento a todos los actores de su comunidad a fin de poder aplicar las propuestas que, poniéndolas en consideración de ellos, ratifiquen o modifiquen sus planes originales.

Se añade a lo anterior la presencia de individualismo, expresado en un excesivo culto a la personalidad que, aplicado en la gestión pública, transforma el liderazgo en un caudillismo negativo, en el cual la autoridad es la única poseedora de la verdad y aplica con su propio criterio las decisiones de desarrollo que son derecho de toda la colectividad.

Lo expresado deviene como consecuencia de la expectativa que tiene la población de encontrar en las acciones de la autoridad a la que se designa la solución de los problemas que la comunidad no ha podido satisfacer en los periodos previos. Se confía en el candidato que, en cumplimiento de sus ofertas de campaña, se constituiría en el gestor de las soluciones a sus problemas de desarrollo, especialmente los económicos y de atención a obras de infraestructura de la comunidad.

Un problema adjunto es la presencia del individualismo institucional, espíritu de cuerpo, que impide el trabajo coordinado de entidades independientes, pero con responsabilidades complementarias entre sí, lo cual hace que se encuentre una especie de competencia que es fomentada por las respectivas autoridades y si bien se justifica como parte del criterio humano de empoderamiento del sitio en el que se trabaja, origina niveles de deterioro en la necesidad de realizar un trabajo conjunto que es lo que se plantea en una gestión para todos.



LA PROVINCIA DE  
**TUNGURAHUA**



La provincia de Tungurahua está ubicada en el centro del Ecuador, es densamente poblada. Tiene una irregular orografía que incluye desde páramos hasta pequeños valles. Los terrenos cultivables, apenas alrededor del 30% del territorio, han sido sumamente fraccionados con propiedades de apenas 2 hectáreas de promedio. Es considerada bastante seca y su clima, influenciado por la apertura del río Pastaza a la Amazonia, tiene similitud con las estaciones del hemisferio sur.

El entorno geográfico climático ha hecho que sus habitantes tengan un profundo sentimiento de amor a la tierra, con un orgullo especial de ser trabajadores, honestos y emprendedores. A lo largo de su historia con base a su decisión de aprovechar las condiciones del territorio han construido un particular sistema de uso del precario recurso hídrico, mediante pequeños canales de riego, transformando zonas bastante áridas en territorios productivos, con un intensivo aprovechamiento agrícola. Una característica especial del habitante de la provincia es la de comprometer sus esfuerzos a favor de sus descendientes directos, buscando en general una mejor condición de vida a las futuras generaciones.

Por su ubicación, se ha constituido en un centro de comercio, tanto de su propia producción como la de otras provincias, el cual abastece a un alto porcentaje del país en productos alimenticios, ha desarrollado también una contribución importante en pequeña y mediana industria, con una característica especial, alrededor del 54% de la población económicamente activa no trabaja en relación de dependencia.

En el desarrollo de su infraestructura básica, ha logrado que sus índices de servicio se encuentren en los niveles más altos del País, el servicio eléctrico está disponible para alrededor del 98% de las viviendas, el servicio de agua potable y alcantarillado en las zonas urbanas se encuentra con valores de servicio mayores a la media nacional y la vialidad, construida con base a garantizar la movilidad de sus habitantes, ha permitido una comunicación adecuada entre todas las comunidades de la provincia.

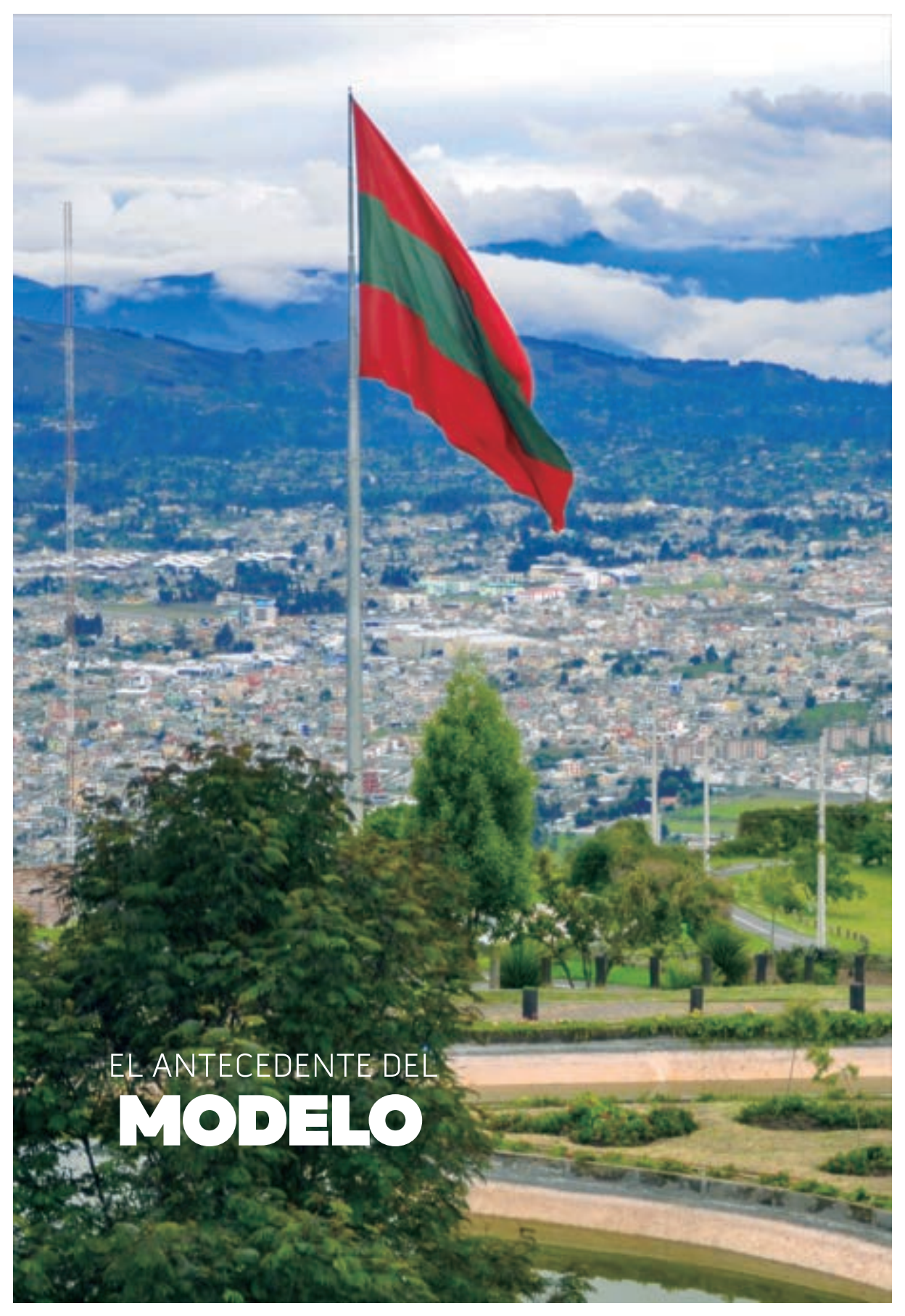


El territorio de Tungurahua ha sido afectado por fenómenos naturales, destacando en los últimos períodos el terremoto de 1949, que destruyó totalmente Pelileo y gran parte de la provincia y la erupción del volcán Tungurahua entre los años 2000 a 2015, que afectó a la producción agrícola especialmente del sur de la provincia.

Como consecuencia de estos fenómenos se ha generado en el habitante de Tungurahua un especial espíritu de resiliencia, que ha hecho posible superar las consecuencias de los mismos y lograr un desarrollo en todas las áreas, no solo superando los efectos de la calamidad sino ubicando a varios sectores de la economía, en posición preponderante en el abastecimiento al País, como el caso de la manufactura de calzado, la metalmeccánica, y la producción avícola.

El Honorable Consejo Provincial de Tungurahua ha sido a lo largo de su historia un ejemplo de institución cuya responsabilidad y gestión principal ha estado enfocada a realizar prioritariamente las obras de infraestructura que posibiliten un desarrollo equitativo de su territorio. Independientemente de los avatares de la política, quienes han dirigido su administración lo han hecho con un marcado espíritu de servicio, caracterizado por la honestidad y transparencia de sus actos.





EL ANTECEDENTE DEL  
**MODELO**



## ***El Antecedente del Modelo***

En el año 2000 en la ciudad de Ambato se constituyó un grupo de ciudadanos que, bajo la denominación de Frente Cívico por Ambato y Tungurahua, planteó la incorporación de ciudadanos independientes para la alcaldía del cantón y la prefectura de la provincia. En las elecciones de mayo de ese año fueron elegidos Fernando Callejas Barona como alcalde de Ambato y Fernando Naranjo Lalama como prefecto de la provincia de Tungurahua.

12

El 10 de agosto los dos amigos se posesionaron y conformaron equipos de trabajo, emprendiendo la tarea de renovar el estilo de administración de esas entidades, enmarcándose en un compromiso de trabajo conjunto y sobre todo de superar la competencia negativa entre autoridades e instituciones y el excesivo culto a la personalidad.

