

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

MAESTRIA EN DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO LOCAL

**DANDO Y DANDO, LOS JOVENES CONSTRUYENDO SU
FUTURO**

CECILIA GONZAGA

2003



Estudiantes de cuatro colegios de Ambato escenificando la movilización de la juventud.

El camino al desarrollo lo construyen los jóvenes, hombres y mujeres con proyecciones, basadas en la democracia participativa y la transparencia en los procesos que realizan

Tesis
"Dando y dando, los jóvenes construyendo su futuro"
Cecilia Gonzaga N
Ecuador, agosto del 2003

**Involucrar y concertar con los jóvenes las
proyecciones y acciones encaminadas al desarrollo,
contribuye a la generación y construcción de capital
social crítico**

**Cecilia Gonzaga N.
Quito - Ecuador**

RESUMEN EJECUTIVO

El principal objetivo de la presente Tesis, es el de sistematizar la experiencia obtenida durante el proceso de desarrollo del Proyecto de Cambio, el cual tuvo una serie de acciones con diferentes involucrados, poniendo en práctica la metodología participativa, la que contribuyó a la construcción de una propuesta democrática. **Con la participación decidida de los actores involucrados/as se construyó el presente Proyecto de Cambio.**

A través del **método participativo he posibilitado un crecimiento con equidad social**, donde todos los jóvenes, hombres y mujeres tienen la oportunidad de desarrollarse, combinando la educación, un medio ambiente y entorno que les brinde dichas oportunidades, hacia el crecimiento económico, ya que son factores claves para que la juventud no divague en otro tipo de acciones que no le generan ningún provecho y además para que no busquen la emigración ya que si en su entorno poseen las oportunidades para desarrollarse, podrán aspirar a una vida sana, segura y productiva. El PC, nos dice; no hay tiempo que perder, nuestro presente y el futuro de nuestras generaciones están en juego, óptimo sería que quienes toman las decisiones para el desarrollo lo comprendan pronto y a través de la Participación Ciudadana, todas y todos nosotros hagamos lo que nos corresponde, **apoyando a la juventud en el descubrimiento de su potencial, y fortaleciendo sus destrezas y habilidades**, ya que en sus manos está nuestro futuro.

El marco en el que pensé el PC, fue; la falta de experiencias en la descentralización del sector educación, la importancia que tiene la educación en el desarrollo local, la debilidad de los gobiernos locales para manejar esta competencia, las oportunidades de un cambio organizacional, y el criterio de que la herramienta que puede ser útil y de la que no conozco experiencias, es la **participación ciudadana**, con sus componentes de motivación, organización, capacitación, planificación y ejecución de actividades públicas que integren a la comunidad educativa y a la sociedad en general de una localidad determinada (Provincia de Tungurahua, específicamente la ciudad de Ambato), con énfasis en el ejercicio de deberes y responsabilidades ciudadanas y liderados por jóvenes estudiantes de colegios, es decir que pertenecen al sistema educativo formal.

Se trataría de generar una movilización de la sociedad de esa ciudad, es decir un movimiento que desde las bases, confronte a sus actores con la realidad de la mala calidad de la educación, apartándose del discurso y pasando a una acción que ponga sobre el tapete, por un lado, la demanda de los educandos y educadores y por otro, la corresponsabilidad de todos los estamentos de la comunidad, que deben coparticipar y colaborar en el **planteamiento de sus**

proyecciones de desarrollo y su problemática, pero también de las alternativas de solución, generando un cambio primero en los propios actores, para luego insistir en cambios en los otros niveles, como puede ser el gobierno local, el Ministerio de Educación, entre otros, convirtiéndose entonces en agentes de cambio de su localidad.

Partir de un conocimiento previo por parte de las y los jóvenes y docentes, sobre derechos y responsabilidades ciudadanas, fortalecer su práctica, para influir a través de la formulación de su equipo de tarea, sesiones de trabajo, eventos de difusión y promoción, buscando que **la participación ciudadana trabaje de abajo hacia arriba**, demostrando que **trabajando de manera conjunta, se pueden lograr cambios que no se lograrían en la acción individual**, y la sociedad civil está esperando y lista para su quehacer.

He procurado encausar los principales supuestos o hipótesis identificadas, como parte de un proceso del conocimiento, ajustándolas en lo posible, dado el horizonte de corto plazo, con el carácter de una investigación científica.

Las hipótesis consideradas fueron:

- Promover la participación de las comunidades y otros actores locales en la realización de los programas y proyectos definidos en el marco de la gestión municipal.
- Apoyar el fortalecimiento de la organización comunal y participar en la preparación de ideas y perfiles de programas y proyectos.

Los resultados obtenidos en este PC, satisfacen las hipótesis, las confirman y dejan el campo abierto para que a través de una secuencia de PCs, se consoliden los logros del corto plazo, se amplíe su cobertura y se de paso a una movilización ciudadana masiva, directa y efectiva que apoye y sustente la gestión municipal como promotora y gestora de una mejor calidad de vida de su comunidad, convirtiéndola en corresponsable de su desarrollo.

Los impactos producidos en los diferentes actores individuales y colectivos, nos comprometen a continuar con el rol de Agente de Cambio, enriquecidos por las lecciones aprendidas de las diversas fuentes como la academia, el trabajo en equipo, la similitud en la diferencia, la unidad en la diversidad, y con los valores humanos y democráticos, que facilitan la convivencia armónica y la construcción de un nuevo tejido social.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	2
I. INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1.- Presentación del problema y diagnóstico del entorno actual	7
1.1.- Antecedentes	7
1.2.- Razones por las que escogí este tema	11
1.3.- Pertinencia del tema	13
CAPÍTULO 2.- Definición e hipótesis del tema	14
2.1.- Relación del tema y su importancia conceptual con la descentralización y el desarrollo local, en su ámbito nacional y regional	14
2.2.- Presentación de hipótesis	17
2.3.- Resultados esperados	17
2.4.- Definición del marco de desarrollo del tema y su delimitación	18
II. DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO	20
CAPÍTULO 3.- Descripción del PC y objetivo del cambio	20
3.1.- El PC y sus objetivos	20
3.1.1.- Objetivo global del Proyecto de Cambio	20
3.1.2.- Objetivo específico del Proyecto de Cambio	20
3.2.- Los inicios del PC: Primeras intervenciones	21
3.3.- Nuevo PC: Observaciones sobre su proceso	23
CAPÍTULO 4.- Conceptos utilizados	25
4.1.- Visión de desarrollo del PC	25
4.2.- Metodología utilizada	27
4.3.- Instrumentos y herramientas	28
4.4.- El Coaching: Asesoramiento a este PC	29
CAPÍTULO 5.- Fases del proceso	31
5.1.- Etapas y fases del PC	31
5.2.- Abordaje y ciclo previsto para el PC	32
5.3.- Desarrollo del PC	33
5.3.1.-ETAPA 1.- Promoción del PC entre los potenciales agentes y actores	34
Fase A. Promoción del PC dentro de la Comisión de Control Cívico de la Corrupción	34
Fase B. Promoción del PC con los grupos identificados en la ciudad de Ambato	35

5.3.2.-ETAPA 2.- Definición y concertación del PC	36
Fase C. Identificación de actores individuales y colectivos que integrarán el PC.	36
Fase D. Inicio del proceso de concertación para el PC	38
5.3.3.-ETAPA 3.- Actividades iniciales	38
Fase E. Realización de reuniones de trabajo y talleres para el cambio	38
Fase F. Conformación del Grupo de Tarea	39
5.3.4.-ETAPA 4.- Ejecución del PC	40
Fase G. Diagnóstico participativo, análisis e Interpretación	40
Fase H. Elaboración participativa de la propuesta de acción para conseguir los objetivos del PC	42
Fase I. Ejecución de actividades con estudiantes, docentes, padres de familia y comunidad	42
Fase J. Procesos de evaluación y sistematización	44
5.3.5.-ETAPA 5.- Resultados y productos	44
Fase K. Recuperación de resultados y productos del PC	44
Fase L. Elaboración de la Tesis del PC	46
5.4.- Vista retrospectiva a la experiencia	46
5.4.1.-Mi experiencia con los actores	47
5.4.2.-Mi experiencia con el proceso	47
5.4.3.-La vivencia y los resultados esperados	48
5.4.4.-Los factores de éxito en esta experiencia	48
5.4.5.-Los factores limitantes en esta experiencia	49
5.4.6.-La experiencia del PC y la hipótesis planteada	50
III. CONCLUSIONES	52
CAPÍTULO 6.- Conclusiones	52
6.1.- Impacto del PC en el entorno	52
6.2.- ¿Qué he aprendido como Agente de Cambio?	53
6.3.- Reflexiones sobre el proceso de aprendizaje	54
CAPÍTULO 7.- Recomendaciones	55
BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	58

I.- INTRODUCCIÓN

Estoy tentado de creer que lo que llamamos instituciones necesarias no son más que instituciones a las cuales nos hemos acostumbrado. En materia de constitución social, el campo de posibilidades es mucho más extenso de lo que se imaginan los hombres que viven en sus distintas sociedades.

Alexis de Tocqueville, Democracia en América

La razón de ser de esta Tesis, es el recuperar y sistematizar el marco conceptual, el aprendizaje horizontal de la Comunidad Educativa de la Maestría y las lecciones aprendidas en la experiencia de diseñar, planificar, ejecutar y evaluar un Proyecto de Cambio, con un fin, u objetivo superior de largo plazo y objetivos específicos de corto plazo, bajo condiciones preestablecidas, y en circunstancias no siempre óptimas.

El ámbito seleccionado por mí, dentro de lo que significa Descentralización, Desarrollo Local y Gestión de Cambio Organizacional, es el de la Participación Ciudadana.

Sin el ánimo de entrar en la discusión filosófico política sobre el ciudadano/a, su esencia, significado e importancia en el Estado, en lo público o en lo privado, el objetivo de mi PC fue fortalecer la participación Ciudadana a través de la movilización de los y las jóvenes estudiantes de colegios, sus directivos y docentes, en eventos que los movilen, para buscar la sensibilización, concientización y la motivación suficiente que permita un cambio actitudinal y procedimental, para demostrar el valor y peso de la participación ciudadana, sobre la gestión municipal, como promotora y gestora de una mejor calidad de vida de la comunidad, obligándolo a asumir su corresponsabilidad social.

Esta Tesis está estructurada en capítulos que tratan de extraer y resumir el meollo del Proyecto de Cambio y llegar al lector con un mensaje sobre una experiencia real, en nuestro propio medio y bajo las condiciones políticas, sociales, económicas y culturales que son comunes a todas las regiones del país y de la mayoría de los países de Latino América.

Espero que el espíritu de este PC y su Tesis sean recogidos por más profesionales interesados en apoyar los nuevos paradigmas que revalorizan al ser humano a la vez que, bajo los principios del Desarrollo Humano Sustentable, buscan convertirlo en artífice y corresponsable de su presente y su futuro.

CAPÍTULO 1.- PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO ACTUAL

1.1 Antecedentes

La sociedad civil ecuatoriana de esta época se ha caracterizado por la asimilación de algunos componentes de culturas foráneas, determinantes de una sociedad de consumo, la universalización de la mano de obra, los fenómenos generados por la migración, violencia social, cambio de los esquemas de valores, preeminencia de antivalores, surgimiento de numerosas sectas religiosas, falta de liderazgo y de patrones de conducta, entre otros, lo que ha ocasionado la relajación de las "buenas costumbres", de la convivencia en armonía, del respeto por los demás, una baja de la autoestima y una crisis de identidad y del sentido de pertenencia.

Por otra parte, la crítica situación económica desde el Estado, las decisiones políticas y administrativas inoportunas o poco pertinentes, la falta de control en el gasto público, la falta de empleo, la reducción cada vez mayor de las capacidades del sector privado, la falta de estímulo a la industria, al sector agropecuario, al turismo, la inequidad en la distribución de la riqueza, van cerrando las expectativas de adultos y jóvenes, que en plena edad para enriquecer la actividad productiva del país, ven cómo cada día las puertas se cierran, se dificulta el acceso a la educación básica, a la educación superior, a la tecnología, y su fuerza productiva se ve limitada al subempleo y al salario de supervivencia.

Una vez que se agotan las posibilidades y alternativas de mejoramiento económico y social, de realización personal y profesional como miembro de una sociedad, las personas buscan alguna estrategia para afrontar esta situación de desesperanza. Un gran abanico de soluciones intermedias, que juega entre dos extremos: O toman la bandera de una lucha, cualquiera que ésta sea, religiosa, política, rebelde y antisocial, o se ubican en el otro extremo caracterizado por la pasividad, el quemeimportismo, la inercia del individuo frente a su propio futuro, y del colectivo, llámese familia, grupo social, grupo laboral, frente a su corresponsabilidad social.

Dentro de este círculo vicioso político, fiscal, social, moral y humano, donde los principios del desarrollo humano sustentable no tienen ningún asidero, la misma sociedad debe encontrar mecanismos que al corregir las deficiencias y errores, le permita sobrevivir como tal, facilite la continuidad de su modelo, o en su lugar brinde la apertura para un nuevo modelo, con nueva estructura, actores renovados y con nuevos horizontes.

Es el momento entonces para que el Estado desde el nivel institucional y la sociedad civil a través de sus diferentes formas de organización y representación, asuman su responsabilidad frente a este reto que significa urdir un nuevo tejido social para construir un nuevo Ecuador.

Una de las herramientas para romper los desequilibrios citados es la educación. Pero no una educación-instrucción en disciplinas científicas, sino la **formación de nuevos hombres y mujeres, con conciencia de seres humanos solidarios, corresponsables de su destino y del de los demás**. Personas que actúen bajo conceptos éticos, que sean capaces de entender los intereses y necesidades de las minorías y de trabajar por el bien común.

El Ministerio de Educación ha venido realizando algunos cambios para el mejoramiento de la educación básica: Nuevas estrategias como las Redes Educativas, nuevos modelos como la gestión en red, la inclusión de los padres de familia en el manejo administrativo y pedagógico de la escuela, la Reforma Curricular de la educación básica, la aplicación de pruebas estandarizadas, obligatoriedad de la capacitación y actualización para los maestros, entre otras.

El sector privado también ha realizado aportes significativos a través de Organizaciones No Gubernamentales dedicadas a suplir o complementar la tarea del Ministerio de Educación, en las diferentes áreas del conocimiento y praxis educativa.

Otras instituciones cuyo fin no es la educación formal, pero que incluyen en sus ámbitos de acción a la educación y capacitación en aspectos puntuales, también han realizado su aporte en los últimos años. Por ejemplo, la Comisión de Control Cívico de la Corrupción, entidad estatal conformada por representantes de la sociedad civil, cuya finalidad es investigar y emitir pronunciamientos sobre presuntos actos de corrupción que afecten y perjudiquen al Estado, tiene también otro ámbito de acción que es la Prevención, cuyos objetivos son ejecutar programas y proyectos que coadyuven a la prevención de la corrupción. Uno de los mecanismos asumidos, es la "**Formación Ciudadana**".

Pero, **¿Qué significa formación ciudadana?**

Tanto los nacidos en este país, como inmigrantes y turistas, somos habitantes del Ecuador, pero eso no nos garantiza el que seamos ciudadanos, así como tampoco es suficiente haber nacido en el Ecuador bajo la vigencia de la actual Constitución Política del Estado, según su Título 1, Artículos 6, 7, 8, 9, 10 y 11.

Puede parecer para algunos una verdad de Perogrullo, pero el ciudadano necesita aprender a serlo. Tiene que conocer cuáles son sus derechos y sus responsabilidades. Debe conocer vivencialmente y empoderarse de los principios en los que se sustenta su ciudadanía ecuatoriana. Debe **construir y fortalecer una conciencia ciudadana, una actitud solidaria que afiance su sentido de pertenencia con la zona donde vive y desarrolla sus actividades** y su identidad con el país, de manera que pueda comprender y respetar, o al menos tolerar, la diversidad étnica y la multiculturalidad nacional.

Es en este espacio entonces, donde tiene cabida la Formación Ciudadana. La Comisión de Control Cívico de la Corrupción, a partir del año 2000, realiza una dinámica de intervención en el área social con su tarea de "formar ciudadanos", buscando que los habitantes del Ecuador, adquieran conciencia de su ciudadanía ecuatoriana.

Esta intervención se implementa a través de un proyecto educativo denominado "**Dando y Dando: nuestros deberes, nuestras responsabilidades**", que lleva tres años de ejecución y cuenta a la fecha con aproximadamente 112 colegios integrados, 730 maestros capacitados y 15.000 jóvenes trabajando en la temática. El proyecto se sustenta en los 20 numerales del artículo 97 de la Constitución Política del Estado, donde constan los deberes y responsabilidades ciudadanas.

Como todo proceso formativo, este proyecto tiene logros en el corto y mediano plazo, pero sus verdaderos resultados están aún por verse, cuando los y las adolescentes de hoy, se conviertan en adultos y adultas con capacidad de decisión en la vida política de la nación, o desde un rol más discreto pero no menos importante, como dirigente barrial, empresario, agricultor, educador, promotor social, o en un campo más particular, cuando sean padres y madres de familia, que tengan que formar a una nueva generación de ecuatorianos.

Como **el ser ciudadano o ciudadana implica sentirse y actuar como parte integrante y propositiva de una sociedad incluyente**, los nuevos ciudadanos y ciudadanas concientes de su papel, están en la obligación de participar en la vida política de su comunidad, es decir, tienen la responsabilidad de trabajar, colaborar, apoyar a la construcción de su comunidad. En otras palabras, deben saberse y actuando en coherencia, **ser coprotagonistas y corresponsables de su propio desarrollo**, lo que dentro del "Desarrollo Local", se entiende como un componente primordial: "La participación ciudadana".

¿Qué es la participación ciudadana?

Es el derecho de los miembros de una comunidad a conocer, opinar con criterio y apoyar las decisiones que llevará a cabo su gobierno local. Para ello deberá participar en cualquiera de las formas de participación social, en la elaboración de la planificación presupuestaria y operativa, priorización de necesidades, autogestión y cogestión, contraloría y vigilancia social, como consta en el Capítulo V, Artículos 36 al 45 de la Ley Especial de descentralización del Estado.

En el Ecuador mucho se habla de la "**participación ciudadana**", pero no se especifica **en qué, cómo o para qué nos sirve**. Algunos gobiernos locales apenas la "utilizan" para avalar su gestión, para cumplir con requisitos formales de la cooperación internacional o para "maquillar" aspectos de su planificación y sus procesos.

Existen pocos gobiernos locales que han abierto espacios para una verdadera participación ciudadana en la gestión del municipio. Por ejemplo, en la provincia de Imbabura, el Municipio de Cotacachi, en la provincia del Chimborazo, el Municipio de Guamote, en la provincia de Pichincha, los Municipios de Cayambe y Pedro Moncayo.

En la provincia de Pichincha, el Consejo Provincial, (gobierno intermedio), convoca a grandes asambleas para discutir los temas de interés provincial, pero sus resultados nadie los conoce.

¿Cuál es la relación entre "Formación ciudadana" y "Participación ciudadana"?

Los procesos de aprendizaje requieren de un componente cognitivo, de otro componente actitudinal y de un componente procedimental. El cognitivo viene dado por la formación de nuevos esquemas mentales, a partir de esquemas mentales preelaborados a los que se suman los nuevos conocimientos. El componente actitudinal se produce cuando el conocimiento pasa del nivel cognitivo al nivel emotivo y el sujeto interioriza, relaciona, compara, "siente" y modifica su actitud. El componente procedimental surge cuando el sujeto aplica un nuevo esquema mental, lo vivencia y lo transfiere a la vida cotidiana. Sólo entonces se puede hablar de un verdadero y significativo aprendizaje.

Poco se logra cuando un conocimiento queda como tal. Recordemos que ***"Lo que se oye, tiende a olvidarse; lo que se mira, tiende a recordarse y lo que se hace, se sabe"***

Los jóvenes, hombres y mujeres que a partir de la iniciativa de la Comisión de Control Cívico de la Corrupción y su proyecto de Formación Ciudadana, apoyados por sus maestros, directivos y padres de familia han desarrollado su creatividad y sus potencialidades, desde su aula, su colegio y su familia, forjando a través de la metodología de la acción-reflexión-acción, una nueva conciencia de ciudadano, no pueden quedarse en este mero nivel. Deben empezar a transferir sus conocimientos a la vida cotidiana.

Pero, ¿Dónde y cómo aplicar esta nueva versión de ciudadanía? ¿Cómo ejercer sus derechos y cumplir con sus responsabilidades de ciudadano o ciudadana?

Estos nuevos ciudadanos y ciudadanas, que han fortalecido su conciencia solidaria, que han generado nuevos conceptos sobre la vida en democracia, sobre la convivencia en armonía, sobre el respeto a las minorías, sobre la inclusión de grupos marginados y vulnerables, sobre los derechos de los ancianos, de las mujeres y de los niños, tienen la responsabilidad histórica de aportar con su contingente, desde su propio rol en la sociedad local.

Pero, ¿Cómo lograr que estos jóvenes participen en la vida política de su localidad?

1.2.- Razones por las que escogí este tema

Ciertamente no es posible que esos jóvenes asuman en este momento esa responsabilidad. Lo que sí es posible y deseable, es que realicen un ejercicio democrático, que practiquen un acercamiento a la participación ciudadana, para que prueben sus propias capacidades y las de su entorno.

Esta es la razón principal por la que escogí este tema. Existía un sustrato favorable formado por cuatro colegios de la ciudad de Ambato, que brindaron gran acogida al proyecto de Formación Ciudadana, que reaccionaron no sólo como contraparte de un proyecto, sino que interiorizaron de manera muy positiva la necesidad de la formación cívica y democrática de sus educandos y esto permitía que los directivos, docentes y estudiantes, tengan la base

necesaria y suficiente de conocimientos y ciertas experiencias de difusión de los derechos, deberes y responsabilidades ciudadanas.

El proceso se encontraba en un momento adecuado para transformarse de una experiencia institucional a una experiencia de movilización ciudadana. Debían aprovecharse las experiencias puntuales, la actitud de los docentes, la motivación proporcionada por logros sencillos, por pequeños éxitos.

Hacia falta un agente de cambio para provocar la transformación de una iniciativa escolar en una movilización de ciudadanos y ciudadanas, como una actividad democrática, como un ensayo de intervención social, para lograr el salto de la inactividad cómplice a la participación responsable.

No podremos hablar de gobierno local como promotor del Desarrollo Local, si no contamos con la participación de la comunidad, ni podremos lograr descentralización, si no empujamos de abajo hacia arriba, es decir, desde la sociedad civil al gobierno local y con éste, al gobierno central.

En nuestro país, los procesos de descentralización han recorrido más camino hacia atrás que hacia adelante. La desinformación que llena los espacios de una mala o escasa comunicación, el rumor, el miedo, la comprensión de nuestras propias limitaciones, han sido los elementos que han guiado las decisiones en estos procesos.

La vigencia de leyes y todo un marco normativo no es suficiente, faltará siempre la voluntad política, mientras no haya la fuerza de la movilización ciudadana.

Existe mucha información sobre legislación para la descentralización, modelos para la descentralización fiscal y administrativa, para el manejo de competencias, muchos casos para estudiar y analizar el desarrollo local, formas de asociación para la complementariedad de gestión de los municipios, pero existe muy poca información sobre cómo se hace "participación ciudadana".

Y esta es otra de las razones por las que escogí este tema. Estoy convencida de que la formación en valores democráticos y cívicos, en instrumentos y estrategias para la convivencia democrática, es el punto de partida para generar "participación ciudadana".

Participación ciudadana no es acudir obedientemente a las urnas, no es avalizar en asambleas la gestión del alcalde, no es aceptar cursos de corte y confección, no es llevar un trato cordial con los concejales y funcionarios municipales en una política de "puertas abiertas", no es hacer presencia en reuniones donde se planifica la tarea municipal. En suma, no es la utilización de la sociedad civil para ningún fin, por loable que éste sea.

Participación ciudadana si es tener conciencia de su papel en la comunidad, es ser actor corresponsable de los destinos de su localidad, es buscar junto a su gobierno local, las medidas y estrategias que provocarán el desarrollo económico para todos y todas, es evidenciar su sentido de pertenencia a la tierra en que vive, es identificarse con un gran equipo comunitario en un trabajo que busca el bien común.

Este es o debe ser el fin de la formación ciudadana. Construir ecuatorianos y ecuatorianas que se adueñen de su presente y su futuro, que trabajen por su país y por los demás, que promuevan el cambio, que siendo autónomos y críticos, sean también comprensivos, solidarios y tolerantes.

1.3.- Pertinencia del tema

Una vez realizado este breve análisis, creo que la pertinencia del tema está muy clara. La formación ciudadana transforma habitantes en ciudadanos y ciudadanas, con conciencia, con nuevas actitudes, con nuevos recursos para cumpliendo un rol colectivo, provocar los cambios necesarios en su propia localidad y para el beneficio general.

Los procesos de descentralización, desarrollo local y desarrollo organizacional, tienen como ingrediente vital, la participación de la ciudadanía, de los funcionarios, de los empleados, de todos los involucrados en un tema específico.

El agente de cambio tiene el rol de provocador, motivador, mediador, facilitador, entre otros, de aquellos cambios que detecta, que su formación y su vocación le permiten visualizar en medio de una gama de posibilidades, para resolver cuestiones y problemas de carácter comunitario, local, municipal, federal, etc.

CAPÍTULO 2.- DEFINICIÓN E HIPÓTESIS DEL TEMA

2.1.- Relación del tema y su importancia conceptual con la descentralización y el desarrollo local, en su ámbito nacional y regional.

Para precisar la relación del tema y su importancia conceptual con la descentralización y el desarrollo local podríamos partir de un breve análisis y comparación de estos conceptos.

Según María Dolores Almeida¹, en su retroalimentación de la discusión sobre los procesos de descentralización en América latina, la descentralización *"no es un fin en sí misma, sino que es una herramienta de desarrollo para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos"*, y se empieza a plantear cuando el Estado con su esquema de administración centralista ha fracasado en su función de mejorar la calidad de vida de la población a través del mejoramiento en cobertura y calidad, de los servicios básicos.

La misma autora manifiesta que *"no existen modelos de descentralización, sino que cada país construye su propio proceso, con aciertos y desaciertos"*, y por último expresa que *"el proceso de descentralización requiere de la participación ciudadana y transparencia"*.

Otro de los razonamientos que sustentan la descentralización es que el gobierno local está más cerca física, política y estratégicamente de la comunidad, sus necesidades e intereses, falencias y potencialidades y por tanto está más capacitado para resolverlas, a la vez que tiene el compromiso y la obligación moral y política de hacerlo por varias razones:

- El Alcalde y concejales son elegidos por el pueblo,
- Lo representan, y
- Ganaron las elecciones con una propuesta, con un plan de acción.

Además, el gobierno local es la entidad que canaliza en doble vía, los intereses de la comunidad, ante el Gobierno Central e incluso gobiernos de países vecinos.

¹ Docente de la MDD

Cuando consideramos todas estas atribuciones, estamos entonces, frente a un Gobierno Local, que no solamente a un Municipio. Y un Gobierno Local realmente empoderado de su nuevo papel, que debe convertirlo en un Promotor del Desarrollo Económico Local.

Si analizamos estos planteamientos, en todos ellos, subyace la participación ciudadana. Desde aquella meramente electoral y representativa hasta aquella de participación activa, directa y efectiva.

En el momento en que cada país construye sus propios procesos de descentralización, tiene necesariamente que contar con la participación de la comunidad, so pena de construir "elefantes blancos" que no respondan a las realidades e intereses de la comunidad, que no sea sostenibles ni rindan beneficio y trascendencia alguna.

De esta manera, llegamos al punto de reconocer que **la PARTICIPACIÓN CIUDADANA es un componente clave del Desarrollo Local.**

¿Pero qué hacemos por la participación ciudadana?

A este muchas veces determinante componente de los procesos sociales de Descentralización y Desarrollo Local, lo damos por seguro como un requisito que está allí, sujeto sólo de convocatoria, uso y hasta de abuso.

Pero, ¿cuándo se considera que la "participación ciudadana" está formada por personas?

Mucho se habla y escribe sobre los derechos humanos, sobre los principios fundamentales morales, éticos, humanos y democráticos, sobre los valores que de allí se desprenden, sin embargo, muy poco se conoce sobre la forma cómo desarrollarlos y fortalecerlos, por ello; se requiere definir estrategias que hagan posible potenciarlos.

Quienes estudian y profundizan los grandes eventos que implican los procesos de descentralización y desarrollo local, lo hacen de manera fragmentada, en muchos casos se puede observar que se realizan a partir del punto de vista de su interés: político, administrativo, fiscal, económico, ingresos por tributos, redistribución de los ingresos de los gobiernos central y local, captación de financiamiento internacional para obras de infraestructura; protección,

recuperación y manejo de los recursos naturales, mayor cobertura y mejor calidad de servicios, mecanismos que faciliten la gestión municipal en la provisión de servicios, creación y fortalecimiento de cadenas productivas, entre otros.

Existen muchas experiencias de participación ciudadana, dentro de este contexto: Porto Alegre en Brasil, Cotacachi, Pedro Moncayo y Guamate en Ecuador, por mencionar algunas, participación que dice mucho de la intervención o contribución que los pobladores pueden hacer a la planificación presupuestaria del Gobierno Local, a través de procesos que han ido surgiendo a partir de la incorporación de las lecciones aprendidas de las mismas experiencias, pero que no convierten por sí mismas a los habitantes en gestores de su propio desarrollo.