En el marco de acciones la prioridad fue la de realizar una gestión conjunta ante el Gobierno Nacional para plantear la atención a las necesidades y prioridades de Ambato y Tungurahua, incorporando a este primer paso la participación y asistencia de los diputados por la provincia Aníbal Nieto Vásquez y Gabriel Ruiz Albán quienes, integrándose al proyecto, comprometieron y coordinaron la gestión de contacto con los ministros de Obras Públicas y especialmente una reunión formal con el Presidente de la República, quien atendió positivamente los criterios para atender las necesidades expuestas.

En el caso de la prefectura se había planteado un FODA institucional con un diagnóstico preliminar de la situación que, expuesto a los consejeros y con la inclusión de sus recomendaciones, permitió iniciar la administración con la creación de unidades para reestructurar en forma más definida las competencias y responsabilidades de la entidad.

## ***La reunión con las Juntas Parroquiales***

Para ajustar el plan de trabajo propuesto por la nueva administración y particularmente conocer los planteamientos de necesidades y prioridades de cada parroquia se convocó a una reunión a los presidentes de las juntas parroquiales de la provincia.

La reunión confirmó el diagnóstico de una indefinición de prioridades, con aspiración de ejecución de obras sin ninguna participación ciudadana ni acciones requeridas realmente por la población. En los pedidos de cada junta se encontraba una coincidencia en que los mismos no respondían a la solución de necesidades básicas de infraestructura pues se solicitaban obras de imagen como la construcción de cerramientos de espacios deportivos, cerramientos, camerinos casas comunales, conchas acústicas, parques y en general obras de tipo ornamental, que si bien eran adecuadas o necesarias no eran prioritarias para toda la comunidad.

Como consecuencia se planteó la realización de talleres en cada parroquia con la presencia de toda la población, para determinar de primera mano sus necesidades. La metodología que se propuso era la redactar un listado de todas necesidades y consensuar entre los participantes un número máximo de tres obras que, a su exclusivo juicio sin necesidad de la influencia o decisión de la autoridad, se constituían en las indispensables para la población, por lo cual como resultado del taller se las debía priorizar como propuesta de la colectividad.

En la presentación de los resultados de los talleres, se encontró que en las obras priorizadas de cada parroquia había una nueva coincidencia pues no existía ninguna del tipo "imagen" mencionadas en la reunión inicial. Como dato anecdótico cabe mencionar que, ante la eliminación de dichas obras, el prefecto esbozó una sonrisa preguntando qué había pasado

con ellas, lo que hizo que uno de los presidentes de Junta manifestara que eso ocurrió por cuanto antes de esa fecha esas obras “daba” la autoridad y ahora se tenía la posibilidad de plantear las verdaderas necesidades. Ante ello se respondió que el verbo “dar” no debía ser considerado en el futuro, pues la obligación y responsabilidad real de la administración, era la atender lo que se pudiera en función de su presupuesto, ejecutando las obras que por decisión ciudadana se habían definido en los talleres.

Las prioridades definidas en la casi totalidad de las parroquias eran el servicio de agua potable, alcantarillado, la disponibilidad de agua de riego y la construcción o mejora de obras de vialidad. Con este diagnóstico la institución inició la aplicación de una verdadera participación ciudadana y comprometió la elaboración del presupuesto del año siguiente para ejecutar las obras solicitadas de acuerdo al alcance de los recursos económicos disponibles, explicando que adicionalmente se las debía atender progresivamente en los siguientes años, hasta completar la totalidad de los planteamientos de cada parroquia.

En definitiva, se estableció un mecanismo para que la continuidad de la metodología se mantenga durante los siguientes ejercicios fiscales, dejando en claro que a través de talleres se actualizaría cada año la prioridad de la parroquia, estableciendo además el derecho a modificarla si fuere necesario, manteniendo la participación y decisión de la ciudadanía como la guía de la acción de la Institución.





## ***La gestión en el recurso hídrico***

Entre las prioridades de la provincia, el agua de riego constituía una necesidad histórica y en las administraciones anteriores se habían estudiado los llamados Vasos de Regulación de la cuenca alta del río Ambato como una alternativa para solucionar los estiajes anuales. Uno de ellos, el reservorio Mulacorrall, tenía adelantados los estudios y había sido impulsado por la última administración sin respuesta favorable del Gobierno Nacional por lo que, en continuación de gestión, se logró que el Presidente del República Gustavo Noboa conociera y decidiera financiar un porcentaje importante de la obra completando el mismo con aportes del I. Municipio de Ambato y El H. Consejo Provincial de Tungurahua. Se actualizaron los estudios del proyecto y se definió así la ejecución de la primera obra de desarrollo provincial, como resultado del trabajo conjunto de las dos entidades.

Paralelamente los representantes de Tungurahua habían presentado al Congreso Nacional un proyecto de ley para crear un recurso permanente para el manejo del riego de la provincia. Dicho proyecto fue aprobado por el Congreso Nacional y remitido para su aprobación al Presidente del República quien, luego del análisis pertinente lo VETÓ argumentando dos causas principales, la primera el que el proyecto no especificaba las obras que debías ser ejecutadas y la segunda el que la fuente de financiamiento era un recurso proveniente de la donación del 25% del impuesto a la renta causado

y voluntariamente decidido por ciudadanos o empresa a favor del Fondo que se creaba, mecanismo que a criterio del Gobierno Central no debía ser generalizado a todo el País, a pesar de que este financiamiento estaba siendo aplicado por la Fundación del proyecto Malecón 2000 en la ciudad de Guayaquil.

En el análisis de los argumentos de veto del presidente de la república, se encontró que el primer causal de su negativa tenía justificación, pues en efecto, no se había considerado en el proyecto de ley un plan de obras para atender el desarrollo del riego en la provincia, ante lo cual la prefectura decidió convocar a todas las entidades públicas relacionadas al tema, incluyendo específicamente al proyecto de aguas y cuencas de Ambato PROMACH que, por acuerdo con la cooperación alemana GTZ, venía ejecutando el Consejo Provincial en el cantón Ambato.

El objetivo de la reunión tenía como premisa fundamental el conocer en mayor detalle las acciones y actividades que venían haciendo, en forma individual, cada una de las entidades y particularmente consensuar un plan que lograra la justificación y consecuente eliminación del argumento del veto, iniciando de esta forma la aplicación del trabajo conjunto como planteamiento de la provincia ante el Gobierno Nacional dando así mayor valor a una posible propuesta para atender el fin propuesto.

En las reuniones efectuadas se había solicitado la presencia de los técnicos de las entidades para concretar una comisión de elaboración del plan. De ahí nació el documento que se denominó Fondo de Manejo de Cuencas Hidrográficas de Tungurahua, cuyo contenido incluía todas las acciones y usos del recurso hídrico, desde el agua potable hasta el uso en riego industria y electricidad.

El disponer de un documento general válido del manejo hídrico, que contemplaba la intervención del consejo provincial, municipios, empresa eléctrica y el propio gobierno nacional en el



marco de cada una sus competencias, ratificaba la validez e importancia del trabajo conjunto de las entidades y sobretodo permitía conocer y compartir las obras que debían ser priorizadas y evaluar a que monto ascenderían los recursos requeridos.

Las acciones y necesidades en cada entidad, con la respectiva valoración de los proyectos que implicaban en algunos casos largos tiempos de ejecución y eventualmente requerían altas inversiones, debieron ser calendarizados, previendo su ejecución en plazos adecuados a la realidad económica de cada institución.

En lo referente al H. Consejo Provincial, sus responsabilidades fundamentales constituían el mejoramiento y tecnificación de los sistemas de riego, la construcción de los reservorios estacionales, y especialmente la gestión para obtener recursos de carácter permanente. Precisamente con el fundamento de las acciones propuestas en el documento y contando con el respaldo técnico del PROMACH, se obtuvo la decisión favorable de la Cooperación alemana a través de recursos del KFW para incluir el primer proyecto para manejo de aguas y cuencas de Tungurahua PACT en los protocolos que el Gobierno Nacional suscribía bianualmente con el Gobierno Alemán.

La cooperación financiera para el PACT ascendía a diez millones de euros, constituidos por siete millones novecientos mil euros como donación y dos millones cien mil euros como préstamo a 40 años y 0,5% de interés.





## ***El trabajo conjunto***

18

La administración continuó con el modelo de integración inicialmente concebido, estableciendo que las municipalidades y el propio Gobierno Nacional aceptaran el compromiso de trabajo conjunto y completaran las necesidades de cada sector con una participación, directa o concurrente, en la que se sumasen los recursos de todas las instituciones de la provincia y se respetase su autonomía.

Un antecedente importante en esos días era la experiencia positiva de trabajo conjunto en varios sectores de la provincia como el Frente Sur occidental (que agrupaba las acciones de los cantones de la zona), el Comité de Operación de Emergencia (que venía actuando en las acciones para atender los efectos de la erupción del volcán Tungurahua), La Corporación para el desarrollo de Ambato CORPOAMBATO (proyecto de acción conjunta entre el sector público, la academia y el sector privado que fue promovido y había tenido un aporte financiero del BID), el Foro del agua y el Foro de la mujer (eventos de participación conjunta de ciudadanos, entidades y técnicos).