Por tanto, hasta ahora no he escuchado que alguien considere el aspecto humano que significa la PARTICIPACIÓN CIUDADANA y las necesarias estrategias de FORMACIÓN CIUDADANA para las personas que conforman una comunidad determinada. Mecanismos para que los habitantes de una localidad determinada se conviertan en ciudadanos y ciudadanas que, conociendo sus derechos y deberes, hagan conciencia de su rol, modifiquen su actitud y desarrollen habilidades y destrezas cognitivas y procedimentales que les permitan transformarse en sujetos de derecho, capaces de ejercer su derecho a tener derechos y responsabilidades.

En el Ecuador, en este momento, gracias al trabajo de las Organizaciones no Gubernamentales, de los movimientos de reivindicación indígena y del nuevo papel de los movimientos sociales en el ámbito nacional, se ha puesto en el tablero nacional, la "participación" enfocada más como una acción contestataria que como una herramienta destinada al fortalecimiento de lo local. A pesar de ello, o por ello mismo, la sociedad desde sus bases empieza a aprehender su nuevo papel y la importancia del componente "humano" en el Desarrollo Económico Local, como actor y agente de cambio.

En los distintos escenarios de la vida política y cultural de la sociedad ecuatoriana, la presencia, bajo las diferentes formas y niveles de participación de las personas, ha ido adquiriendo mayor significado tanto a nivel individual como a nivel grupal. Es un proceso que ha ido adquiriendo su propio peso específico y retroalimentándose conforme asimila los resultados de su accionar.

Sin embargo, todavía se encuentra en una etapa de formación, de búsqueda de su identidad como colectivo, sin norte determinado. Mi percepción es que se trata de la gestación de un poder muy grande, que debe ser aprovechado de manera muy consciente y racional por parte de los líderes, por los naturales

agentes de cambio que genera la misma sociedad y por los agentes de cambio en áreas específicas, como los que nos formamos a través de la academia.

2.2.- Presentación de hipótesis

- Es vital, que la nación, los municipios y las organizaciones se decidan a invertir en el capital humano, específicamente en los jóvenes, de sectores urbanos y rurales y a facilitar su participación dentro de una visión común de desarrollo y en la construcción del Gobierno Local que merecemos, **construyendo el rumbo hacia el desarrollo en forma corresponsable.**
- Los distintos sectores que representan a la sociedad ecuatoriana están ávidos de información que les permita conocer y aprehender mecanismos para ejercer los derechos y deberes de los ecuatorianos y ecuatorianas.
- Las instituciones educativas brindan amplia aceptación al Proyecto de Cambio.
- La comunidad de la ciudad de Ambato, facilita la organización y apoya la realización de eventos de difusión y promoción del PC, ya que el municipio esta abierto a la iniciativa de la participación ciudadana.
- Este Proyecto de Cambio inicia una secuencia de PCs capaces de satisfacer una necesidad evidenciada en la sociedad ecuatoriana, como un objetivo superior.

2.3.- Resultados esperados

De acuerdo al planteamiento del PC, su ámbito de acción y en consideración a que se trata de una primera experiencia en participación ciudadana, los resultados mínimos que espero, son:

- Estudiantes y docentes de colegios empoderados del proyecto,
- Instituciones educativas que dedican tiempo y esfuerzo al tema de la participación ciudadana, valores, corresponsabilidad social, identidad, contraloría social, etc.,

- Eventos públicos que evidencia el interés, la promoción y la difusión del PC,
- Grupo de Tarea comprometido con los objetivos y trabajando para su logro,
- Procesos comunitarios e institucionales funcionando.

2.4.- Definición del marco de desarrollo del tema y su delimitación

Para comprender el marco y ámbito del tema, debemos DEFINIR el contexto y el entorno sobre el cual iniciamos nuestro Proyecto de Cambio.

La ciudad de Ambato es la capital de la provincia del Tungurahua. Está situada entre las cordilleras occidental y central de los andes, hacia el centro del país y cuenta con el 34,94% de la población de la provincia, esto es con 154.095 habitantes, con una tasa de crecimiento del 1,96%.

Está rodeada de cantones y parroquias pequeñas eminentemente agrícolas. Sus productos tienen mercado en todo el resto del país. Desde el punto de vista industrial y comercial, ha mantenido desde hace muchos años, un liderazgo en el tratamiento del cuero y sus productos, con reconocimiento a nivel internacional.

La provincia de Tungurahua y la ciudad de Ambato, se han integrado de manera paulatina a las nuevas exigencias de la vida moderna, de manera que la sociedad ofrece y demanda de todos los sectores, mayor apoyo, bajo la forma de incentivos a los sectores productivos, préstamos y facilidades para el sector agropecuario, vías, medios de transporte y comunicación, fuentes de empleo, facilidades para la conectividad, desarrollo de recursos que faciliten la competitividad, nuevas profesiones y especializaciones acordes con los nuevos retos laborales, honestidad en la función pública, es decir, una mejor calidad de vida basada en la corresponsabilidad social, tanto por parte de funcionarios públicos, como de parte de los miembros de la comunidad, actuando desde su propio rol, dentro del conglomerado.

Las últimas administraciones municipales, han buscado consolidar su rol como proveedoras de servicios básicos y han realizado sus primeros acercamientos hacia lo que, podríamos entender, como un cambio de enfoque sobre lo que debe ser el rol actual del municipio como Promotor del Desarrollo Local.

Sin embargo, los procesos de descentralización no han avanzado lo suficiente, en parte por el desconocimiento de la comunidad y en parte por la desinformación provocada por sectores interesados, que crean fantasmas sobre la futura situación laboral de funcionarios y empleados, de maestros y médicos, entre otros.

Existe mucha confusión entre los términos "descentralización" y "privatización", "desarrollo local" y "abandono de las responsabilidades propias del Estado", se tergiversa o malinterpreta el concepto de "Estado", "Gobierno", "Gobierno Central", "Gobierno Local", y las atribuciones que la Constitución Política del Estado atribuye a cada nivel de gobierno.

La sociedad civil sin embargo, ha ido posicionándose de su papel de manera lenta y progresiva, buscando las alternativas para acercarse al gobierno local, para exigir que se cumpla con los ofrecimientos de campaña, que se identifiquen y prioricen las necesidades de las diferentes comunidades, formando "veedurías", que no son otra cosa que una estrategia de vigilancia social, que por su parte, es también un mecanismo de participación ciudadana.

Es en este contexto y momento histórico, que debemos considerar la intervención de mi Proyecto de Cambio: Cuando las bases de la sociedad empiezan a despertar y requieren de procesos de formación ciudadana, de concreción del ideario del ciudadano y ciudadana ecuatorianos, para rescatar la conciencia, que ha estado presente en las culturas ancestrales latinoamericanas y ecuatorianas, de un sentido de pertenencia a una tierra, a una realidad y a una cultura, que son indivisibles e inalienables, pero a la vez, frágiles y susceptibles de deformación por fenómenos de aculturación y corrientes foráneas.

La gobernabilidad democrática se considera que se basa en una adecuada adquisición acerca de los campos en los que se desenvuelve concretamente la concertación a través de negociaciones.

Este PC ha impulsado procesos de descentralización en la participación ciudadana, construyendo caminos más amplios que estamos seguros conducirán a resultados sólidos para la obtención de la transformación política y económica del Estado.

II.- DESARROLLO DEL PROYECTO DE CAMBIO

CAPÍTULO 3.- DESCRIPCIÓN DEL PC Y OBJETIVO DE CAMBIO

3.1.- El PC y sus objetivos

Según Beatriz Kohen², *"La participación de los ciudadanos en el gobierno es probablemente una de las características fundamentales del sistema democrático"*, y de acuerdo a Varas³, *"El empoderamiento de la ciudadanía para la responsabilización de gobernantes y funcionarios, constituyen respectivamente, condiciones necesarias y suficientes para el desarrollo de la democracia"*.

Este prolegómeno intenta sustentar los objetivos de mi Proyecto de cambio, y considerando el status de la "participación ciudadana" en nuestro país, he definido los objetivos de la siguiente manera:

3.1.1.- Objetivo global del Proyecto de Cambio

Fortalecer la Participación Ciudadana, a través de la participación de las y los jóvenes estudiantes de colegios, sus directivos y docentes, en programas y eventos que los movilicen y movilicen a su comunidad educativa, para buscar la concientización, la motivación suficiente, con un cambio actitudinal y procedimental, para demostrar el valor y el peso de la participación ciudadana, sobre la Gestión Municipal, como ***promotora y gestora de una mejor calidad de vida de su comunidad y convirtiéndola en corresponsable de su desarrollo.***

3.1.2.- Objetivo específico del PC

Formar núcleos, equipos o brigadas de participación de los docentes y jóvenes en eventos públicos que convoquen a la comunidad educativa, a las Organizaciones No Gubernamentales, autoridades locales y a la sociedad en

² "Lo público no estatal en la Reforma del Estado"

³ Ibid

general, para demostrar que la comunidad está lista a colaborar con el Municipio de Ambato en su ROL de PROMOTOR del Desarrollo Local.

3.2.- los inicios del PC: Primeras intervenciones

Identificar la idea de un proyecto de cambio, me llevó a pensar en una serie de proyectos que posibilitaran un desarrollo local y nos permitieran visualizar resultados positivos para el mismo. En este sentido el proceso de pensamiento, análisis y principalmente reflexión fue de varios meses, ya que cuando se involucran diferentes actores en el marco de un proceso, **la concertación y negociación para el mismo son fundamentales**, principalmente porque no se está pensando en un simple proyecto sino en un "Proyecto de Cambio", que genere y contribuya al desarrollo.

Pensar, diseñar e iniciar con el PC tomó varios meses antes de la primera presentación de la idea a los distintos actores del Municipio de Ambato, entre los que se mencionan: Directora de Prevención, Equipo Técnico Docente, la Comisión de Control Cívico de la Corrupción y el Agente de Cambio, por parte de la institución Promotora del PC y como actores externos se vieron vinculados al PC; Directivos de los colegios, personal docente, estudiantes, padres de familia, comunidad, el Alcalde y Funcionarios del Municipio de Ambato.

A fin de realizar las presentaciones requeridas para promover el PC, consideré necesario identificar por parte de todos los involucrados, tanto de la institución como los externos, las ventajas de realizar un Proyecto de Cambio.

Para esto, elegí la estrategia de plantear una propuesta a través de preguntas generadoras, que le dieran impulso al PC:

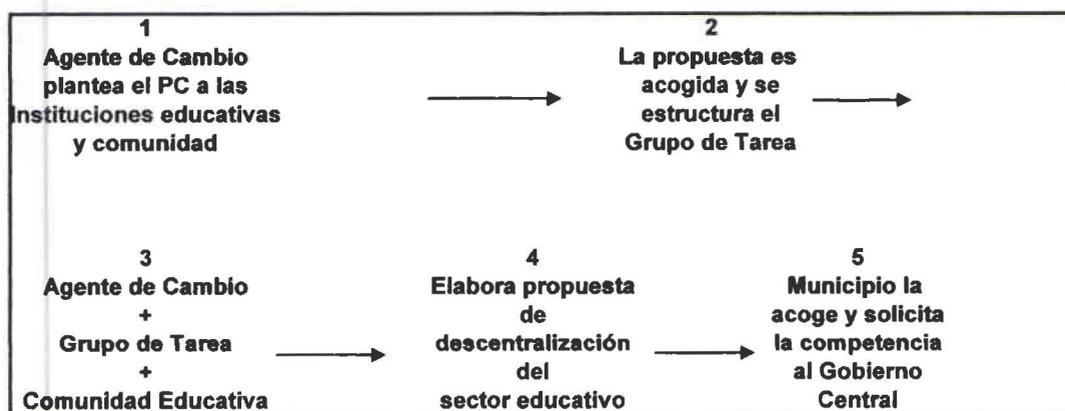
- ¿En qué consiste un Proyecto de Cambio?
- ¿En qué se diferencia un PC, de otra clase de proyecto?
- ¿Para qué servirá un PC?
- ¿Por qué es importante promover un Proyecto de Cambio de esta naturaleza?
- ¿Cuál será la metodología más acertada para promover y realizar un Proyecto de Cambio en este entorno?

- **¿Necesitamos como ciudadanos/as un PC, que involucra a los jóvenes en el proceso de Participación Ciudadana y los convierta en gestores y corresponsables de su propio desarrollo?**

En el municipio de **Ambato**, los niveles organizativos eran muy bajos y el tema participación ciudadana no era un tema común en el espacio municipal.

Esta situación que podría ser considerada a simple vista como una debilidad o limitante para el PC, la detecté como una oportunidad que brindaría un excelente laboratorio para proponer y desarrollar el PC, desde una óptica y abordaje hacia la democratización del municipio y que en él se realizaría un amplio proceso de participación ciudadana liderada por las y los jóvenes.

Con este primer enfoque del PC, diseñé una estrategia de intervención en la comunidad escogida:



Durante el proceso de esta primera etapa del PC, se dieron una serie de cambios políticos, siendo el más significativo para el desarrollo de mi PC, la posesión en sus cargos del Alcalde y Concejales recientemente elegidos, los cuales retrasaron el proceso, por lo cual, tanto a mi, como al grupo de tarea, se nos generaron dudas, a partir de los grupos de apoyo identificados, que no se involucraron al proceso.

Este primer PC diseñado, se cayó por diferencias políticas no negociables dentro del Municipio y entre el Concejo Municipal. Esta situación llegó a niveles que

impidieron el trabajo normal y cotidiano de la institución, con lo cual se echó a perder la motivación lograda y las primeras acciones del PC.

Los principales obstáculos se derivaron de la irreconciliable diferencia ideológica y de intereses entre el Alcalde y los Concejales, que pertenecen a partidos políticos diferentes, ante la cual, funcionarios y la sociedad ambateña tomaron partido, volviendo a la administración municipal, estancos y parcelas donde quien no tenía una posición definida, evitaba el verse entre las fuerzas en pugna.

Ante esta situación, surgieron resistencias de parte de algunos directivos de establecimientos educativos, docentes y padres de familia, que retrocedieron en su compromiso con el PC, por temor a inmiscuirse en un conflicto que, si bien no les afectaba directamente, podría tener consecuencias tanto en cuanto el PC los relacionaba con el Municipio.

Hay que entender además, que en una ciudad pequeña, las relaciones familiares, laborales, sociales, son bastante estrechas y que de un modo u otro, lo que se hace en un ámbito es afectado y afecta a otro.

En vista de lo anterior como Agente de Cambio me encontré en la necesidad de buscar otro PC, aplicando el concepto de "manejo de la incertidumbre", utilizado por Gunter Meinert⁴, docente de esta Maestría.

Sin embargo, repensar, rediseñar, volver a encontrar nuevos actores interesados en el tema, nuevos planteamientos al interior de la organización, rescatar el meollo del PC, entre otras actividades, significó consumo de mayor cantidad de tiempo y esfuerzo, lo que debe ser un parámetro a tenerse en cuenta, por parte de un Agente de Cambio.

3.3.- Nuevo PC: Observaciones sobre su proceso

Una vez mentalizado el nuevo PC, y realizadas las primeras actividades de acercamiento, sensibilización y motivación de los nuevos actores, se dio inicio al PC que recojo en esta tesis.