Como resultado de la buena participación de varias entidades en la obtención del documento Fondo de Manejo de Cuencas Hidrográficas de Tungurahua, la prefectura consideró pertinente elaborar, con criterio similar, una PLATAFORMA UNICA de acción de toda la provincia para plantearla al Gobierno Nacional como posición única y solidaria, para que se atiendan sus necesidades tanto de infraestructura básica como de prever un desarrollo sostenido y equitativo de toda la población.

La unificación de los planteamientos se la realizó analizando los Planes Estratégicos que en esa época se habían establecido como base de un proceso de planificación ordenada en cada entidad. La metodología que se aplicaba se iniciaba determinando la VISION que cada organismo tenía y las acciones que se requerían establecer como misión para conseguir los objetivos propuestos. Finalmente, los criterios de prioridad de gestión se obtenían de mesas de trabajo participativas constituidas en cada uno de los sectores de desarrollo. El resultado más importante de esta plataforma única fue el establecimiento de un consenso de acción y una definición más clara de las prioridades de cada uno de los cantones y de la provincia en forma integral, presentado y entregado al Gobierno Nacional como una sola posición de Tungurahua.

En forma paralela y en el marco de una posición conjunta de las provincias de la región central se había conformado por iniciativa de los alcaldes de Riobamba y Ambato y del prefecto de Tungurahua la Asociación de entidades de la región Central del Ecuador, que consensuaba las necesidades y planteamientos de las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza, Bolívar, Napo, Manabí y Tungurahua.

Las reuniones de los prefectos y alcaldes, realizadas trimestralmente y en forma rotativa en cada provincia, permitieron posicionar el criterio de que las obras requeridas para atender el desarrollo de cada provincia no admitían competencia entre ellas y se respaldaban en un acuerdo de gestión conjunta ante el Gobierno Central con incidencia directa en la opinión nacional.



LA CREACIÓN DEL  
**MODELO**

## LA CREACIÓN DEL MODELO

Las experiencias de acción desarrolladas por el Consejo Provincial de Tungurahua en los dos años ratificaron la necesidad de organizar un modelo de gestión que se encuadrara en la necesidad de una visión integral de la provincia, los beneficios del trabajo conjunto y de coordinación interinstitucional, la respuesta positiva al reconocimiento del derecho de participación ciudadana y la atención con obras a las demandas de la población

En la época los consejos provinciales no tenían la denominación de Gobierno Provincial y en consecuencia sus acciones se limitaban a las atribuciones y competencia establecidas en la Constitución y leyes de la Republica, sin considerar la totalidad del territorio, estableciendo una separación entre el sector rural y el urbano y desde luego una ausencia de acciones complementarias de largo plazo y alcance para toda la población de la provincia.

Se planteó entonces la construcción de un verdadero Gobierno Provincial que se concibe como una estructura conformada, con iguales derechos y obligaciones, por los representantes de los actores, públicos y privados vinculados con el desarrollo integral de la provincia. La autoridad de este nuevo Gobierno Provincial no fue considerada por lo tanto como una premisa o punto de partida por parte del Prefecto, sino que se la propuso sea el resultado a una posición de liderazgo y representatividad del representante institucional que más lo amerite.

El gobierno provincial es la instancia que asume la toma de decisiones estratégicas en los diversos temas de desarrollo de la provincia, la coordinación de las acciones de los diversos actores en el territorio provincial y la corresponsabilidad de la gestión del desarrollo. Establece y sistematiza la relación externa con actores del ámbito regional, nacional e internacional.

El marco inicialmente planteado se representa en el siguiente diagrama, el cual refleja los participantes a quienes se ha convocado, la integración de un nivel de coordinación integrado en una forma más específica y la propuesta de que la autoridad puede ser cualquiera de los representantes como se observa en la posición que tendría el Consejo Provincial de Tungurahua CPT.

La experiencia obtenida en la elaboración del planteamiento de la Plataforma única de Tungurahua y los resultados positivos

que se venían obteniendo en establecer un espacio para la participación ciudadana mediante talleres y reuniones en varios sectores, ameritaba establecer un proceso perdurable que integrara y definiera claramente las acciones de cada uno de los actores, unificando en consecuencia los planes estratégicos que habían sido previamente aprobados en cada

Para establecer una sistematización que involucrara a todas las entidades públicas y privadas y a los actores sociales, se decidió crear y definir un NUEVO MODELO DE GESTION que corrigiera las omisiones de trabajo conjunto que habían tenido los planes estratégicos a través de las denominadas mesas de participación que intervenían aisladamente entre sí.

Consecuentemente se buscaba comprometer la acción de todos los participantes en la constitución de un gobierno provincial que integraran sus planes estratégicos y planteamientos en un solo proceso el trabajo de toda la provincia. en los cuales, además de determinar acciones particulares, se coincidía en tres metas claramente definidas: la primera el bienestar y satisfacción de las necesidades de todos los miembros de la comunidad, la segunda el disponer de fuentes de trabajo adecuadas con incremento y optimización del valor agregado en producción y la tercera el aprovechamiento eficiente del recurso hídrico en acciones de conservación y mejoramiento del entorno ambiental de la provincia.



## El Comité Promotor

La administración del Consejo Provincial invitó a las principales entidades de la provincia para constituir un Comité Promotor del modelo obteniendo un espacio que analizó positivamente la propuesta.

Los integrantes del comité fueron las siguientes personas: El alcalde del Municipio de Ambato, el alcalde del municipio de Cevallos y presidente de la Asociación de municipios de Tungurahua, el presidente de la Junta Cívica, el rector de la Universidad Técnica de Ambato, el prefecto de Tungurahua, el obispo de la Diócesis de Ambato, el presidente del movimiento indígena MITA, el presidente del consorcio de cámaras de la producción de Tungurahua, el presidente del movimiento indígena MIT, el presidente del movimiento indígena AIET, la presidente del Foro de la mujer, el presidente de la Asociación de Juntas parroquiales de Tungurahua y el asesor principal del programa de cuencas hidrográficas de Ambato PROMACH.

La conformación del comité estableció el compromiso institucional de sus miembros para respaldar y fortalecer las acciones y propuestas de foros cantonales y de reuniones de los tres movimientos indígenas, las cámaras de la producción, adolescentes y jóvenes.



Con la disposición de lograr una real PARTICIPACIÓN CIUDADANA y la decisión de eliminar cualquier intento de individualismo personal o institucional, se decidió convocar a una ASAMBLEA en la cual la presencia de los representantes de las entidades públicas se establecía en el mismo nivel de derechos y obligaciones que la de los actores sociales, la academia y el sector privado. La representación popular se la obtuvo convocando a todos los colectivos de la provincia para que representantes de cada uno de ellos se constituyan en los portavoces de sus necesidades y planteamientos y, consecuentemente participe en esa condición en la asamblea, conjuntamente con las autoridades electas y designadas.

El primer paso en la elaboración del modelo consistió en consecuencia en la determinación de los OBJETIVOS COMUNES DE LA PROVINCIA, los cuales incluyen todos los campos de acción individual y colectiva que requiere nuestra comunidad para conseguir un desarrollo económico y social adecuado. Para simplificación del proceso se denominaron AGUA, GENTE y TRABAJO conceptos que, analizados y consensuados, se convirtieron en la base fundamental del modelo.

## ***La Primera Asamblea***

La primera asamblea fue convocada el 15 de abril de 2003 en el teatro del Colegio Ambato para aprobar la constitución de un Gobierno Provincial que, aplicando un Nuevo Modelo de Gestión, ratificara la definición de los objetivos comunes de la provincia: AGUA GENTE y TRABAJO.

Por unanimidad se aprobaron tanto la propuesta como los objetivos a los que se denominó ejes y se procedió a solicitar a los representantes de los colectivos participantes que se ubicaran de acuerdo a su preferencia en uno de ellos, generando en consecuencia tres espacios de trabajo al interior de los cuales se discutían las aspiraciones particulares de subtemas de interés. Así se obtuvo la primera división del Gobierno Provincial en forma participativa en los tres parlamentos así constituidos.

Los actores de la provincia establecieron en cada eje espacios o mesas de concertación en grupos de interés específicos, para conocer e intercambiar entre ellos sus demandas. Las propuestas de cada parlamento se unificarían en un solo gran documento que se denominaría El PLAN PROVINCIAL que se constituiría en la carta de navegación que posibilite la

concertación y compromiso de los actores, es su marco de actuación y pasa a ser el insumo fundamental de la gestión de cada uno de ellos en sus propias competencias.

Como un elemento importante para la concertación El RESPETO A LA AUTONOMÍA de cada sector se afirmó en el hecho de que sus acciones debían decidirse y tomarse en el marco de sus propias responsabilidades, acordándose sobretodo un compromiso de enrumbar sus tareas en concordancia con las tareas que se consensuaran y aprobaran en la Asamblea.

El principal reto lo constituyó la difusión y acuerdos con todos los sectores sociales de la provincia para que paulatinamente se integrasen a la ruta que se había trazado y definir adicionalmente las estrategias para una verdadera conformación del Gobierno Provincial. Se determinaba además la necesidad de una ordenanza provincial para respaldar la legalidad de la propuesta de constituir una cámara de representación como máximo nivel del posible gobierno provincial.