En esta nueva oportunidad, se orientó el trabajo exclusivamente hacia lo que es participación ciudadana, enfocada desde la misma sociedad civil:

⁴ Documento para la discusión, módulo IV de la MDD

motivación, ejercicios de participación, promoción y difusión de los contenidos de la Formación Ciudadana dentro de los establecimientos educativos, en aula y hacia el colectivo, fuera de las paredes de la institución, hacia la comunidad educativa y hacia los otros actores de la comunidad: Organismos No Gubernamentales, otros centros educativos, autoridades locales y sociedad en general.

Dada la nueva metodología de intervención, abordaje y procesos, las resistencias se minimizaron, los aportes de las instituciones, de los docentes, jóvenes y padres de familia, fueron favorables y necesitaron más de facilitación que de dirección, no se dio oportunidad a las controversias y el conjunto de procesos, fue facilitándose a medida que el PC avanzaba.

Cabe aquí la autorreflexión de que cuando los factores políticos y sociales son correcta y oportunamente analizados y sopesados, pueden jugar a nuestro favor, de la misma manera que la decisión de los diferentes actores, en forma individual y colectiva, puede favorecer o impedir la ejecución del ideal de un Proyecto de Cambio y la incidencia del trabajo de un Agente de Cambio.

CAPÍTULO 4 .- CONCEPTOS UTILIZADOS

4.1.- Visión de desarrollo del PC

Si consideramos que, según Nuria Cunill⁵ *"No hay una concepción unívoca de la relación de la participación ciudadana con el poder político, poder sectorial, espacial o funcional"*, y que por tanto, *"Tampoco son claras las diferencias entre participación ciudadana, participación política, la participación social o la comunitaria"*, las diferencias en las interpretaciones de la realidad, tienen necesariamente que reflejarse en los alcances y funciones asignadas a la participación.

Debemos tomar en cuenta entonces, dos dimensiones posibles del fenómeno de la participación ciudadana: Como medio de socialización de la política y como forma de ampliar el campo de lo público hacia esferas de la sociedad civil y a su fortalecimiento.

La intervención en esta última dimensión, realizada por la Comisión de Control Cívico de la Corrupción, mediante la ejecución de su proyecto de "Formación Ciudadana", denominado "Dando y dando: nuestros deberes, nuestras responsabilidades" orientado a los jóvenes, y que a la fecha de los inicios de este PC, había completado sus etapas de sensibilización, capacitación a maestros y aplicación en aula, me brindó la oportunidad de visualizar, en algunos centros educativos de la ciudad de Ambato, condiciones favorables para mi PC.

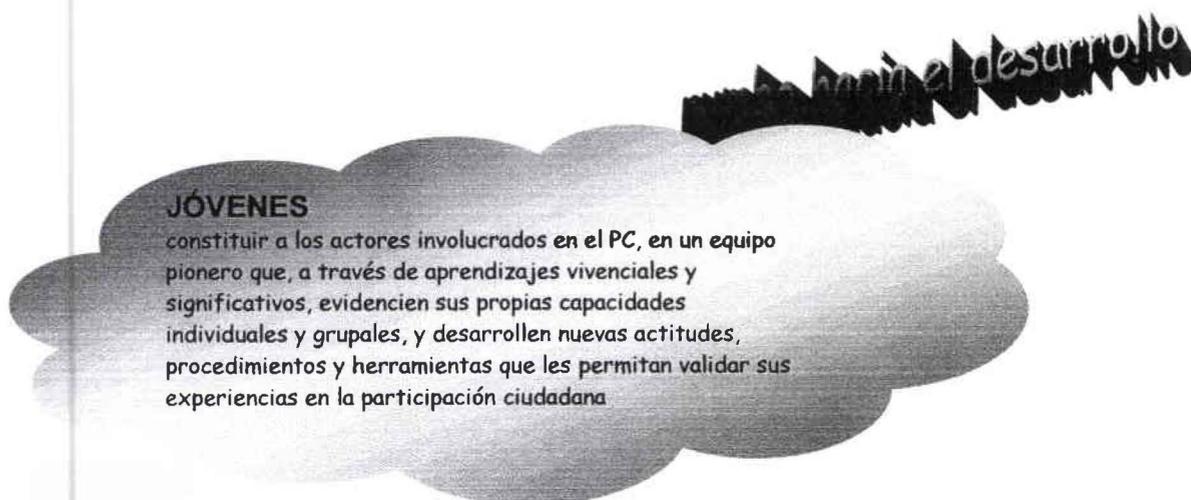
Podría expresar que encontré a esa sociedad, con un segmento sensible al cambio, conciente de su nuevo papel en el presente y con una responsabilidad frente al futuro. Este segmento estaría formado por la juventud y específicamente por los jóvenes que forman parte del sistema educativo formal, apoyados y estimulados por sus maestros y maestras y los padres y madres de familia.

Esto me permitió ubicar un sustrato social y pedagógico apropiado para promover mayores oportunidades de formación para las y los jóvenes como elemento clave para avanzar, tanto en equidad social, como para aumentar la productividad y competitividad en el contexto actual.

⁵ "Participación ciudadana"

Las y los jóvenes mueven a la sociedad con sus sueños y energías y potencian las capacidades de los habitantes de la ciudad de Ambato, para alcanzar una mejor calidad de vida. Una juventud saludable, practicando esparcimiento sano, que busca alternativas positivas para el buen uso de su tiempo libre, conciente de sus deberes y responsabilidades ciudadanas, con mentalidad progresista y promotora de la participación ciudadana organizada, buscando la democracia participativa con responsabilidad compartida.

El enfoque en el objetivo social del PC, fue constituir a los actores involucrados en el PC, en un equipo pionero que, a través de aprendizajes vivenciales y significativos, evidencien sus propias capacidades individuales y grupales, y desarrollen nuevas actitudes, procedimientos y herramientas que les permitan validar sus experiencias en la participación ciudadana, en su forma más simple, como es la participación directa.



Las principales características del PC fueron:

- ❖ Fomento de la descentralización con equidad,
- ❖ Promoción del desarrollo local y la animación económica local,
- ❖ Fortalecimiento de la contraloría social,
- ❖ Aplicación de un ejercicio de democracia,
- ❖ Dinamización de un conocimiento sobre valores democráticos,

- ❖ Utilización del diálogo, la discusión, el debate y la concertación,
- ❖ Movilización de un segmento de la sociedad,
- ❖ Apertura de un espacio para la participación de los ambateños como actores y agentes de cambio de su localidad.

"Invirtamos en los jóvenes, ya que en sus manos está el futuro de nuestra comunidad, nuestro municipio, nuestro país y nuestro mundo".

4.2.- Metodología utilizada

Cuando propuse el Proyecto de Cambio, tuve el objetivo de contribuir a impulsar procesos de democratización en el Municipio de Ambato, a fin de promover y generar una participación ciudadana ordenada de la juventud en los procesos de desarrollo y que de esta manera, la toma de decisiones fuese compartida.

La metodología utilizada para desarrollar este PC, ha ido combinando diferentes procedimientos, estrategias y técnicas, de acuerdo al momento, características del proceso, actores y circunstancias del entorno, vistas como factores que facilitaron o limitaron el buen y fluido desenvolvimiento del PC.

En forma coherente, mi papel como Agente de Cambio, también fue variando desde el liderazgo hasta la observación y recuperación de resultados y productos, pasando por la mediación, la facilitación, la capacitación, la moderación y el acompañamiento amistoso y cordial a los distintos grupos y en los diferentes momentos y aspectos del desarrollo del PC.

La importancia de saber utilizar la metodología participativa, fue fundamental en el proceso, así como la experiencia en el manejo de grupos, aplicación de estrategias de educación de adultos y formación continua, lo que me permitió utilizar técnicas como la acción-reflexión-acción, dinámicas de meditación, actividades específicas para la abstracción, deducción, inducción, el símil, aprovechar las vivencias de cada una de las personas en su entorno y de acuerdo a su cultura, creencias, referentes y prácticas cotidianas, la elaboración y manifestación de compromisos, todo lo que permitiría la satisfacción de cada una de las etapas de planificación y luego de ejecución del PC, buscando siempre la comprobación o negación de la hipótesis planteada, y la consecución de los objetivos del PC y aún más, dejar abierta la posibilidad de que nuevos PCs se encadenen al presente, en la búsqueda de un fin de

largo aliento que es el objetivo superior de este PC: La Promoción de la participación ciudadana como agente de su propio desarrollo y motor del Gobierno Local en su papel de Promotor del Desarrollo Económico Local.

Así, podría resumir las líneas de acción de este PC, como sigue:

- A. Proceso de promoción del PC, con la Comisión de Control Cívico de la Corrupción.
- B. Proceso de Promoción del PC, con los grupos identificados en la ciudad de Ambato.
- C. Identificación de los actores, individuales y colectivos que integraría el PC.
- D. Inicio del proceso de Concertación para el PC.
- E. Realización de reuniones de trabajo y talleres para el Cambio.
- F. Formación el Grupo de Tarea.
- G. Facilitación de la preparación y conducción del proceso del PC.
- H. Recuperación de resultados y productos del PC.

4.3.- Instrumentos y herramientas utilizadas

A continuación haré una relación con una descripción breve de los instrumentos y herramientas utilizadas, indicando en qué momento del PC fueron utilizadas. Mayor detalle se encuentra en el Anexo No1.

INSTRUMENTO / HERRAMIENTA	MOMENTO DE APLICACIÓN
Preguntas generadoras, Entrevistas estructuradas	Promoción del PC en la CCCC.
	Promoción del PC con los grupos identificados en la ciudad de Ambato.
Perfil del PC, Entrevistas estructuradas y semi estructuradas	Promoción del PC en la Comisión de Control Cívico de la Corrupción
Metodología Participativa, Entrevistas semi estructuradas, Técnicas y métodos de diagnóstico FODA, DRP y Preguntas generadoras	Identificación de actores individuales y colectivos que integraría el PC.

Metodología Participativa Entrevistas semi estructuradas	Inicio del Proceso de Concertación para el PC.
Metodología Participativa Entrevistas estructuradas	Realización de reuniones de trabajo y talleres para el Cambio.
	Formación del Grupo de Tarea.
Metaplán: Visualización, preguntas generadoras y técnicas motivacionales	Facilitación de la preparación y conducción del proceso del PC.
Sistematización de aportes de las y los participantes al proceso y de la información	Recuperación de resultados y productos del PC.
Técnica y métodos de planificación, Sinfonía	Visión de Desarrollo del PC.
Metaplán	En la mayoría de momentos del proceso del PC.
En todas las reuniones y talleres donde fue necesario la reunión de dos a más personas, siempre se puso en práctica la metodología participativa.	

4.4.- El coaching: Asesoramiento a este PC

Con respecto a este tema, creo necesario indicar que el sistema de Coaching implementado en esta Maestría, de acuerdo a mi experiencia, ha dado muy buenos resultados, porque:

- Sale del esquema tradicional del "asesor, guía o tutor", que muchas veces actúa como una camisa de fuerza,
- El papel diferente del coach brinda al maestrante mayor autonomía, libertad de criterio y de acción, para ejecutar un PC en el medio escogido, es decir un verdadero Proyecto de Cambio, que requiere de una gran libertad de acción, de conocimiento de la realidad y de la cotidianidad, que sólo el maestrante que lo ejecuta puede comprender y valorar, y,
- El coach se convierte en un muy buen referente en los distintos aspectos y momentos que la ejecución de un PC y su tesis presentan, a la luz de diferentes contextos y circunstancias.

En este sentido, me es muy grato mencionar el aporte de la Arq. Amanda Méndez Román, en calidad de "mi" coach en este PC.

Los requerimientos de asesoría que necesité para el planteamiento y realización del PC y la tesis, fueron:

- Apoyo con sugerencias y alternativas cuando se cayó el primer PC y tenía el tiempo en contra para un nuevo planteamiento,
- Asesoría para elaborar el diagnóstico e interpretación del PC.
- Metodología de planificación y técnicas para realizarla, tales como FODA, Sinfonía, para identificar visiones y ejes de desarrollo.
- Técnicas para mantener un buen nivel de motivación del equipo de tarea y de otros actores, (Trabajo en equipo, dinámicas grupales, entre otras).
- Apoyo emocional cuando los contratiempos, personales y del propio PC, disminuían mi motivación o requería de nuevas herramientas para superarlos.

Su aporte y acompañamiento han sido vitales para mi trabajo en los ámbitos académico, instrumental y emocional.

El interés demostrado tanto en mi persona como en mi trabajo, el buen nivel académico, profesional y práctico de su asesoría, la responsabilidad en la revisión oportuna y pertinente de los subproductos del PC y esta tesis, son los que han permitido que lleguen a buen término y dentro de los plazos requeridos. Por todo esto, valga la oportunidad para dejar constancia de mi agradecimiento y reconocimiento a su valía como persona y como profesional.

CAPÍTULO 5.- FASES DEL PROCESO

Cada línea de acción del PC, ha constituido por si sola, un micro proceso como componente del macro proceso formado por las etapas y sus fases, del proceso de ejecución del PC.

El abordaje de este PC, se realizó a partir de la misma sociedad civil, tomando en cuenta que nuestra sociedad, como la del resto de países de Latino América, se ha visto en la necesidad de reformular, entre otros, los principios de la participación ciudadana y de control, en un propósito que trata de *"...transformar la participación ciudadana desde una perspectiva mera y fundamentalmente electoral a una decisional y fiscalizadora"*, según Sebastián Cox Urrejola⁶.

Como lo expresa Hales⁷, *"...esa base ciudadana que conoce sus problemas e intereses y que con suficiente asesoría o apoyo técnico es capaz de proponer, resolver, ejecutar y controlar las soluciones y acciones de interés común público"*, en clara referencia al *"... proceso a través del cual el ciudadano contribuye de manera permanente a determinar las prioridades del accionar del Estado, a definir sus respuestas a las demandas sociales y a tener un grado de influencia e intervención respecto de las modalidades de satisfacción de las necesidades públicas"*.

Con fines didácticos, he separado el proceso de ejecución del PC, en **etapas** y a éstas en **fases**, de manera de obtener mayor claridad de los pasos cumplidos, su secuencia, resultados y limitaciones.

A continuación se incluye el esquema planteado para todo el trabajo de campo y gabinete:

5.1.- ETAPAS Y FASES DEL PC

ETAPA 1.- Promoción del PC entre los potenciales agentes y actores.

Fases: **A.-** Promoción del PC dentro de la Comisión de Control Cívico de la Corrupción.

⁶ "Lo público no estatal en la reforma del Estado"

⁷ Ibid

B.- Promoción del PC con los grupos identificados en la ciudad de Ambato.

ETAPA 2.- Definición y concertación del PC.

Fases: **C.- Identificación de actores individuales y colectivos que integrarán el PC.**
D.- Inicio del proceso de concertación para el PC.

ETAPA 3.- Actividades iniciales.