La sistematización del proceso, realizada con el auspicio del propio Consejo Provincial de Tungurahua y el apoyo del Ministerio de Cooperación Alemán a través de la Agencia de cooperación alemana GTZ (hoy GIZ), permitió generar los insumos para la presentación de un proyecto más definido a la segunda asamblea provincial.



La propuesta de trabajar juntos en el logro de generar fuentes de empleo e incremento de ingresos, mejorar la calidad de vida de la población e incrementar la cantidad y calidad del agua se la ejecutaba bajo los principios fundamentales para el funcionamiento del Modelo de Gestión: Representatividad, Corresponsabilidad y Gobernabilidad.

La representatividad de toda la provincia se constituyó en los espacios de concertación integrados por los representantes de los ejes agua, gente y trabajo compuestos por los grupos de interés para trabajar en las propuestas y proyectos de cada uno de los subtemas y en paralelo en los foros cantonales y en las reuniones de las cámaras de la producción y de los movimientos indígenas. Las acciones tomadas en todos estos espacios demostraban la corresponsabilidad individual y de grupos en cada caso y la gobernabilidad se lograba con la decisión de asamblea en la cual si todos decidíamos todos acatábamos.

## ***La Segunda Asamblea***

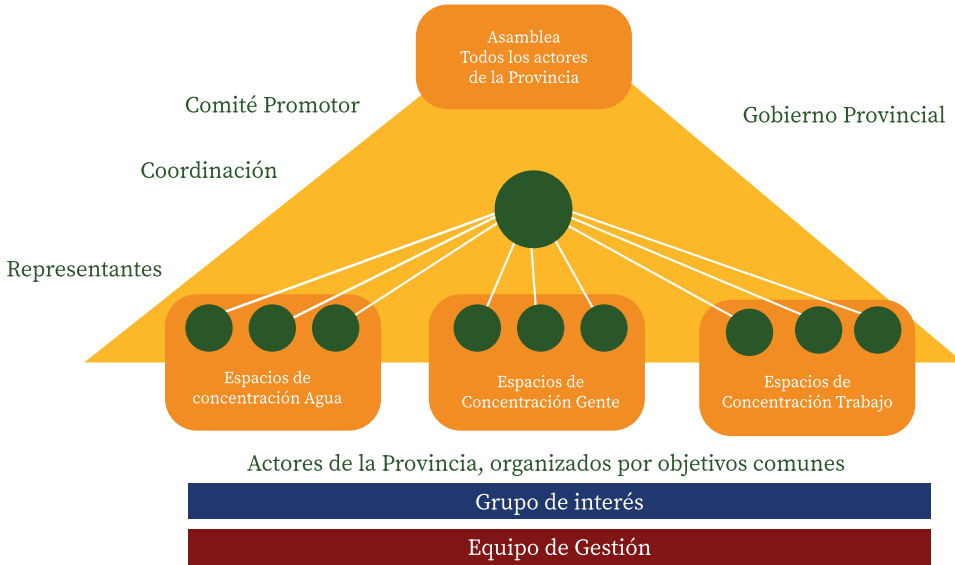
La segunda asamblea provincial fue convocada para el 14 de abril de 2004 y su objetivo primario fue el de institucionalizar un Gobierno Provincial en el marco de la Constitución del Ecuador, la participación ciudadana y la descentralización.

26

La participación de los representantes sociales se había incrementado con la presencia de la representación del Gobierno Nacional y sus entidades desconcentradas y adicionalmente de las organizaciones no gubernamentales de desarrollo que laboraban en la provincia a las cuales se había solicitado ajustaran sus planes de colaboración al pedido que se generara en cada grupo de interés.

Como un tema especial se introdujo el eslogan TODOS SOMOS GOBIERNO como identificación del compromiso y derecho de participación de todos los actores. El gráfico de la propuesta fue el siguiente:

## Esquema de constitución del Gobierno Provincial de Tungurahua



El primer nivel lo constituye la Asamblea Provincial, integrada por todos los representantes de colectivos, la cual había sido legalizada mediante la Ordenanza Provincial aprobada por el Consejo Provincial.

El nivel de coordinación se constituiría como un organismo ejecutivo integrado por los representantes institucionales y delegados de los espacios de concertación elegidos al interior de cada uno de ellos.

La participación ciudadana estaba integrada por todos los actores de la provincia representados en los espacios de concertación y sus respectivos grupos de interés.

Se proponía adicionalmente un equipo de gestión que se integraría con profesionales de las entidades en sus respectivas competencias que tendría como misión promover y facilitar el funcionamiento de los espacios de concertación, facilitar y asistir técnicamente a los grupos de interés y apoyar en la formulación gestión y seguimiento de las propuestas que se generen.

La gestión principal para conseguir el acuerdo de los municipios de la provincia estuvo a cargo de la prefectura que participando en comisiones generales en cada concejo municipal logró el compromiso respectivo, tanto de participación con sus acciones como comprometiendo formalmente la suscripción de un acuerdo formal.

Se complementó la gestión con difusión de la propuesta en las cámaras de la producción y en reuniones con los tres movimientos indígenas y organizaciones sociales de la mujer, la juventud, en las cuales se explicaba el posible organigrama de funcionalidad del gobierno provincial y se pedía igualmente el compromiso de participación de sus representantes.

El esquema propuesto fue aceptado por todos los actores y como un elemento especial y fundamental se suscribió un documento denominado PACTO SOCIAL entre todos los participantes quienes comprometieron su gestión superando visiones y actuaciones sectoriales, evitando intervenciones aisladas y puntuales de los actores públicos y privados.

Al suscribirlo, los actores se obligaron además a buscar sostenibilidad y continuidad del modelo, el cual que debe perdurar por sus propias características participativas y democráticas, defendiéndolo a futuro frente a cambios políticos y administrativos.

Los planteamientos de los grupos de interés, que se habían consensuado en las cuatro reuniones en el año se conocieron en la asamblea, la cual las respaldó y aprobó. En consecuencia, las 19 propuestas que se habían generado, con la premisa de que sean factibles en el corto plazo, tenían el aval de participación y responsabilidad de los actores en sus respectivas competencias por lo que, en cada caso, dieron inicio a una gestión compartida para su cristalización.

El camino estaba trazado y con la aprobación en asamblea y la suscripción del Pacto Social se había obtenido una ruta común que comprometía de una manera bastante formal a todos los actores, sobre todo por el espacio de escuchar a quienes por la falta de participación ciudadana no tenían espacio para sus propuestas y necesidades.

Consideramos importante la descripción de los grupos de interés que se habían constituido en cada eje, los cuales responderían a todos los sectores que se involucraban en el desarrollo de tareas en el respectivo eje y objetivo común y consecuentemente abarcaban prácticamente todas las acciones que la propia comunidad había planteado a través de sus colectivos



## **1. Las propuestas del objetivo común AGUA**

- 1.1. Grupo de interés integral de cuencas hidrográficas, creación de un fondo de manejo de páramos.
- 1.2. Grupo de interés uso agropecuario, creación y fortalecimiento de una organización provincial de Juntas de riego, represas de regulación, tecnificación del riego.
- 1.3. Grupo de interés agua potable rural, crear un consorcio de entidades administradoras de agua potable rural, plan provincial.
- 1.4. Grupo de interés saneamiento ambiental y contaminación, proyecto integral, constitución de la carta verde de la provincia.
- 1.5. Programa de educación ambiental, sensibilizar y educar a la población en procesos de conservación y aprovechamiento de recursos naturales.
- 1.6. Programa de producción limpia con empresas e instituciones y organismos estatales.
- 1.7. Grupo de interés manejo forestal, plan provincial forestal participativo.



## **2. Las propuestas del objetivo común TRABAJO**

**2.1.** Grupo de interés financiamiento, constitución de una red de servicios financieros provinciales.

**2.2.** Grupo de interés vías, rehabilitación mantenimiento y señalización de principales ejes viales prioritarios.

**2.3.** Grupo de interés tecnología y competitividad, fortalecimiento de las cadenas –producción, comercialización y servicios- mora, papa, cuero, textiles, carrocías y turismo.

**2.4.** Sistema de información provincial en los campos de inversión, investigación y desarrollo.

**2.5.** Grupo de interés capacitación y asistencia técnica, mejora de acceso a oportunidades laborales y mejora de capacidades locales en función de potencialidades productivas de la provincia.

**2.6.** Grupo de interés energía y generación hidroeléctrica, incentiva a la autogeneración, mejorar la competitividad a través de reducción y unificación de la tarifa nacional.



### ***3. Las propuestas del objetivo común GENTE***

3.1. Grupo de interés Formación funcional, Educación, implementación de un plan piloto de educación dual.

3.2. Salud promoción y salud preventiva, procesos de educación y coordinación continua en promoción de salud y prevención de enfermedades.

3.3. Valoración étnica y cultural, inventariar los recursos culturales existentes, crear un centro de servicios culturales.

3.4. Grupo de interés grupos vulnerables, red provincial público privada de asistencia integral.

3.5. Mecanismos de promoción y exigibilidad de derechos y control social, campaña de defensa para sectores vulnerables y creación de organismo de coordinación y control social.

3.6. Incorporación de normas CONADIS INEN aplicación de acciones de accesibilidad y compatibilidad con las normas municipales con asignaciones presupuestarias adecuadas.



LA CONFORMACIÓN DEL  
**MODELO**

**GOBIERNO PROVINCIAL**



**La Creación del Modelo**

A partir de la aprobación de la propuesta se concretó la existencia de un Gobierno Provincial que, unificando los planteamientos ante el Gobierno Nacional, desarrollara acciones para lograr el desarrollo sostenible de todos los actores de la provincia.

El primer paso fue la conformación del espacio directivo de coordinación al cual se lo denominó Junta de Gobierno organismo que se constituyó en el encargado de desarrollar las respuestas a los pedidos de los grupos de interés, así como la de incorporar en cada acción la participación de los actores que tenían relación con la competencia correspondiente.

La integración de esta Junta buscaba la mayor representación posible de los actores sociales, incluyendo además la representación de la organización política vigente aspecto que lo hizo integrando un el grupo a tres componentes.

El primero, de autoridades electas o designadas, integrado por los 12 representantes institucionales de elección popular o designación, 9 alcaldes de la provincia, el presidente de la asociación de juntas parroquiales, el Gobernador representante del ejecutivo nacional y el prefecto.

El segundo, de participación ciudadana, conformado por 6 delegados, 2 por cada uno de los ejes comunes de la provincia, que eran designados al interior de cada espacio de concertación de entre los grupos de interés de cada uno.

Como un aspecto destacado para la elección de los delegados de cada espacio se tomó la decisión de no reglamentar la elección sino como resultado de una asamblea de todos sus miembros que, en su seno y en forma democrática por decisión simple, decidía quien le representaba, teniendo como requisito únicamente la calidad de representante de un colectivo y el interés de participar de cada agrupación en el tema de su propia especialidad, sin ninguna clase de remuneración o interés de carácter político o económico.

El tercero, de 10 representaciones de la sociedad civil, gremiales de carácter social o productivo, los tres movimientos indígenas, profesionales, trabajadores, universidades, mujeres y jóvenes.

Se prevé adicionalmente la variación a futuro del número de miembros de la junta, con la incorporación de representantes de sectores aún no considerados, cuando un grupo social o colectivo demuestre la vigencia de su representación social.

En este tercer nivel el único requerimiento es el de tener la delegación correspondiente respetando los sistemas de elección que cada organización tuviere, respetando la autonomía y decisión de cada grupo colegiado.

34

Para lograr que las resoluciones de la junta tuvieran aplicación y seguimiento se conformó una Unidad de Apoyo constituida por actores y especialistas técnicos en primera instancia proporcionados por las instituciones que comprometían el trabajo en su respectiva competencia.

Adicionalmente se tuvo la participación de la cooperación alemana a través de los representantes del PROMACH, los cuales apoyaron con la presencia de conferencistas y facilitadores para las diferentes reuniones.

## Institucionalización

El H. Consejo Provincial asumió la organización para el funcionamiento del Gobierno Provincial aprobó la ordenanza correspondiente, dotando del espacio e infraestructura necesaria para su accionar y aceptando la decisión de los participantes de designar como Presidente al Prefecto en funciones a esa fecha. Los representantes de los municipios igualmente aprobaron su participación en los respectivos cuerpos colegiados. El pacto social acordado permitió la institucionalización del modelo.

Las siguientes representaciones gráficas permiten visualizar el proceso seguido con la descripción del organigrama que se ha aprobado para la funcionalidad del modelo.



### Institucionalización





LA APLICACIÓN DEL  
**MODELO**



## ***El Marco Teórico***

La aprobación de metas y objetivos comunes de la provincia ha permitido iniciar un proceso de trabajo conjunto de las entidades públicas y privadas comprometiendo el accionar de todas y cada una de ellas, en forma complementaria entre sí, en el marco de sus respectivas competencias.

Se ha organizado un Gobierno Provincial, constituido por todos sus actores, animados por objetivos comunes, conformados en los parlamentos AGUA, GENTE y TRABAJO, que buscan articular acuerdos y acciones para el manejo sostenible de los recursos naturales, el desarrollo humano en la mejora de su calidad de vida y la optimización de la capacidad productiva de la provincia.

Se ha logrado un espacio de concertación en el que participan autoridades electas y designadas, sectores productivos y organizaciones sociales urbanas y rurales lo que, en definitiva, obliga al establecimiento de consensos y rompe la unilateralidad que ha caracterizado al sistema político del Ecuador.

Se ha constituido un Gobierno Provincial Participativo que se construye y opera bajo principios de Representatividad, Corresponsabilidad y Gobernabilidad que genera Sinergias a través de alianzas y de objetivos comunes, con afirmación e implementación real de roles y competencias, en claro reconocimiento y respeto a la diversidad e interculturalidad de nuestra comunidad.

El Nuevo Modelo de Gestión ha buscado generar un cambio de mentalidad en los ciudadanos sobre sus derechos, eliminando el concepto de dádiva y haciendo posible una posición de exigir a sus autoridades el cumplir sus ofrecimientos electorales y demandar que se atiendan sus aspiraciones y necesidades.

Con el compromiso de participación de las autoridades para conocer de primera mano los pedidos ciudadanos, se ha generado además la aplicación de una política sana de elaboración de sus respectivos presupuestos, buscando distribuir equitativa y eficientemente los recursos técnicos y económicos y sobre todo involucrando a la comunidad en la decisión de obras de inversión.

La Asamblea Provincial y su correspondiente Junta de Gobierno, significan un foro en que los actores tradicionalmente excluidos pueden participar conjuntamente con el poder político y económico de la provincia en la definición de un nuevo enfoque de desarrollo local.

La participación de los ciudadanos en los hoy denominados parlamentos agua, trabajo y gente ha permitido intercambiar necesidades y prioridades entre los diversos grupos de interés haciendo que la problemática de la provincia sea concebida en la globalidad de necesidades dejando a un lado el individualismo personal o de grupo.

El haber logrado establecer un espacio de diálogo y consenso, para que todos los sectores de la sociedad tengan una participación real, es el más importante resultado de la aplicación del modelo.

## ***La Agenda Tungurahua***

En el proceso de integrar las propuestas de carácter participativo con aspiraciones y proyectos de mayor alcance, planteados por las autoridades elegidas, se ha generado un solo documento que describe las aspiraciones, acciones y metas que se proponen para el desarrollo armónico y equitativo del territorio.

Como elemento descriptivo se incluyen adicionalmente, las aspiraciones y proyectos principales de cada municipalidad, remitidos por sus respectivas autoridades.

La inclusión de ejes transversales con los planteamientos de las juntas parroquiales, los movimientos indígenas y el Centro de Formación ciudadana complementan la integralidad del documento.

El documento elaborado de esta forma, se lo denomina Agenda Tungurahua y se convierte en el producto principal de la aplicación del modelo, pues en ella se representa una Planificación provincial resumida, que unifica la gestión al incluir las propuestas de los parlamentos resueltas en sesiones de cada grupo de interés y puestas a consideración en la respectiva asamblea anual, la cual las aprueba compartiendo información a todos los actores.

Se ha considerado además la temporalidad y vigencia de esta agenda para lo cual se ha estable

cido el lapso de dos años para su revisión y actualización, posibilitando que se incorporen nuevos proyectos o acciones, tanto de decisión ciudadana consensuadas en los parlamentos como en las instituciones que, por vigencia de alternabilidad interna, modifican su administración y prioridades.

En definitiva, la provincia cuenta con un documento que incluye todas las posibles aspiraciones y acciones que se proponen, por parte de los diferentes actores, para la construcción de un proceso de largo alcance, que busca lograr un desarrollo sostenible basado en la transparencia en la gestión y uso de recursos lo cual supera la actuación sectorial y gestión temporal.



## **Las estrategias**

Con el fin de documentar, en forma complementaria a la Agenda, las acciones de cada parlamento y en particular recoger las propuestas conseguidas en foros y asambleas específicas de cada sector se han realizado publicaciones que las resumen.

Entre los documentos destacados se encuentra el denominado El Camino Recorrido, en el cual se recogieron los pasos dados hasta el año 2004 y en una segunda edición más detallada hasta el año 2006.

La Estrategia Agropecuaria como resultado de los foros agropecuarios provinciales, realizados anualmente en cada cantón, se constituye en una demostración clara de los beneficios del trabajo conjunto y sobre todo la definición de problemas y posibles soluciones a los mismos.

La realización de foros provinciales agropecuarios se ha constituido en una muestra de asociatividad y presencia de pequeños productores que, a más de analizar los temas propios del sector, incorporan la presentación de productos agro artesanales.

La Estrategia de Competitividad conseguida en acuerdos y reuniones entre las cámaras de la producción y los pequeños productores ha permitido consolidar los planteamientos en acciones que proponen un desarrollo eficiente de todo el sector productivo, desde el sector artesanal hasta el de la pequeña industria.

Como resultados especiales de esta estrategia, se menciona la conformación de cadenas productivas que, complementando la vigencia de acuerdos previos en el sector metalmecánico, carrocerías, cuero y calzado, incrementaron la asociatividad como elemento de mejora en el desarrollo de ramas más específicas como la avicultura, lácteos, mora, uvilla y cuyes.