Fases: **E.- Realización de reuniones de trabajo y talleres para el cambio.**
F.- Conformación del Grupo de tarea.

ETAPA 4.- Ejecución del PC.

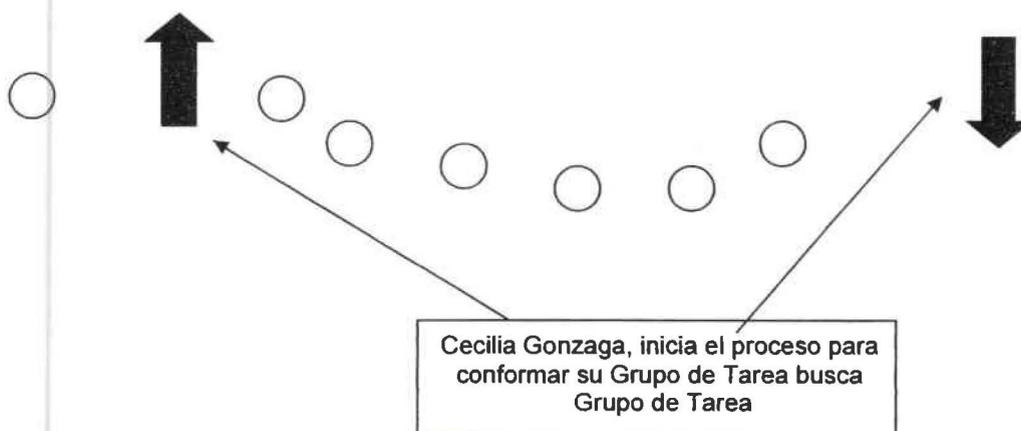
Fases: **G.- Diagnóstico participativo, análisis e interpretación.**
H.- Elaboración participativa de la propuesta de acción para conseguir los objetivos del PC.
I.- Ejecución de actividades con estudiantes, docentes, padres de familia y comunidad.
J.- Procesos de evaluación y sistematización.

ETAPA 5.- Resultados y productos.

Fases: **K.- Recuperación de resultados y productos del PC.**
L.- Elaboración de la tesis del PC.

5.2.- Diagrama del abordaje y ciclo previsto para el PC

Con la finalidad de concretar y facilitar la visualización del abordaje y ciclo previsto para el desarrollo del PC, he elaborado un diagrama, que se inserta a continuación:



Explicación:

En esta primera Fase, identifiqué y organicé a los que serían los integrantes iniciales de mi Grupo de Tarea, una vez finalizado el primer Módulo presencial de la Maestría, sin embargo el Grupo de tarea tuvo cambios entre quienes lo conformaron y se tuvo que reestructurar

5.3.- Desarrollo del PC

"Las ilusiones de progreso del siglo XX a través del crecimiento económico han carecido de un rostro humano....." *"Existe una redistribución radical de derechos y responsabilidades empujada por vientos de privatización, reducción y descentralización....."* *"La formación de capital humano y social es esencial"*, son algunas de las expresiones que Charles A. Reilly⁸, acota, y que me parecen apropiadas para enmarcar el inicio de este segmento de mi tesis.

Procuraré realizar una descripción concisa de cada etapa y fase del trabajo de campo y gabinete.

⁸ "Lo público no estatal en la reforma del Estado"

5.3.1.- ETAPA 1.- PROMOCIÓN DEL PC ENTRE LOS POTENCIALES AGENTES Y ACTORES

Fase A: Promoción del PC dentro de la Comisión de Control Cívico de la Corrupción.

Para iniciar el proceso para definir el interés de la organización por llevar a cabo un PC, se partió de preguntas generadoras dirigidas a los niveles intermedios de poder dentro de la Comisión, lo que originó una serie de reuniones de trabajo que permitió que los involucrados puedan plantear sus diferentes puntos de vista y sus posiciones frente al objetivo y procedimientos del PC. Las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿Qué es un PC?
2. ¿Por qué es importante promover un PC?
3. ¿Para qué servirá un PC?
4. ¿Qué significa ser un Agente de Cambio?
5. ¿Cuál será la necesidad de implementar un PC, en el ámbito de la Formación Ciudadana?
6. ¿Cuál será la metodología más acertada para promover y realizar un PC?
7. ¿Cuáles deberán ser los objetivos de un PC de este tipo?
8. ¿Cuáles serán las ventajas institucionales de aplicar este PC?
9. ¿Se identifica la CCCC con este Proyecto de Cambio? ¿Por qué?
10. ¿Están los actores interesados en participar en este PC e implantar los cambios acordados?
11. ¿Cómo y para qué conformamos un Grupo de Tarea?
12. ¿Cómo aportará la CCCC al trabajo del grupo de tarea?
13. ¿Qué prioridad tendrá este PC para la Dirección General de Prevención y la CCCC?
14. ¿Cuáles serán los compromisos institucionales y de cada uno de los actores?

15. ¿Qué esperamos de este PC?

Luego de este enriquecedor intercambio de información y actitudes, se procedió a avanzar con las negociaciones y la construcción conjunta de una propuesta para el PC, lo que facilitaría luego la integración del equipo de tarea.

Sólo entonces podemos decir que la organización está conforme con los objetivos del PC. Para la organización es un proyecto prioritario, pero falta el proceso de seguimiento para fortalecerlo.

Fase B: Promoción del PC, con los grupos identificados en la ciudad de Ambato.

Por medio de visitas a las instituciones educativas y luego de haber sostenido conversaciones previas con los directivos y los docentes, se realizó la presentación del Proyecto de Cambio, la sensibilización y tratamiento del tema a través de preguntas generadoras, a los maestros y maestras identificados como potenciales promotores del PC. Esta fue la lista de preguntas:

1. ¿Qué es un PC?
2. ¿Por qué es importante promover un PC?
3. ¿Para qué servirá un PC?
4. Los docentes ¿Ejecutamos proyectos de cambio? ¿Cuándo?
5. ¿Qué significa ser un Agente de Cambio?
6. ¿Somos los maestros y maestras, agentes de cambio? ¿Por qué?
7. ¿Cuál será la necesidad de implementar un PC, en el ámbito escolar y la comunidad educativa?
8. ¿Es la escuela un agente de cambio? ¿Por qué?
9. ¿Cuál será la metodología más acertada para promover y realizar un PC?
10. ¿Cuáles deberán ser los objetivos de un PC de este tipo?
11. ¿Cuáles serán las ventajas de los colegios al aplicar este PC?

12. ¿Se identifican las instituciones educativas con este Proyecto de Cambio? ¿Por qué?
13. ¿Están los directivos, docentes, estudiantes y padres y madres de familia, interesados en participar en este PC e implantar los cambios acordados?
14. ¿Cómo y para qué conformaríamos un Grupo de Tarea?
15. ¿Cómo aportarán los centros educativos al trabajo del grupo de tarea?
16. ¿Qué prioridad tendrá este PC para los diferentes estamentos educativos?
17. ¿Cuáles serán los compromisos institucionales y de cada uno de los actores?
18. ¿Qué esperamos de este PC?

El resultado que se obtuvo fue la comprensión y aceptación de los objetivos del PC y el intercambio de opiniones sobre los niveles y formas de participación de las instituciones como tales y de los directivos y docentes, en sus respectivos roles, con vista a la conformación del equipo de tarea.

Los actores de la ciudad de Ambato están interesados y se ha adelantado ya en algunas actividades conducentes al PC.

5.3.2.- ETAPA 2.- DEFINICIÓN Y CONCERTACIÓN DEL PC

Fase C: Identificación de actores individuales y colectivos que integrarán el PC.

Para identificar a los actores centrales que integrarían este PC, tuve que analizar y reflexionar sobre la responsabilidad que esto implicaría para las personas y para los diferentes grupos y en este sentido procedí a estructurar un esquema de entrevista, que me facilitara la identificación de las personas que lo integrarían.

Previamente tuve que realizar un trabajo de escogitamiento de los colegios que, por sus condiciones internas, por su significancia en la localidad, y la manifestación de interés recibida en los acercamientos preliminares, presentaren las mejores condiciones para el desarrollo de mi PC.

Una vez hecho esto, procedí a la selección de las personas, entre toda la comunidad educativa, que habían demostrado cualidades que los hacían aptos y adecuados para el trabajo del PC.

Entre las principales preguntas que consideré fundamentales presentar para el micro proceso son las siguientes:

ESQUEMA DE LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA

1. ¿Qué significa para usted, la Participación Ciudadana?
2. ¿Considera importante la Participación Ciudadana?, SI / NO, ¿Por qué?
3. ¿Para qué sirve la Participación Ciudadana en el Municipio?
4. ¿De qué manera cree usted que pueda practica la Participación Ciudadana?
5. ¿Cree usted que la juventud de Ambato se interese por una actividad social, como la Participación Ciudadana?
6. ¿Cómo puede la juventud ambateña participar con el municipio?
7. ¿Qué se le viene a la mente cuando se habla de juventud, futuro y desarrollo?

Esta entrevista aplicada a los directivos, docentes padres y madres de familia escogidas, posibilitó, más adelante, el inicio del proceso con el Grupo de Tarea, a más de que me facilitó el realizar el rol de moderadora / facilitadora y mediadora de conflictos del proceso.

En el Anexo No. 2, se puede observa un mapa de actores en dos escenarios, al inicio del PC y en las etapas finales.

Fase D: Inicio del proceso de concertación para el PC

El proceso de concertación se llevó a cabo mediante un taller, donde reuní a los actores de la CCCC y de los colegios de Ambato.

El taller tuvo una duración de 8 horas, asistieron 15 personas, y tuvo la siguiente agenda:

AGENDA DEL TALLER DE CONCERTACIÓN DEL PC

HORA	CONTENIDO	RESPONSABLE
08h30	Bienvenida, presentación de la agenda	Cecilia Gonzaga
08h45	Presentación de los participantes y dinámica rompe hielo.	Todos los asistentes
09h15	Presentación de los objetivos, actividades y responsabilidades del PC.	Cecilia Gonzaga
10h00	Refrigerio	
10h30	Análisis y reflexión. Trabajo de grupos.	Cecilia Gonzaga y todos los asistentes
12h00	Presentación de resultados en plenaria: dramatización, papelotes, actividades lúdicas, canciones, etc.	Todos los asistentes
13h00	Almuerzo	
14h00	Dinámica grupal	Cecilia Gonzaga y todos los asistentes
14h15	Ejercicio de roles. Trabajo grupal	Cecilia Gonzaga y todos los asistentes
15h00	Auto distribución de responsabilidades. Elaboración de cronograma tentativo.	Cecilia Gonzaga y todos los asistentes
15h30	Planteamiento de compromisos en plenaria.	Todos los asistentes
16h00	Refrigerio	
16h30	Agradecimiento y cierre	Cecilia Gonzaga

5.3.3.- ETAPA 3.- ACTIVIDADES INICIALES

Fase E.- Realización de reuniones de trabajo y talleres para el cambio.

A partir de la concertación, se había logrado en los principales actores, un nivel alto de motivación hacia el PC, una aprehensión del fin y los objetivos del PC,

lo que originó una avalancha de ideas, sugerencias, actividades y tareas, en la búsqueda del cumplimiento de sus roles y hasta podría decir, en una sana competencia, por ser el o la mejor del grupo.

A fin de orientar y centrar las discusiones y no desperdiciar el entusiasmo despertado en duplicación de acciones y derroche de tiempo y recursos, se realizaron algunas reuniones de trabajo y dos talleres con el objeto de precisar el papel de cada institución participante, de los directivos, de los docentes, de los estudiantes y padres y madres de familia.

Este trabajo como Agente de Cambio, lo realicé con distintos grupos cada vez, y en distintos colegios, a fin de no privilegiar a ningún establecimiento ni a ninguna persona, tratando de que los principios de democracia, respeto a las particularidades, solidaridad, entre otros, sean de práctica común.

Esto no quiere decir, que haya coartado la libertad de expresión y acción, sino que en mi papel de Agente de Cambio, debía moderar las intenciones y gestión de los actores, por el bien de los objetivos del PC.

Esta situación me facilitó la conformación del Grupo de Tarea, que ha sido durante todo el tiempo de duración del PC, y aún después, el primer responsable de la planificación, promoción y realización del PC.

Fase F.- Conformación del Grupo de Tarea

El "Grupo de Tarea" se conformó con los coordinadores de los equipos promotores de los cuatro centros educativos integrados en el proyecto, mas la responsable de la Dirección de Prevención de la Comisión y ha trabajado activamente y con gran responsabilidad y coherencia, a pesar de las limitaciones de tiempo, paros de la UNE, otras responsabilidades de trabajo, familia, etc.

GRUPO DE TAREA DEL PC

INSTITUCIÓN	NOMBRE
Colegio Atenas	Ms. David Miranda
Colegio La Inmaculada	Dra. Margoth Rivera
Instituto Superior Rumiñahui	Dra. Mercedes Lozada y Lcda. Carmen Pérez
Colegio Ambato	Lcda. Sonia Ayala
Comisión de Control Cívico de la	Dra. María Pilar Vela

Corrupción	
Agente de Cambio	Cecilia Gonzaga

5.3.4.- ETAPA 4.- EJECUCIÓN DEL PC

Fase G: Diagnóstico participativo, análisis e interpretación

El diagnóstico lo realizamos con algunas herramientas, procurando aprovechar las fortalezas de los miembros del grupo de tarea y sus experiencias.

Así, se aplicó la herramienta FODA, que es una de las más conocidas en el medio de los docentes, y esta experiencia facilitó el proceso y colaboró para que los resultados sean más precisos y reales.

También se aplicó lo que Gesa Grundmann⁹, denomina "Observación participante" y el Sociograma, que permite visualizar la relación y su valor, entre los diferentes actores, directos e indirectos, así como con los beneficiarios, directos e indirectos, en un área física o en el campo de acción de un proyecto.

El grupo de tarea se reunió en varias ocasiones para trabajar, unas veces con mi presencia y apoyo y otras, sólo entre los miembros, con responsabilidades y actividades distribuidas por consenso.

De esta manera, los resultados del diagnóstico, tamizados, analizados e interpretados arrojaron, en lo sustancial, lo siguiente:

1. Las instituciones educativas reconocen su importante papel de FORMADORAS de una nueva sociedad, que presenta nuevas demandas y retos.
2. De la misma manera, reconocen los esfuerzos que realizan, y que no son suficientes, para superar las deficiencias sistémicas.
3. Los docentes aceptan que muchas veces no responden a la altura de las exigencias de sus estudiantes, de la familia ecuatoriana y de las nuevas necesidades de la juventud.

⁹ "Como la sal en la sopa"

4. Por otra parte, los docentes están conscientes de las limitaciones del sistema educativo del país, de la falta de políticas nacionales de educación y del poco o ningún apoyo que reciben para su mejoramiento y actualización profesional.
5. También reclaman del Estado, la igualdad de oportunidades, para el desarrollo de su trabajo profesional.
6. Los padres y madres de familia, están conscientes de su rol frente a sus hijos como estudiantes y parte activa de la sociedad, aunque muchas veces el trabajo y las dificultades económicas, les impiden actuar con pertinencia y oportunidad.
7. Todos los actores concuerdan en que la Educación Básica y el Bachillerato, deben responder a las necesidades de la sociedad moderna, con globalización, con mercado laboral sin fronteras, con tecnología y con conflictos éticos, con urgente necesidad de principios y valores humanos y democráticos, que permitan a los jóvenes, prepararse mejor no sólo para la competitividad y sobre vivencia, sino en la búsqueda de una mejor calidad de vida en el presente y en el futuro.
8. También es un resultado de consenso, el hecho de que el Gobierno Central ha fracasado en su responsabilidad de velar por el bien común, cumplir y hacer cumplir la Constitución, y que ha llegado el momento de que sea la misma sociedad civil, por diferentes mecanismos propios, la que propugne los cambios necesarios.
9. Se está cambiando paulatina pero continuamente, la forma de pensar y sentir como colectivo, que tiende a transformar a los habitantes en ciudadanos y ciudadanas, sujetos de derecho y sobre todo con derecho a ejercer sus derechos.
10. También queda en claro que, si los ciudadanos y ciudadanas quieren participar en la vida socioeconómica de la localidad, desconocen los mecanismos, la normativa que les ampara, las instituciones a las que pueden recurrir, los medios que les permitan pasar de la inercia cívica a la participación activa, directa y eficiente, y está clara su necesidad y avidez de información para vencer al temor, de experiencias que replicar, de realizar ejercicios de democracia.
11. Por último, los actores, incluidos los y las jóvenes estudiantes, están de acuerdo que si bien los adultos pueden y deben replantear su actitud, es la juventud la que tiene la obligación y el compromiso ante el presente y el futuro, de aprender, practicar y sentir su nuevo rol como ecuatoriano y ecuatoriana.

Fase H: Elaboración participativa de la propuesta de acción para conseguir los objetivos del PC.

Una vez conocidos los resultados del diagnóstico, el Grupo de Tarea se dedicó a la elaboración de una Programación Operativa o Plan de Acción, recogiendo las diferentes iniciativas de cada grupo y colegio, y de acuerdo a la disponibilidad de tiempo, recursos, flexibilidad de la planificación institucional y de acuerdo también, al grado de interés y proactividad de cada persona.

La intención fue realizar un trabajo coordinado, sin duplicación de esfuerzos y con eficiencia en la consecución de resultados.

En el Anexo No. 3 se puede encontrar el formato respectivo. Cabe anotar que, en la ejecución de esta programación, hubieron cambios ocasionados por situaciones internas de los colegios, como la necesidad de cumplir con las actividades pedagógicas y curriculares, paros, movilizaciones, retrasos en los plazos, entre otros.

Fase I: Ejecución de actividades con estudiantes, docentes, padres de familia y comunidad.

Las actividades masivas y / o públicas realizadas dentro de este PC, fueron:

- Talleres de socialización dentro de cada institución educativa, con el resto de maestros, involucrando a otros maestros y maestras en las actividades de promoción del PC,
- Talleres de socialización e integración con los padres de familia, en cada centro educativo,
- Sesiones de trabajo para planificar actividades, coordinar acciones, difundir el PC y convocar a las autoridades locales,
- Formación de núcleos o equipos promotores en cada colegio, como eje de un grupo mayor, promocionando y difundiendo el PC y sus objetivos,
- Contactos y acercamientos a personas claves dentro de la localidad, para convertirlos en socios estratégicos,
- Actividades con iniciativas exclusivas de los estudiantes, con el apoyo y coordinación de los docentes: foros, obras de teatro, festivales de música, dramatizaciones,

- **Actividades propias de los padres de familia:** elaboración de folletería para difundir el PC, creación de stand propio en ferias y casas abiertas,
- **Actividades de los docentes:** entrevistas en radios locales, apoyo permanente al trabajo de los colegios, estudiantes y padres de familia, coordinación con ONGs, en busca de financiamiento y auspicio para las actividades,
- **Multiplicación con otras instituciones educativas no integrados al proyecto,** como por ejemplo a la Unidad Educativa Pestalozzi, cuyos estudiantes de segundo, tercero y cuarto de básica, realizaron dramatizaciones, canciones, pinturas y trabajos manuales, con relación al tema,
- **Marchas por el barrio,** con pancartas y carteles, para difundir la propuesta de la participación ciudadana, con una convocatoria de joven a joven, por parte de estudiantes y su comunidad educativa y promover el PC ante la sociedad en general,
- **Coordinación con ONGs situadas en el sector de los colegios,** para incrementar el número de personas comprometidas en estos objetivos.
- **Concurso intercolegial de Carteleras sobre el tema de valores y participación ciudadana.** La final se realizó en el Colegio Ambato, en el mes de abril,
- **Concurso intercolegial de murales,** su final se realizará en el próximo mes de septiembre, una vez iniciado el siguiente año lectivo, ya que el paro de de UNE, impidió se finiquiten estas actividades antes de finalizar el año lectivo anterior. El señor Alcalde autorizó el uso de un muro en el sector del Colegio La Inmaculada, para que se pinten los murales ganadores de los tres primeros premios,
- **Casas abiertas,** con exposiciones, películas, videos, maquetas, juegos, folletería, entre otras actividades, para promocionar el PC y sensibilizar a la ciudadanía en general, a los padres de familia de otros centros educativos, autoridades locales y representantes de los sectores indígenas y campesinos,
- **Integración,** como resultado del impacto del PC, de la Red Educativa Bilingüe, "Chibuleo", y de la Red Educativa Bilingüe "Llangahua", al conocimiento de principios, derechos y deberes del ciudadano y al reconocimiento de su cultura ancestral, en lo referente a la participación en la toma de decisiones y el valor de la decisión del pueblo.

En el Anexo No. 4, se puede encontrar algunas evidencias de lo descrito. A más de lo que puedo adjuntar en este documento, en manos de los docentes y

de los estudiantes, reposan otras evidencias, como pancartas, declaraciones conclusiones de foros, fotografías, maquetas, entre otros.

Fase J: Procesos de evaluación y sistematización

A partir de la evaluación ex - ante levantada con el diagnóstico, se ha realizado una evaluación de proceso, es decir que a lo largo de las actividades de ejecución del PC, se ha aplicado diferentes técnicas e instrumentos de evaluación, que constan en el Anexo No. 1, a fin de retroalimentar oportunamente el PC, mantener el balance de acciones, gestión y participación de los actores y hacer los correctivos con pertinencia, oportunidad y mucho tacto, para mantener la orientación del PC, no descuidar sus objetivos y sin herir susceptibilidades, ni desmotivar a las personas, previniendo y solucionando situaciones de conflictividad potencial, rivalidades interinstitucionales e interpersonales.

Como es de conocimiento general, mientras más grande es el grupo de personas, mayor es la posibilidad de interacción negativa y de neutralización de acciones, razón por la cual, la atención al mantenimiento de las buenas relaciones entre los diversos actores, individuales y colectivos, fue un componente implícito, delicado, sensible y complejo, que tuve que vigilar y mantener, en mi calidad de Agente de Cambio.

Se realizó también la evaluación final o de resultados y la evaluación de impactos del PC, de donde tomé la información para el acápite posterior que trata sobre los factores de éxitos y obstáculos del PC.

5.3.5.- ETAPA 5.- RESULTADOS Y PRODUCTOS

Fase K: Recuperación de resultados y productos del PC

A través de los procesos de evaluación continua, de resultados y de impactos, pude extraer los resultados concretos y tangibles de corto plazo e inferir aquellos de mediano plazo, siempre y cuando, se cumplan ciertas condiciones mínimas de mantenimiento, sensibilización y motivación permanentes a los grupos humanos que vivieron esta primera experiencia.

Puedo identificar como principales y más evidentes resultados en el corto plazo, los siguientes:

- ✚ En la ciudad de Ambato, un grupo numéricamente pequeño pero con gran significancia local, pudo pasar la barrera de la inercia cívica y convertirse en un núcleo dinamizador de la participación ciudadana,
- ✚ Muchos maestros, maestras, padres y madres de familia, fueron capaces de aprehender un nuevo conocimiento y asumir una nueva actitud, cada uno conforme a su entorno y dentro de su respectivo rol social,
- ✚ Los docentes lograron salir de entre las paredes de su aula o su colegio, para promover un tema de interés social, en su comunidad, en su barrio, en la ciudad,
- ✚ La juventud manifestó sus sentimientos, inquietudes y anhelos, a través de la música, la danza, el arte, el teatro, el dibujo y la pintura, brindándole un toque particular y diferente, a la expresión del pueblo, frente a una convocatoria también nueva y diferente,
- ✚ Los Medios de Comunicación Social fueron también sensibles a la oportunidad de un cambio, esta vez, un cambio que afectó a un segmento importante de la localidad y que estaba dirigido al fortalecimiento de los valores democráticos,
- ✚ La sociedad civil por medio de sus individuos y a través de las organizaciones que la representan, apoyó con decisión las iniciativas que buscan su fortalecimiento, que pretendió abrir nuevos horizontes y facilitar, de esta manera, el acceso a su posicionamiento dentro del Estado Ecuatoriano.
- ✚ Los centros educativos de la Dirección de Educación Bilingüe de la Provincia del Tungurahua, supieron apreciar la importancia que la formación y la participación ciudadana tenían para sus estudiantes, y pidieron integrarse al proceso.

Los resultados a mediano plazo, podría inferirlos como:

- ✚ Grupos de docentes ambateños y ambateñas prosiguiendo con el tema de este PC, con nuevos grupos de estudiantes, integrando a otros colegios, a miembros de la sociedad civil, como ONGs, gremios, sector productivo, entre otros,

- ↓ Centros educativos que incluyen en su currículo, temas de valores democráticos, principios, deberes y derechos del ciudadano y ciudadana, prácticas cotidianas de respeto, solidaridad, y participación ciudadana, para diseñar un nuevo perfil de egresados,
- ↓ Jóvenes que se gradúan del colegio, pero que mantendrán el espíritu cívico y la motivación de los logros obtenidos, y realizarán algún esfuerzo en este sentido, desde sus nuevos espacios, sean éstos la universidad, el extranjero, la familia, el negocio, la política, etc.
- ↓ Padres y madres de familia, motivados por sus propias acciones y sus logros, que involucrarán a sus hijos menores en este nuevo reto,
- ↓ Un Alcalde y un Consejo Municipal que reacciona frente a la evidencia de una juventud que conoce, siente y practica la participación ciudadana.

Fase L: Elaboración de la tesis del PC

Por último, una vez terminado el PC, pasé a escribir la Tesis del PC, es decir, lo que encuentro como una sistematización del PC, cuyos objetivos principales los entiendo como: Un reencuentro personal con mi trabajo en el PC y la Maestría y una evidencia que será conocida por futuros maestrantes y por otros profesionales interesados en esta temática, no como un documento netamente académico, sino como un acervo de conocimientos, experiencias y anécdotas que pretenda enriquecer el ámbito, en este caso de lo que en Ambato pude hacer, sobre participación ciudadana.

5.4.- VISTA RETROSPECTIVA A LA EXPERIENCIA

"Las modalidades o formas que adopte la participación ciudadana variarán substancialmente de acuerdo a lo menos a dos factores: Los niveles y ámbitos en los que recaiga la participación y el carácter de la intervención de los ciudadanos en las actividades y/o órganos públicos". Nuria Cunill¹⁰

Esta introducción me hace reflexionar y preguntarme **¿Cuál fue mi participación como ciudadana, al ejecutar este PC?** Y me respondo: Siento que, dentro de la primera alternativa, actué como Agente de Cambio, esto es, promotora de cambios, específicamente en este caso, de un cambio

¹⁰ "Participación Ciudadana"

que involucra a una parte de la sociedad, acercándome a la experiencia de movilizar a la ciudadanía.

Si, esa fue mi experiencia: gestar, promover, suscitar, generar un cambio en las personas, o mejor dicho, algunos pequeños cambios que lleven a un cambio mayor con un objetivo superior, como lo es pasar de la inercia, de la pasividad, de la comodidad del quemeimportismo, del dejar hacer, dejar pasar, al modo activo de ser de una colectividad, que se despierta y vislumbra un nuevo horizonte, que identifica y reconoce sus propias capacidades, que practica actos cotidianos pero con un enfoque diferente, que lo lleven a posicionarse de una manera diferente, como individuo dentro de un grupo social y como colectivo, dentro de la sociedad civil o comunidad dentro de un Municipio.

5.4.1.- Mi experiencia con los actores

Resumiendo mi experiencia con los actores a lo largo de este PC, puedo decir que fue positiva, agradable y enriquecedora. Viví junto a ellos, los sobresaltos de las contingencias, el desánimo y la pérdida de motivación frente a circunstancias porco propicias que estaban fuera de nuestro control, el temor a las consecuencias de nuestra actuación, pero también disfruté de los logros, de la satisfacción de ver resultados del esfuerzo, de la responsabilidad compartida, de la fe y la confianza en los demás. De un trabajo con normas de respeto, tolerancia y armonía.

El Grupo de Tarea merece mi reconocimiento de forma especial por su dedicación, por haber formado realmente un equipo sólido, humano y muy trabajador, que tomaba las dificultades como retos y los triunfos como nueva responsabilidad y compromiso.

5.4.2.- Mi experiencia con el proceso

El proceso de planificación e implementación del PC, fue arduo, muchas veces navegando en la incertidumbre, buscando siempre la mejor alternativa para ejecutar cada componente del PC, cuidando de no perder lo ganado y avanzando paso a paso, muchas veces a pesar del reloj y del calendario.

Sin embargo, los resultados, logros y aprendizajes obtenidos, satisfacen y recompensan totalmente la inversión de tiempo, recursos y dedicación al PC.

También tuve muchos contratiempos de tipo endógeno y exógeno al PC, pero se convirtieron en acicates, en retos, en oportunidades que había que manejar con atención y cuidado, para llevar a buen término el PC.

5.4.3.- La vivencia y los resultados esperados

Frente a los resultados esperados, puedo expresar que se cumplieron y es más, se logró alcanzar resultados no esperados, esto es, impactos que superaron las expectativas, como el involucramiento de otros centros de educación básica urbanos y rurales, que no se había consignado en el planteamiento del PC.

Esta vivencia es gratificante, enriquecedora, muy significativa y dice mucho de lo que se puede lograr a través de la concertación, del diálogo, de la motivación, del respeto y el trabajo con responsabilidad compartida.