Un tema especial que vale la pena comentarlo, es la respuesta a un planteamiento del Gobierno Nacional, para constituir el denominado Cambio de la Matriz Productiva. Nuestra provincia lo único que tuvo que hacer para atender el pedido fue el publicar un resumen de los planteamientos de las estrategias y lo actuado en los diferentes grupos de interés, Luego de una asamblea de consolidación de la información, publicó un resumen claro de lo que esperábamos en ese tema.

La Estrategia de Turismo como resultado de optimizar los recursos disponible y adicionalmente consensuar el intercambio de experiencia previas en el desarrollo de este sector de la economía, especialmente con los logros de Baños de Agua Santa, permitió conformar un plan de Turismo provincial con el apoyo de cada Municipio, generando insumos que han sido reconocidos en diferentes ferias de carácter nacional y mereciendo el a apoyo del gobierno nacional a través del Ministerio de Turismo.





RESULTADOS DESTACADOS  
**DEL MODELO**



La aplicación de los principios del modelo y sus efectos en la administración del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua constituyen una clara demostración que tanto la participación ciudadana como el trabajo conjunto de las entidades públicas y privadas de la provincia en el marco del Modelo de Gestión, han permitido la consecución de varios proyectos y aspiraciones de la comunidad.

Los acuerdos para financiamiento de obras solicitadas por la comunidad, mediante aportes de todos los gobiernos municipales de la provincia y las juntas parroquiales, ha permitido establecer un mecanismo de trabajo conjunto que, manteniéndose en el tiempo, ha permitido ratificar la validez del modelo en acción unitaria para el desarrollo de la provincia.

Las acciones comprometidas en los grupos de interés demostraron un aspecto que consideramos de primordial importancia al buscar atención preferente a los sectores más vulnerables de la población mujeres, niños y discapacitados.

Otro criterio especial que se obtuvo en las propuestas de los parlamentos, fue el hecho de que todas se circunscribían a acciones de cumplimiento en el corto plazo con aplicación de derechos y regulaciones que antes no se habían aplicado, incluyendo la participación de todos los niveles de sociedad civil y gobierno en la gestión.

La presencia de organizaciones y fundaciones de carácter social, entidades de gobierno local, entidades de gobierno nacional, universidades de la provincia y los tres movimientos indígenas, demostró el entusiasmo de todos los actores para obtener un espacio que permitiera expresar sus planteamientos y necesidades en el marco de un desarrollo acordado entre todos.

El espacio logrado en la aplicación del nuevo modelo de Gestión ha permitido que la provincia se aúne con todos sus actores en los planteamientos al Gobierno Nacional, el cual, entendiendo la validez de la representación, ha respondido reconociendo en una sola tarea, lo que requieren y aspiran los habitantes de Tungurahua.

Una muestra especial del resultado de la gestión unificada fue la realización del Paro Provincial de marzo de 2006, acción obligada, decidida en la Junta de Gobierno y apoyada por todos los actores sociales de la provincia, ante la demora en la atención a los requerimientos de las autoridades de Tungurahua para el pago de los valores que por concepto de la ley 047, debían ser entregados al consejo provincial y municipios.

La participación y acuerdo de todos los habitantes de la provincia se reflejó en la marcha por la avenida Cevallos en Ambato que, por su magnitud y demostración de fuerza, inmediatamente tuvo respuesta del Gobierno Nacional, comprometiendo el reconocimiento y pago de los recursos que se había omitido en el presupuesto general del estado.

La difusión a nivel nacional del modelo a través de conferencias y foros de los consejos provinciales y organismos de desarrollo, permitieron al prefecto a nombre de la provincia ratificar los beneficios que en la aplicación del modelo se habían conseguido en la provincia.

Nuestra presencia en la reestructuración del estado propuesta el año 2007, que concluyó con la aprobación de la Constitución de Montecristi el año 2008, tuvo ribetes especiales, pues no solo se participó en el análisis de las competencias de las entidades locales, sino que se logró incluir una nueva organización de las provincias siendo lo más destacado la presentación a los constituyentes de la denominada propuesta Tungurahua que había sido analizada y aprobada en reuniones de la Junta de Gobierno. al reemplazar al consejo provincial por la denominación de Gobierno Autónomo Provincial, aunque en nuestro caso y por aspectos de incluir una denominación acorde

con la manera en que había funcionado la institución se decidió, mediante ordenanza de consejo, mantener el nombre de Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua.

Destacamos la nueva conformación del consejo provincial que, a partir de esa fecha elimina consejeros de elección popular e incluye en su reemplazo, los alcaldes de la provincia y 7 representantes de las Juntas Parroquiales. La nueva organización evita la acción política partidista negativa y permite mantener la funcionalidad del modelo de Gestión pues por decisión de asamblea, se determinó a la Junta de Gobierno como real consejo de participación ciudadana.

## ***Mecanismo financiero***

La estrategia para conseguir el cumplimiento de compromisos del Gobierno Nacional con los planteamientos y necesidades de la provincia se la planteó solicitando se utilice la capacidad de endeudamiento del Gobierno Nacional en el Banco del Estado para que los recursos fuesen entregados a la institución provincial por parte de la entidad financiera, en forma progresiva, de acuerdo al plan de usos de la obra solicitada.

El Gobierno Nacional compromete el pago de la obligación generada al Banco, en forma diferida en sus siguientes presupuestos, con lo cual se evitaba el argumento de que el Gobierno no disponía de los recursos para atender inmediatamente los pedidos de la provincia.

Este mecanismo permite solucionar la dificultad de liquidez de la caja fiscal, posibilitando el egreso inmediato de recursos a favor de las entidades de la provincia, luego de las justificaciones pertinentes de los proyectos que se debían ejecutar, aspecto que tradicionalmente había sido la causa para que no se atiendan los planteamientos locales, a pesar de su derecho y en varios casos disponerse de las partidas correspondientes en el presupuesto general del estado.

El pago de los recursos de la ley 047, la cual establece el derecho de la provincia de tener una participación porcentual en la venta de la energía generada en las centrales hidroeléctricas de la provincia para ejecutar obras de saneamiento, que había sido desatendido desde finales de la década de los noventa y ocasionó la acción de hecho del paro provincial del año 2006, fue atendido con la suscripción de convenios de crédito del gobierno nacional con en el Banco del estado a favor de los municipios de la provincia y el propio consejo provincial.



## ***Los reservorios estacionales***

46

El acuerdo para financiar Mulacorral, primer reservorio estacional, entre el Municipio de Ambato, el Gobierno Nacional a través del Banco del Estado y el Consejo Provincial permitió ejecutar esta primera obra fundamental para el manejo del recurso hídrico de la provincia en las épocas de estiaje. El aporte gubernamental fue el primero en forma directa en muchos años, destacando el aporte conjunto del Municipio de Ambato y el Consejo Provincial de Tungurahua.

El segundo reservorio estacional, Chiquihurco, se hizo posible con similar mecanismo, con aportes del Gobierno Nacional y del Consejo Provincial, generándose con esta obra otra demostración del trabajo conjunto con la participación de los Municipios de Ambato y Pelileo para ejecutar la captación de agua potable desde el mismo reservorio, para la atención a la zona alta de Ambato mediante la planta en Apatug y la provisión al sistema de la ciudad de Pelileo.



## El riego

La gestión de la provincia con el planteamiento conjunto ante el Gobierno Nacional de los regantes y la municipalidad del cantón, permitió la conclusión del canal de riego Píllaro, obra esperada por más de tres décadas. Adicionalmente mediante delegación de responsabilidades al Consejo Provincial se realizó la construcción de reservorios de los ramales norte y sur y la tecnificación de riego en el ramal norte.

Una acción destacada de la participación ciudadana ha sido la decisión de atender el revestimiento de los canales de riego menores, con un sistema innovador que consiste en que, el mejoramiento de la superficie y paredes de los canales, se realiza a través de la propia acción de los regantes, quienes ejecutan el trabajo mediante "mingas", generalmente los fines de semana, utilizando los materiales que proporciona el Gobierno Provincial con la correspondiente asistencia de sus técnicos.

El sistema utilizado ratifica el empoderamiento de los usuarios y ha permitido mejorar el caudal de los canales de riego tradicionales que, al ser de tierra, perdían volúmenes importantes del recurso hídrico, aumentando la disponibilidad del mismo en tiempo y calidad y especialmente al disminuir el déficit entre oferta y demanda que ha sido permanente en la historia de la provincia.

Igualmente se ha logrado un notorio abaratamiento en los costos de las obras, pues se disminuye la contratación de profesionales o empresas de libre ejercicio, consiguiendo adicio-

nalmente una mejor programación al decidir las fechas de ejecución a conveniencia directa de los propios regantes.

### **Recursos para el páramo**

La constitución del Fideicomiso Fondo De Manejo De Paramos Y Lucha Contra La Pobreza Tungurahua FMPLPT es, a nuestro criterio, una de las acciones más importante de los acuerdos que se han generado en el Modelo de Gestión.