5.4.4.- Los factores de éxito en esta experiencia

Como puede deducirse de la consecución de resultados, los impactos del PC, del desarrollo del trabajo, etc., tuvieron que coexistir algunos factores de éxito que a continuación puntualizo:

Durante el proceso del PC, logramos construir capacidad de concertación y negociación, basada en el respeto con una perspectiva estratégica de los actores involucrados,

A partir de la identificación de intereses comunes, logramos la concertación y la negociación para el PC,

Se tuvo la capacidad de establecer una relación con todos y cada uno de los actores involucrados en el PC, a fin de construir un proceso de toma de decisiones en forma conjunta y definiendo responsabilidades, roles y funciones para cada uno,

- El intercambio realizado, implicó el reconocimiento de las capacidades, destrezas y habilidades de todos los involucrados, considerando la oportunidad que todas y todos tuvimos para construir, a través de un interés común, un proyecto de futuro, donde los aliados al proceso están apoyando las iniciativas ciudadanas de los jóvenes, convirtiéndose la juventud en los principales protagonistas de su propio desarrollo,

- La formación de un grupo de tarea comprometido por conducir y sacar adelante el PC,
- El PC, se basó en la identificación de una visión de desarrollo, proyectándonos al futuro que queremos alcanzar a través del presente Proyecto de Cambio y definiendo estrategias para lograrlo,
- Se contó con el apoyo institucional, para mí, como Agente de Cambio,
- Se pudo identificar la toma de conciencia del grupo involucrado sobre su rol en el marco del PC y principalmente la responsabilidad con su futuro,
- El PC, ha permitido visualizar la posibilidad de obtener y observar resultados positivos a corto plazo,
- Se logró, que a través de la organización comunitaria de los involucrados, se contara con cambios de actitud y se disminuyó la resistencia a los procesos de cambio,
- Se mantuvo la apoliticidad de la propuesta del PC,
- La utilización en todas las fases y momentos del proceso de la metodología participativa, a través de la participación-acción,
- Concertar en torno al futuro,

Cabe destacar que al final del proceso, la apropiación de los resultados del PC, se está visualizando entre los actores, por el trabajo que siguen realizando, sin el marco del PC y con un apoyo puntual y algo distante por mí, como promotora de esta movilización ciudadana. En este sentido he sugerido un Plan de Seguimiento, que comprende acciones macro para la continuidad del proceso en búsqueda de la sostenibilidad del PC.

5.4.5.- Los factores limitantes en esa experiencia

Puedo citar como un factor limitante que determinó el PC, el cambio de fuerzas políticas acontecido en el Consejo a causa de la posesión del Alcalde y Concejales elegidos en el último proceso electoral de octubre del 2002.

Si bien la comunidad de Ambato conocía la pertenencia a partidos políticos diferentes, del Alcalde y algunos Concejales, nunca se previó la circunstancia de una situación extrema que pondría frente a frente a éste con el resto del

Consejo, situación que por insuperable, cambió por completo las condiciones en que fue planteado el PC.

Por esta razón, tuve que cambiar mi PC, y en lugar de enfocarlo como una participación ciudadana desde el Municipio, lo enfoqué desde la misma sociedad civil, como motor dinamizador de la movilización y reposicionamiento de la comunidad ante el Gobierno Local, como promotor del Desarrollo Económico Local.

A lo largo del desarrollo e implementación del PC, me encontré en situaciones difíciles, de conflicto, dilemas, antagonismos, rivalidades, ambiciones de protagonismo, baja de motivación, entre otros, pero no los consideré un limitante, sino que los traté como contratiempos, resistencias normales y comprensibles, cuando se trata del cumplimiento de objetivos de gran significado y trascendencia y cuando el grupo humano es heterogéneo y se encuentra en proceso de adaptación.

5.4.6.- La experiencia del PC y la hipótesis planteada

Frente a la hipótesis planteada en este PC, la experiencia de su implementación me ha demostrado que fue verdadera, que los resultados satisfacen ampliamente la hipótesis en cuanto se refiere a que la disposición de la comunidad de la ciudad de Ambato para apoyar esta iniciativa, que las instituciones educativas acogieron con mucha seriedad y responsabilidad la propuesta, que al menos cierto segmento de la sociedad ecuatoriana está ávida de información que le permita ejercer sus derechos y responsabilidades ciudadanas, que este PC, servirá como antecedente vivencial y significativo que justificará la inversión que los Municipios puedan y quieran realizar en la juventud local.

Considero que este PC será el inicio de una secuencia que permitirá a la comunidad de Ambato y a su juventud fortalecerse y crecer en democracia, los resultados e impactos logrados, parecerían indicar que sí, más esta posibilidad queda en el campo de la inferencia, del anhelo, de una nueva promoción de maestrantes, que acepten este reto y tomen la posta del trabajo en participación ciudadana como componente del Desarrollo Local.

En cuanto a la apertura que corresponde al Municipio de Ambato, para tomar la iniciativa sobre este PC, aún no se ha podido definir, puesto que la situación interna no permite su constatación. Sin embargo, el Alcalde ha manifestado su apertura y comprensión al trabajo desarrollado por los jóvenes y el sector

educativo en este sentido y ha brindado su apoyo, en forma focalizada, con acciones puntuales, pero se considera que es parte del inicio del proceso por parte de la municipalidad.

III.- CONCLUSIONES

CAPÍTULO 6.- CONCLUSIONES

Esta tesis no podía darse por terminada, sin un capítulo de conclusiones y recomendaciones, que me permitirán resumir y valorar el significado que este PC tuvo para mí, como parte del proceso de aprendizaje de la maestría y para los actores y su entorno como parte de una experiencia nueva, diferente y comprometedora.

6.1.- Impacto del PC en el entorno

Pensar en los principales impactos del PC, me permitió realizar una reflexión del proceso realizado, sus resultados y sus logros.

- Uno de los impactos que se puede identificar y verificar es el liderazgo generado por los involucrados en el PC,
- Otro, la instalación de la juventud para analizar la vida común del Municipio, esta generando una toma de decisiones con mayor apego a los intereses de las y los jóvenes,
- La participación de los y las jóvenes en las decisiones para el desarrollo local, mantiene a la juventud ocupada, ya que saben que sus decisiones son valiosas para la concertación y desarrollo local,
- Los talleres y reuniones de trabajo que se realizaron durante el proceso con las y los involucrados en el PC, permitieron identificar su apertura al cambio,
- El Agente de Cambio es un elemento dinamizador de la sociedad,
- Los docentes, debidamente motivados, reaccionan positivamente,
- El trabajo del PC y de sus actores, cruzó las fronteras urbanas, y permitió que las comunidades rurales, del sistema educativo bilingüe, se integren al proceso.
- La apertura de los Medios de Comunicación Social a los eventos y actos programados por el PC, el brindar oportunidad para que los actores locales difundan el trabajo,

- Los comentarios en los reportajes realizados por las radios y prensa locales,
- Las diversas reacciones de los centros educativos que no estaban integrados al proyecto, unas en apoyo y reconocimiento, y otras en actitud de expectación,
- Los comentarios de los ciudadanos comunes, de quienes asistieron a los diferentes eventos, de miembros de ONGs que no estaban asociadas al PC, de algunas de las autoridades locales, entre otras, siempre favorables al trabajo con la juventud, con la gente, con el componente social.

6.2.- ¿Qué he aprendido como Agente de Cambio?

Puedo resumir los principales aprendizajes, en lo siguiente:

- Que el desarrollo humano y la educación van de la mano para un Proyecto de Cambio,
- La importancia de saber realizar un adecuado proceso de concertación es fundamental para el éxito de un Proyecto de Cambio,
- Que el diálogo, el respeto, la tolerancia, la puntualidad y la responsabilidad, son eficientes herramientas de un Agente de Cambio,
- He aprendido a escuchar, antes de opinar; a través del trabajo en equipo que realizamos con mi grupo de tarea,
- Para construir la democracia participativa es indispensable realizar un buen manejo de las relaciones humanas y dar la oportunidad a la apertura democrática,
- Como agente de cambio, soy un catalizador de ideas y propuestas que posibiliten cambios positivos para el desarrollo local y para ello el planteamiento que realice debe ser transparente a fin de generar la confianza necesaria para llevar a cabo un Proyecto de Cambio,
- Aprendí a saber aprovechar la Caja de Herramientas Metodológicas, ya que dependiendo de la dinámica del proceso que se fue generando en mi Proyecto de Cambio, fui utilizando diversos métodos y técnicas que contribuyeron al involucramiento de los participantes en el proceso,

- Quien ha sistematizado la presente experiencia sobre el PC, ha sido el Agente de Cambio, recopilando y haciendo suya la responsabilidad en sus aciertos y diferencias, de todos los actores e involucrados en el PC.

6.3.- Reflexiones sobre el proceso de aprendizaje

Con respecto al proceso de aprendizaje que constituyó la formulación e implementación del PC y de la presente Tesis, puedo hacer las siguientes reflexiones:

- Mi PC, ha iniciado un camino hacia la construcción de ciudadanía activa, que implica el desarrollo de un proceso educativo y principalmente el reconocimiento y toma de conciencia de los derechos y responsabilidades de la juventud,
- Este PC, que entre mi grupo de tarea y yo denominamos "Dando y dando, los jóvenes construyendo su futuro", demostró a la juventud la importancia de la auto responsabilidad y compromiso que requiere el desarrollo local a fin de que toda la población mejore su calidad de vida,
- El ejercicio del gobierno democrático de las ciudades, requiere de la participación activa de la juventud, ya que los jóvenes tienen sus propios intereses y para ello realizan el planteamiento de propuestas que orientan los programas y proyectos requeridos para su mejor desarrollo y que principalmente vayan generando un sentido de pertenencia y de responsabilidad por su comunidad,
- Con respecto a los conceptos utilizados en el marco teórico de este PC, mi reflexión es que procuran acertadamente la definición del ámbito y de los objetivos del PC,
- En cuanto a la hipótesis, la reflexión que puedo puntualizar es que se demuestra que es verdadera, que los resultados del PC, la satisfacen plenamente,
- En lo referente a la metodología aplicada, la reflexión apunta a que se aplicó el método y las técnicas participativas, vivenciales, adecuadas para el trabajo con adultos y jóvenes, y por último,
- Se deberá reflexionar día a día sobre la aplicación del PC, a fin de mejorar y fortalecer el proceso iniciado.

CAPÍTULO 7.- RECOMENDACIONES

Este capítulo intenta sugerir acciones a tomarse, tanto en la continuidad del presente PC y Tesis, como en futuros PCs, que pudieran realizarse por parte de otros maestrantes.

- La metodología para el seguimiento del PC, debería seguir siendo participativa y flexible de manera que posibilite la utilización de diversas técnicas y métodos de trabajo que permitan la elaboración de propuestas para el fortalecimiento del PC y que continúen siendo construidas por los jóvenes,
- Para retroalimentar el proceso del PC, se deberá continuar con el intercambio entre los diferentes actores involucrados, a fin de fortalecer roles y funciones de los mismos,
- Conocedores de que uno de los principales pilares del desarrollo es la educación y que cuando las y los ciudadanos tienen la oportunidad de recibirla, estamos formando personas que reflexionan sobre un determinado proceso, estamos contribuyendo a crear una sociedad más crítica y objetiva hacia el desarrollo razón por la cual, la Maestría debería continuar en su iniciativa de impulsar el desarrollo de PCs, en el campo de la participación ciudadana, el desarrollo humano sustentable, el Desarrollo Local desde el punto de vista del recurso humano, etc.,
- Las instancias vinculadas al PC, deberán apoyar las iniciativas de participación ciudadana generadas por los jóvenes y acompañarlos en el proceso de diseño y definición de estrategias para su puesta en marcha,
- Sería interesante que la Maestría realizara un seguimiento a los resultados de los PCs implementados hasta el momento, para que los esfuerzos mancomunados, que se generaron con un objetivo inmediatista como es una titulación, no decaigan, se dispersen o simplemente, se pierdan en la dinámica de una sociedad consumista, y, por último,
- La sociedad, el gobierno, la familia, niños, niñas y jóvenes, deben aprender a concertar y negociar procesos de desarrollo, para mejorar su calidad de vida.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA S. MARÍA DOLORES. *"Reflexiones finales sobre los procesos de descentralización en América Latina"*, Segundo módulo Maestría MDD, Quito, 2003.

BARBA G. Jorge, *"Problemas contemporáneos, la situación mundial y las alternativas individuales"*, Universidad San Francisco de Quito, Quito, 2001.

BRESSER PEREIRA Luis Carlos, y CUNILL GRAU Nuria, Editores, *"Lo público no estatal en la reforma del Estado"*, CLAD, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1998.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, Registro oficial No. 1, Quito, 1998.

CUNILL GRAU Nuria, "Participación Ciudadana", CLAD, Caracas, 1991.

DÁLOGO Y REFORMA EDUCATIVA, "La experiencia del Proyecto ABEL II en el Ecuador, USAID, AED, RTI, Quito, 1999.

GRUNDMANN GESA Y STAHL J, *"Como la sal en la sopa"*, Ed. ABYA – YALA, Quito, 2002.

GUNTER MEINERT, Documento para discusión, Cuarto módulo MDD, Quito, 2003.

INFORME SOBRE DESARROLLO HUMANO 2000, PNUD, Ed. Mundi-Prensa, Madrid, 2000.

LEY DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO, Registro Oficial No. 349, Quito, 1993.

LEY ESPECIAL DE DESCENTRALIZACIÓN DEL ESTADO Y DE PARTICIPACIÓN SOCIAL, Registro Oficial No. 169, Quito, 1997

LEY ORGÁNICA DE RESPONSABILIDAD, ESTABILIZACIÓN Y TRANSPARENCIA FISCAL. Ley No. 72, Registro oficial No. 589 del 4 de junio del 2002, Quito.

MOSQUERA CÉSAR, *"Guía metodológica para facilitadores del desarrollo local sostenible"*, Ed. ABYA – YALA, Quito, 1999.

OJEDA S. LAUTARO, *"Estado del debate sobre autonomía y descentralización"*, PNUD, Hábitat, Quito, 2001.

POLÍTICAS DE ACCIÓN PARA EL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN, MEC, UNICEF, BID, Plan Internacional, Proyecto Moderase-MEC/BIRF, Quito, 2000.

REGLAMENTO SUSTITUTIVO DEL REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO, Registro Oficial S No. 581, Quito, 1994.

ZIMMERMANN ARTHUR, *"Gestión de Cambio Organizacional"*, Ed. ABYA – YALA, Quito, 2000.

ANEXO No. 1

Formatos y esquemas de instrumentos y herramientas utilizadas

1.- Lluvia de ideas:

Técnica utilizada para provocar la participación en los talleres y reuniones de trabajo. En algunos casos combinada con preguntas generadores o con visualización. El facilitador recoge, analiza, selecciona y extrae conclusiones, como aproximación al tema central de la discusión.

2.- Preguntas generadoras:

Contempla el planteamiento de algunas preguntas que provoquen la discusión, el debate, cuyas conclusiones el facilitador recoge y canaliza cuidando de no olvidar el propósito primigenio del PC y de la reunión de trabajo y evitando la personalización y el conflicto.

3.- Visualización:

Técnica de trabajo, sobre todo con grupos, en la que se extrae la información a través de tarjetas que el facilitador coloca en el orden necesario para clasificarla, buscando la organización adecuada de las ideas, los temas y la discusión.

4.- Árbol de problemas:

Técnica para diagnóstico, que relaciona la causa con el efecto, utilizada para trabajar sobre intereses, actitudes, posiciones de las instituciones antes, en y después del PC.

5.- Mapeo de actores:

Herramienta que ayuda a la auto identificación de posiciones, intereses de los actores, compromisos y expectativas, así como las relaciones entre cada actor y los demás.

6.- Sociograma:

Herramienta gráfica que permite visualizar la posición de cada actor en un grupo y las relaciones entre ellos, así como la frecuencia y la intensidad, permitiendo que cada persona valide, modifique o ratifique su posición en el grupo.

7.- Entrevistas estructuradas:

Herramienta que consiste en preparar con anticipación una serie de preguntas sobre un tema específico. Se utilizó para la evaluación, tanto de procesos, como de resultados y en la identificación de actores. Se aplicó a personas claves del proceso

8.- FODA:

Técnica e instrumento de diagnóstico que permite la recuperación de información institucional y del entorno, sobre fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de manera que facilita el diagnóstico situacional de inicio, para elaborar una línea de base.

9.- Observación participante:

Se trata de una técnica cuyo objetivo es comprender la percepción de la realidad de la comunidad, extrayendo información desde la cotidianidad. Fue utilizada junto al FODA.

10.- Matrices:

Instrumento de doble entrada, que permite identificar y ubicar situaciones precisas, bajo ciertos supuestos.

11.- Matriz de categorización de problemas:

Aplicada para identificar y priorizar problemas, intereses y actividades en el Grupo de Tarea y los otros actores.

12.- Diagrama de flujo:

Nos permite entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos en un grupo de trabajo. Facilita la comprensión de las dobles vías de la comunicación y procedimientos.

13.- Análisis de la tarea:

La aplicación de esta técnica con sus tres pasos, facilitó la evaluación de los procesos de trabajo del Grupo de Tarea y de los otros subgrupos de trabajo o equipos promotores de cada institución involucrada.

14.- Dinámicas grupales:

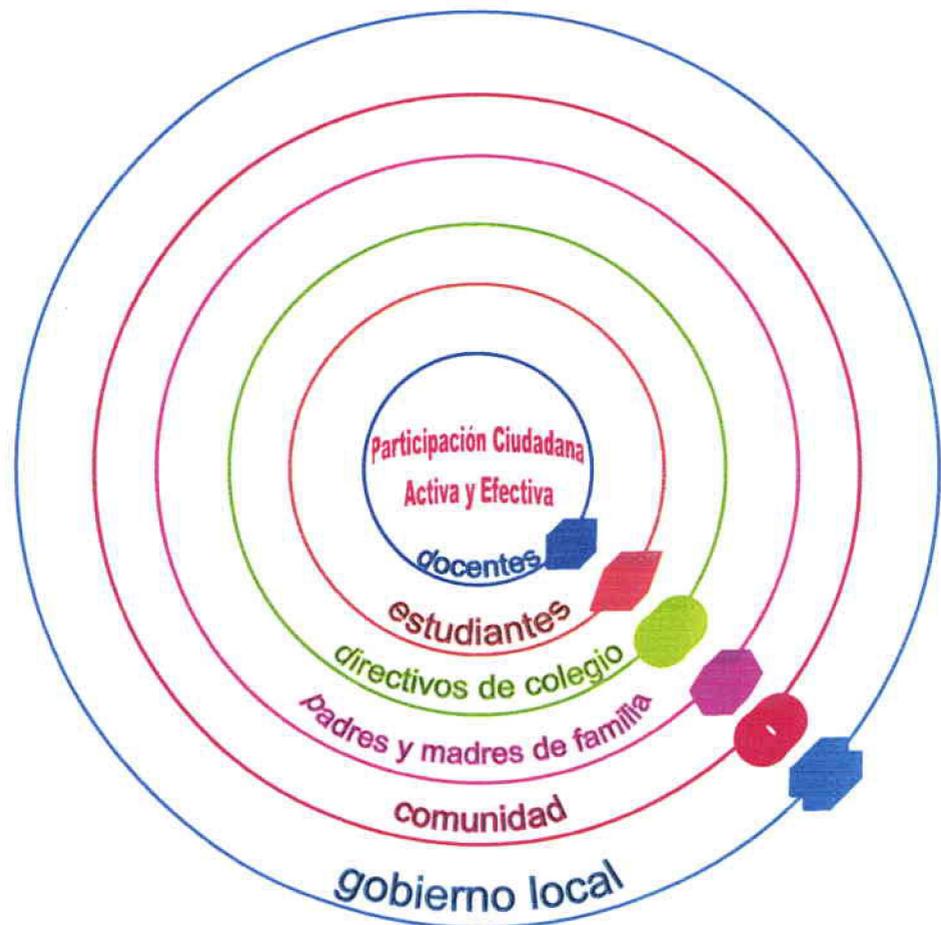
Se utilizaron algunas técnicas para animación de grupos, en los diferentes momentos de todo el proceso de trabajo, así como al inicio, durante y al final de los talleres de trabajo, con la intención de lograr una integración entre las personas, formar grupos, motivarlos hacia alguna actividad específica, destacar ciertos aspectos e incluso como mecanismo para una discusión específica.

ANEXO No. 2

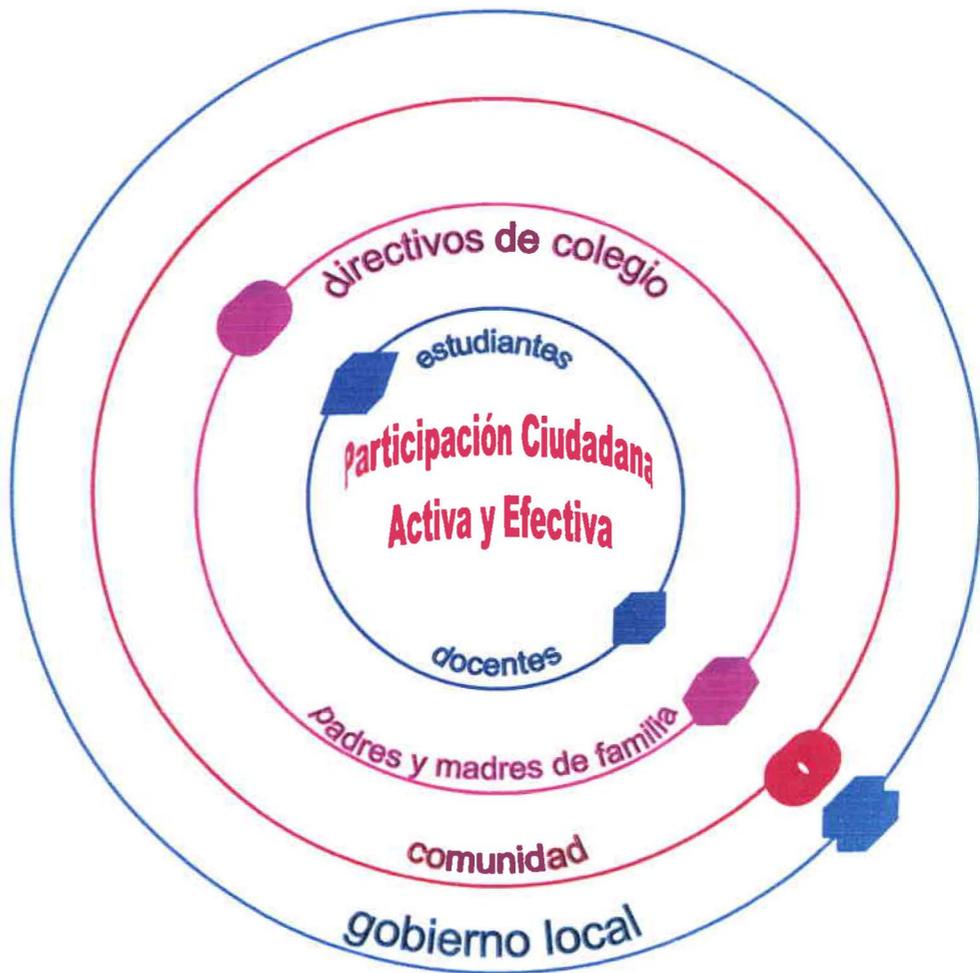
RADAR DE LA COMUNIDAD AMBATEÑA

Este "radar" refleja la ubicación inicial de los distintos actores de la comunidad educativa en Ambato, considerando los cuatro colegios seleccionados, frente a la situación definida como ideal de participación ciudadana activa y efectiva que busca este PC, simbolizada por el centro del gráfico, entendida como la confluencia de intereses y objetivos. Los anillos concéntricos evidencian cuán distantes se encuentran los actores en esta comunidad, en relación a la posición definida como ideal.

Posición de los actores del PC a su inicio:



Posición de los actores del PC a su finalización:



Como se puede observar, la posición de los actores luego del PC ha variado significativamente y de manera positiva, acercándose hacia el centro del "radar", considerado como la situación ideal. El municipio, sin embargo, a pesar de entender el mensaje planteado por esta movilización de un segmento de la sociedad, requiere de un mayor trabajo de refuerzo y seguimiento para lograr un involucramiento suficientemente dinamizador en la sociedad.

ANEXO No. 4

EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS DE LAS ACTIVIDADES DEL PC



Jóvenes estudiantes en un taller para el Cambio



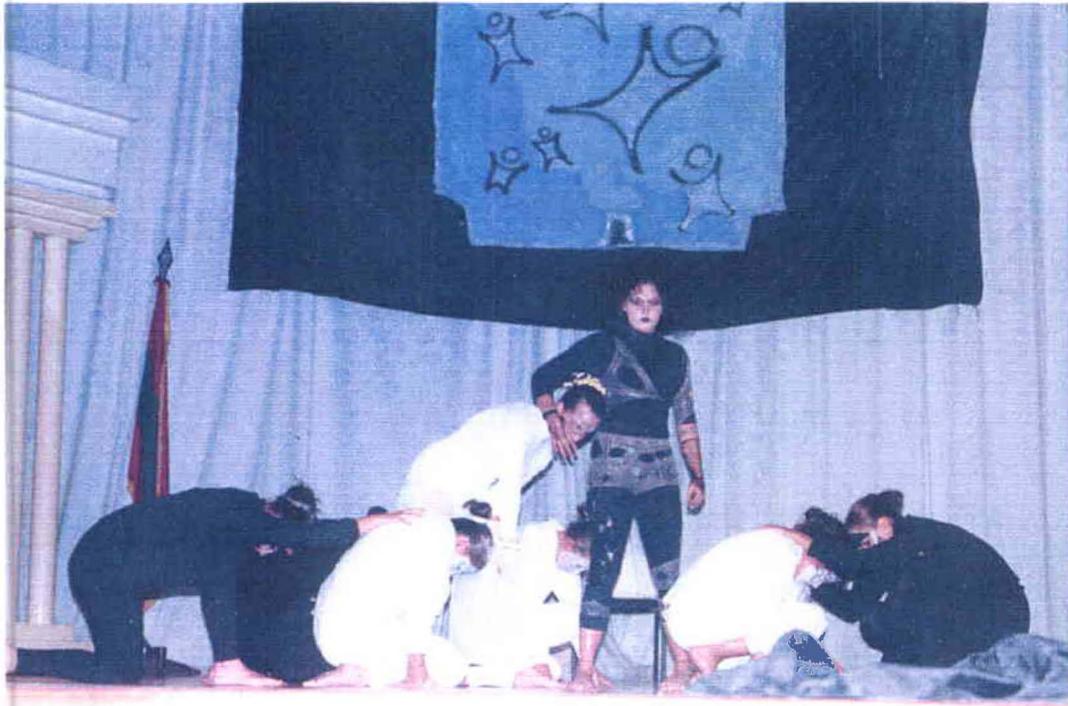
Docentes en un taller para el Cambio



Maestros y maestras preparándose para el Cambio



Obra de teatro sobre el vigésimo numeral del Art. 97 de la Constitución Política del Estado



Alumnas dramatizando la movilización de la juventud ambateña



La música como expresión juvenil de participación ciudadana



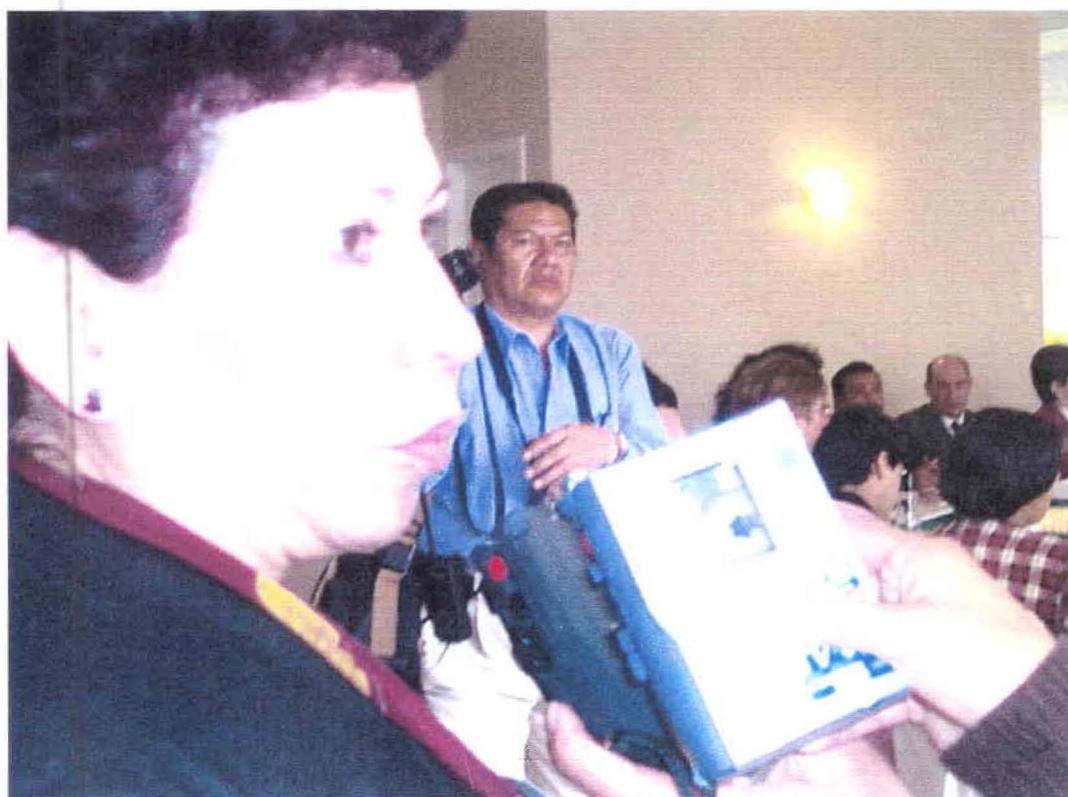
Estudiantes ambateños en un foro sobre la Participación Ciudadana



Juventud, movilización y Medios de Comunicación Social, en Ambato



Intercambio de experiencias sobre democracia, participación ciudadana y juventud



Cobertura de medios de comunicación en los eventos del PC