Planteada la necesidad de mantener a futuro la disponibilidad de recursos para el manejo ecológico de los páramos de la provincia, luego de las reuniones del grupo de interés Paramos en el Parlamento Agua y atendiendo el planteamiento de la Unidad de movimientos indígenas y campesinos de Tungurahua UMICT, se constituyó el Fideicomiso incluyendo empresas e instituciones públicas y comunitarias que se comprometieron a aportar anualmente un recurso permanente para el manejo hídrico y ambiental, ampliándolo para utilizarlo acciones de desarrollo económico que busquen solucionar las condiciones de pobreza de los habitantes de los páramos.

Los constituyentes originales fueron el Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, la Asociación de Indígenas Evangélicos de Tungurahua; el Movimiento Indígena de Tungurahua; el Movimiento de los pueblos Kichwas y Campesinos de Tungurahua; la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC E.P. — Unidad de Negocio Hidroagoyán (representa a dos de los constituyentes originarios, HIDROAGOYÁN e HIDROPASTAZA) y la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de la Ciudad de Ambato. Además, el Fondo cuenta con un nuevo constituyente, la Empresa Eléctrica Ambato regional Centro Norte.

El funcionamiento del fideicomiso se mantiene con el compromiso de que los recursos aportados anualmente se utilicen en forma proporcional, el 40% para acciones directas en los PLANES DE MANEJO DE PARAMOS, operados por los propios habitantes de cada zona con asistencia técnica del Gobierno provincial y eventualmente con asistencia y aportes económicos de ONGS especializadas en el tema de manejo ambiental y desarrollo económico, compensando de esta forma sus acciones de cuidar y proteger los recursos naturales.

El 60% de los aportes al fideicomiso se constituye como la base del patrimonio y se incrementa anualmente con los rendimientos financieros, con lo cual se ha generado un fondo de garantía y contraparte disponible para convenios y acuerdos con organizaciones no gubernamentales y entidades de gobierno que apoyan al desarrollo económico de los sectores más necesitados.



## ***La obra vial***

La participación ciudadana aplicada en la elaboración de los presupuestos anuales del Gobierno Provincial y la priorización de obras que las juntas parroquiales planteaban, determinó la ejecución del plan provincial de vialidad en forma progresiva, atendiendo la aspiración ciudadana de mejorar la red vial entre cantones, parroquias y comunidades en general, hasta los sitios más alejados como los páramos.

La provincia de Tungurahua tenía una importante red de caminos rurales, empedrados o de lastre, construidos por el Consejo provincial a lo largo de su historia, por lo cual, en lo habitantes de las parroquias, se planteaba en forma coincidente, la aspiración de mejorar la capa de rodadura con asfalto.

El Consejo Provincial en análisis técnico de las condiciones de pluviosidad y en general ambientales de la provincia, evaluando las características de las vías existentes y considerando en particular que las estructuras de base y sub-base de los caminos eran adecuadas, resolvió hacer en forma prioritaria las obras de arte de cunetas y pasos de agua, mejorando la capa de rodadura con una capa de ripio compactada sobre el empedrado que permita la nivelación adecuada para la colocación del asfalto en espesores acordes al tráfico de la vía.

El sistema planteado no solamente que ha ocasionado un ahorro considerable en la ejecución de las obras, alrededor del 70% menos frente al costo de una obra completa, sino que adicionalmente ha logrado atender a prácticamente la totalidad de las vías solicitadas, facilitando la movilización de personas y productos.

Con los trabajos ejecutados, se ha obtenido un resultado sumamente positivo especialmente de calidad y duración, pues las características de la capa de rodadura se han mantenido razonablemente en lapsos mayores a los tradicionales para este tipo de vías, previendo que procesos de recapeo ocasional, darían inclusive otra fuente de ahorro en la conservación adecuada de la red vial de la provincia.

Un aspecto destacado de las obras de vialidad es la suma de recursos entre las juntas parroquiales, los municipios y el gobierno provincial, pues a los valores presupuestados por el gobierno provincial en su competencia directa, se han añadido los aportes que mediante convenios se acuerdan, de acuerdo a sus disponibilidades, entre las entidades, en un proceso de concurrencia beneficioso para la respectiva zona.

Esta política ratifica la validez del trabajo conjunto, pues ha permitido incrementar el volumen de las obras de vialidad para el área de la parroquia o sector periférico municipal. La red vial de la provincia se ha constituido en la obra más reconocida por la comunidad pues ha permitido la ratificación del espíritu comercial de la provincia, movilidad más segura e integral de los habitantes de la provincia y sobre todo generar un sentimiento de autoestima y propiedad característico nuestra comunidad.





## **Acción social**

Como complemento de las acciones del Gobierno Provincial en el tema de entretenimiento y turismo, cabe mencionar la ejecución del primer Parque provincial de la Familia en la parroquia Ambatillo sector Palama que tuvo su origen en la decisión de utilizar el porcentaje de 25% de los pagos por impuesto a la renta, en la época que se permitía a la ciudadanía definir su destino, para construirlo.

Igualmente se aplicó el criterio de trabajo conjunto en la construcción del Parque de la Familia de Baños de Agua Santa en acuerdo entre la empresa de generación hidroeléctrica Hidroagoyán, el municipio de Baños y el Consejo Provincial.

Una resolución destacada de la asamblea provincial fue la de constituir un espacio para el adiestramiento de los líderes de la provincia. La conformación del Centro de Formación Ciudadana de Tungurahua, con aval de la Universidad Técnica de Ambato, ha permitido atender este requerimiento para una educación no formal pero indispensable, en el concepto de generar técnicas de asociatividad, conocimiento del modelo y utilización de mecanismos idóneos para fortalecer el trabajo conjunto y la participación ciudadana.

El edificio del Centro de servicios de la provincia, que había sido adquirido por el Consejo Provincial al Banco Central del Ecuador con un financiamiento a largo plazo, permitió contar con los espacios adecuados para las reuniones de la Junta de Gobierno y las comisiones de los parlamentos en sus propios grupos de interés.

Adicionalmente, como una muestra destacada del trabajo conjunto, en el mismo edificio se logró la unificación de los fondos bibliotecarios del Municipio de Ambato y el Gobierno Provincial, constituyéndose la Biblioteca de la Ciudad y la Provincia, primera biblioteca abierta de la región, con espacios para biblioteca infantil, informática y no videntes.

La utilización de este edificio en la acción cultural del Gobierno provincial, mediante cursos de capacitación para niños, se ha complementado con la creación de la Radio Cultural Identidad, con la propuesta de trabajar exclusivamente en ese campo.

Igualmente, en el mismo proceso de acción conjunta de las dos principales entidades públicas de la provincia, el Municipio de Ambato y el Gobierno Provincial, se hizo posible la restauración de la casa del Portal edificio patrimonial, en el cual acordó ubicar el Museo de la Provincia.

Los compromisos de acción en el marco del Pacto Social suscrito por todos los representantes de colectivos y las autoridades han permitido que todos los actores del tejido social intercambien sus necesidades y experiencias, generándose proyectos de desarrollo productivo y especialmente de atención a los sectores más vulnerables.

La decisión positiva de declaratoria de provincia ecológica, en la suscripción de la Carta Verde, es igualmente hito importante del acuerdo de todos los actores, lo cual ha definido una característica especial de los habitantes de la provincia en comprometer un adecuado manejo ambiental y especialmente de preservación y cuidado de las fuentes de agua.

La difusión permanente del espíritu del modelo se la hizo con la utilización de frases que ratifican el convencimiento de que el modelo integra a todos sus habitantes: "Tungurahua tierra de oportunidades", "Todos somos Gobierno" y "Qué orgullo vivir aquí" demostraron que las características de honradez, trabajo, emprendimiento, asociatividad y solidaridad son propias y reales del habitante de la provincia.

**CONCLUSIÓN:**

La conclusión final de una somera evaluación de la experiencia de Tungurahua, es la ratificación de que, con una correcta PARTICIPACIÓN CIUDADANA y con el compromiso de TRABAJO CONJUNTO de todas las entidades públicas y privadas, un gobierno local puede atender en forma eficiente el desarrollo de su comunidad.

El modelo de gestión puede ser aplicado considerando las características propias de cada territorio y comunidad por lo que incluimos como anexo de este resumen una generalización de sus conceptos y principios.

## Anexo



### PROPUESTA GENERAL DE NUEVO MODELO DE GESTIÓN EN UN GOBIERNO LOCAL

Se propone un enfoque innovador para la gestión y desarrollo de un territorio, basado en principios fundamentales que buscan promover el progreso sostenible y equitativo de la localidad. Este documento detallará cada uno de los criterios y acciones propuestos en este modelo, destacando su importancia y cómo contribuyen al fortalecimiento de la comunidad.

54

#### I. BASES:

**1. La geografía del territorio y sus recursos naturales:** La comprensión y el manejo adecuado de los recursos naturales del territorio son esenciales para un desarrollo sostenible. Se debe realizar un análisis exhaustivo de la geografía local, identificando las fortalezas y limitaciones del entorno natural, y utilizar esta información para promover actividades económicas y sociales que sean respetuosas con el medio ambiente.

**2. La condición humana (calidad):** El bienestar y la calidad de vida de los habitantes son aspectos clave en el desarrollo de un territorio. Es necesario garantizar el acceso a servicios básicos, como educación, salud, vivienda y recreación, así como promover la inclusión social y el respeto a los derechos humanos.

**3. La condición social (equidad):** La equidad social es un elemento fundamental para construir una sociedad justa y cohesionada. Se deben implementar políticas y programas que promuevan la igualdad de oportunidades, reduzcan las brechas sociales y fomenten la participación activa de todos los miembros de la comunidad.

**4. La condición económica:** El desarrollo económico local es esencial para mejorar la calidad de vida de los habitantes y crear empleos sostenibles. Se deben impulsar iniciativas que promuevan el emprendimiento, la diversificación económica, la atracción de inversiones y la generación de empleo de calidad.

**5. El desarrollo técnico:** La adopción y aplicación de avances tecnológicos son indispensables para el desarrollo y la competitividad del territorio. Es necesario fomentar la innovación, la capacitación técnica y la incorporación de tecnologías que impulsen la productividad y mejoren los servicios disponibles para la comunidad.

**6. Las políticas públicas:** Las políticas públicas deben ser diseñadas e implementadas de manera estratégica y participativa, en consonancia con las necesidades y aspiraciones de la comunidad. Se deben establecer mecanismos de planificación y seguimiento que permitan evaluar su efectividad y realizar ajustes según sea necesario.

## II. GOBERNAR EL TERRITORIO:

**1. Planificar el desarrollo de su localidad:** La planificación estratégica es fundamental para el desarrollo sostenible. Se deben establecer planes y proyectos a corto, mediano y largo plazo que aborden las necesidades presentes y futuras de la localidad, teniendo en cuenta los recursos disponibles y las aspiraciones de la comunidad.

**2. Atender las necesidades de su población:** El gobierno local debe velar por el bienestar de sus habitantes, asegurando el acceso a servicios básicos, la protección social y el cumplimiento de sus derechos. Se deben establecer políticas y programas que aborden las necesidades específicas de los distintos grupos de la población.

**3. Integrarse al desarrollo nacional:** La coordinación y colaboración con los niveles de gobierno nacional y regional son clave para el desarrollo integral de la localidad. Se deben establecer alianzas estratégicas y promover la participación

en programas y proyectos de alcance nacional que beneficien a la comunidad.

**4. Manejar la política del territorio:** El gobierno local debe asumir un papel activo en la definición de políticas y estrategias que impulsen el desarrollo de la localidad. Se deben establecer mecanismos de participación ciudadana y diálogo con los actores relevantes para tomar decisiones informadas y consensuadas.

**5. Concertar prioridades:** La identificación y priorización de proyectos y acciones es fundamental para utilizar los recursos de manera eficiente y lograr resultados tangibles. Se deben establecer espacios de diálogo y concertación que involucren a los diferentes actores y permitan establecer consensos sobre las prioridades de desarrollo.



### III. OBLIGACIONES DEL GOBIERNO LOCAL:

**1. Incluir siempre la participación ciudadana:** La participación ciudadana debe ser un pilar fundamental en la toma de decisiones y en la implementación de políticas y proyectos. Se deben establecer mecanismos que promuevan la participación activa de la comunidad, garantizando la transparencia, la rendición de cuentas y el acceso a la información.

**2. Conseguir la mejor calidad de vida de sus habitantes:** El gobierno local debe trabajar para mejorar la calidad de vida de los habitantes, impulsando políticas y programas que promuevan la educación, la salud, el empleo digno, la seguridad, el acceso a la vivienda y el desarrollo cultural.

**3. Ejecutar acciones y proyectos en sus competencias exclusivas:** El gobierno local debe asumir la responsabilidad de ejecutar acciones y proyectos en su ámbito de competencia, asegurando la eficiencia en el uso de los recursos y la calidad en la prestación de los servicios públicos.

**4. Coordinar a todos los actores públicos y privados:** La colaboración y coordinación entre los diferentes actores del territorio, tanto públicos como privados, son esenciales para el éxito de cualquier iniciativa. Se deben establecer mecanismos de articulación y diálogo que permitan la cooperación y la sinergia entre los diferentes sectores.

**5. Trabajar para un desarrollo sostenido y sostenible:** El desarrollo sostenible debe ser una prioridad en la gestión del gobierno local. Se deben adoptar medidas que promuevan la protección del medio ambiente, la gestión responsable de los recursos naturales y el equilibrio entre el desarrollo económico, social y ambiental.

**6. Concurrir en todas las competencias:** El gobierno local debe participar activamente en todas las competencias que le corresponden, ya sea en el ámbito administrativo, legislativo o ejecutivo. Se debe garantizar la capacidad y el compromiso para abordar los desafíos y responder a las necesidades de la comunidad de manera eficiente.



#### IV. ACCIONES PARA CONCRETAR UN MODELO DE GESTIÓN PARTICIPATIVO:

**1. Convocar a los líderes representantes de colectivos:** Es necesario convocar a los líderes de los distintos colectivos y organizaciones de la comunidad, asegurando su participación activa en la toma de decisiones y la definición de políticas y proyectos.

**2. Incorporar a todos los actores públicos y privados:** La participación de todos los actores relevantes, tanto del sector público como del sector privado, es crucial para lograr un modelo de gestión participativo. Se deben establecer espacios de diálogo y colaboración que promuevan la inclusión y la diversidad de perspectivas.

**3. Comprometerse a acatar la definición de prioridades:** Es fundamental que todos los actores involucrados se comprometan a respetar y acatar las prioridades definidas de manera consensuada. Esto garantizará la eficiencia en la asignación de recursos y la consecución de los objetivos comunes.

**4. Corresponsabilizar a la sociedad:** La corresponsabilidad de la sociedad es esencial para el éxito de cualquier modelo de gestión participativo. Se deben promover la cultura cívica, el compromiso ciudadano y la asunción de responsabilidades individuales y colectivas en el desarrollo de la localidad.



## V. ELEMENTOS CLAVE:

**1. Ratificar la decisión de generar una real participación ciudadana:** Es necesario reafirmar el compromiso con la participación ciudadana como un eje transversal en todas las etapas del proceso de gestión. Esto implica garantizar el acceso a la información, la participación activa y el involucramiento de la comunidad en la toma de decisiones.

**2. Insistir en la unidad urbano-rural:** La unidad entre las áreas urbanas y rurales es esencial para un desarrollo equilibrado y sostenible. Se deben promover políticas y acciones que fortalezcan la relación y la complementariedad entre ambos espacios, teniendo en cuenta las particularidades y necesidades de cada uno.

**3. Despersonalizar la administración:** La gestión pública debe basarse en criterios técnicos y objetivos, evitando la personalización y promoviendo la meritocracia. Se deben establecer procesos transparentes de selección y evaluación de funcionarios, así como mecanismos de rendición de cuentas y control ciudadano.

**4. Definir objetivos comunes:** Es fundamental establecer objetivos claros y compartidos que guíen el desarrollo del territorio. Estos objetivos deben ser resultado de un proceso participativo y reflejar las aspiraciones y necesidades de la comunidad en su conjunto.

**5. Generar espacios de concertación y presencia social:** Se deben crear espacios de diálogo, concertación y participación que promuevan la interacción entre la comunidad y las autoridades, así como la visibilidad y participación de diferentes sectores de la sociedad.



## VI. PASOS SUBSIGUIENTES:

### **1. Convocar a todos los actores sociales representantes de colectivos e integrarlos en cada objetivo común de su interés:**

Es necesario convocar a todos los actores sociales relevantes, como organizaciones de la sociedad civil, empresas, instituciones educativas y ciudadanos, e integrarlos en la definición y ejecución de cada objetivo común. Esto permitirá aprovechar la diversidad de conocimientos, experiencias y recursos disponibles.

### **2. Acordar la participación activa de la academia:**

La academia desempeña un papel fundamental en el desarrollo de conocimientos y en la generación de propuestas y soluciones innovadoras. Se debe promover la participación activa de instituciones académicas en la investigación, el diseño y la evaluación de políticas y proyectos.

### **3. Definir y comprometer acciones y proyectos iniciales cumplibles:**

Es importante establecer acciones y proyectos iniciales concretos, que sean alcanzables y respondan a las necesidades y prioridades identificadas. Estos deben contar con recursos adecuados y plazos realistas para su implementación.

### **4. Compartir asignaciones presupuestarias respetando la autonomía institucional:**

La asignación presupuestaria debe realizarse de manera equitativa, considerando las necesidades y potencialidades de cada institución o actor involucrado. Se debe respetar la autonomía institucional y establecer mecanismos de rendición de cuentas y transparencia en el uso de los recursos asignados.

60

## RECOMENDACIÓN:

En esta presentación se propone para los gobiernos locales, conformar un Nuevo Modelo de Gestión participativo y conjunto con todos los actores, orientado al desarrollo sostenible del territorio. A través de la aplicación de los diferentes criterios y acciones detallados en este documento, se busca fortalecer la gobernanza local, fomentar la participación ciudadana e incentivar el trabajo conjunto promoviendo la equidad, el bienestar y el progreso de toda la comunidad en su territorio.

Ing. Fernando Naranjo Lalama  
PREFECTO DE TUNGURAHUA AGOSTO 2000 - MAYO 2019



*Porque el modelo de gestión participativo  
de Tungurahua es de los Tungurahueses*



**Honorable Gobierno  
Provincial de Tungurahua**