



**Acción Ciudadana**  
Guardianes de  
las Colinas

SISTEMATIZACION  
y Modelo  
Replicable

---

# ACCIÓN CIUDADANA

## Guardianes de las colinas de San Pablo



- SISTEMATIZACIÓN DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES
- MODELO REPLICABLE DEL MECANISMO DE ACCIÓN CIUDADANA

2019



## ACCIÓN CIUDADANA GUARDIANES DE LAS COLINAS DE SAN PABLO

Sistematización del proceso de implementación de la estrategia de fortalecimiento de capacidades para la acción ciudadana y resultados del monitoreo y evaluación del piloto.

### PRODUCTO 4

Modelo replicable del mecanismo de acción ciudadana, que puede ser desarrollado de manera autónoma y replicado en otros barrios y comunidades.

### PRODUCTO 5

Este documento de trabajo ha sido realizado en el marco de cooperación técnica de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, por encargo del Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) del Gobierno Federal de Alemania, desde el Programa Ciudades Intermedias Sostenibles. Las ideas, opiniones y datos contenidos en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores, y no representan una posición institucional de GIZ o BMZ.

#### Publicado por:

Centro de Educación y Promoción Social  
y Profesional - CEPP  
Manrique Lara E14-393 Edif. Monet – D202  
Quito - Ecuador  
info@ceppecuador.org  
www.ceppecuador.org

Deutsche Gesellschaft für Internationale  
Zusammenarbeit GIZ - GmbH  
Whympfer N28-39 y Orellana  
Quito - Ecuador  
giz-ecuador@giz.de  
www.giz.de

**Christiane Danne - Directora Residente – GIZ**

**Dorothea Kallenberger – Coordinadora del Programa CIS – GIZ**

#### Autoría

CEPP

#### Edición

CEPP

#### Portada y contraportada

Fausto Ramírez Calderón, CEPP

**Forma de citar:** CEPP y GIZ. (2019). *Acción Ciudadana Guardianes de las colinas de San Pablo*. Sistematización del proceso de implementación de la estrategia de fortalecimiento de capacidades para la acción ciudadana y resultados del monitoreo y evaluación del piloto, y Modelo replicable del mecanismo de acción ciudadana, que puede ser desarrollado de manera autónoma y replicado en otros barrios y comunidades. Quito, Ecuador.

© CEPP, Quito, 2019.

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. Sin embargo, su utilización en nuestra lengua plantea soluciones muy distintas, sobre las que los lingüistas aún no han conseguido acuerdo. En tal sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a - os/as para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por utilizar el clásico masculino genérico, en el entendido de que todas las menciones en tal género **representan siempre a hombres y mujeres, y abarcan claramente ambos sexos.**

## Contenido

1. Introducción .....	4
2. Sistematización de la implementación de la estrategia de fortalecimiento de capacidades para la acción ciudadana.....	6
2.1 Enfoque de la sistematización.....	6
2.2 Objetivos de la sistematización .....	8
3. Resultados de la sistematización .....	8
3.1 Proceso de integración y evolución del mecanismo innovador de acción ciudadana .....	8
3.2 Impacto de la aplicación de la estrategia de fortalecimiento de capacidades .....	16
3.3 Interacciones e incidencia de la red de actores en favor de la participación ciudadana.....	28
3.4 Factores internos y externos, facilitadores o limitantes de la estrategia aplicada .....	33
4. Modelo replicable .....	36
Bibliografía citada .....	38
Anexos .....	39
Anexo 1. Lista de Guardianes de las Colinas de la parroquia San Pablo, Cantón Portoviejo. ....	39

## Índice de Figuras

Figura 1. Síntesis de acciones del Grupo Ciudadano Guardianes de las Colinas de San Pablo.....	11
Figura 2. Escalamiento del proceso de fortalecimiento de capacidades de los guardianes de las colinas.....	13
Figura 3. Procesos simultáneos del accionar de los Guardianes de las Colinas entre enero y agosto 2019.....	14
Figura 4. Criterios valorativos del Mecanismo Innovador de Acción Ciudadana de la parroquia San Pablo.....	15
Figura 5. Rúbrica de evaluación del Mecanismo Innovador de Acción Ciudadana de la parroquia San Pablo.....	16
Figura 6. Plan de implementación de la evaluación de impacto.....	19
Figura 7. Criterios de logro de aprendizaje de los Guardianes de las Colinas.....	23
Figura 8. Rúbrica evaluativa del fortalecimiento de capacidades endógenas.....	25
Figura 9. Mapa de micro-áreas, parroquia San Pablo.....	30
Figura 10. Centralidades de la Red de actores involucrados con el grupo ciudadano Guardianes de las Colinas.....	31
Figura 11. Actores con alto grado de intermediación en la red analizada.....	31
Figura 12. Tipo de actividades socio ambientales y de mejoramiento del espacio público de los encuestados.....	32
Figura 13. Actividades que realizan los Guardianes de la Colina según los habitantes de la parroquia.....	33
Figura 14. Objetivos de los actores de una intervención territorial replicable.....	36

## Índice de Tablas

Tabla 1. Distribución del grupo de observadores.....	20
Tabla 2. Encuestas aplicadas en la parroquia San Pablo por micro áreas.....	30

## 1. Introducción

---

La consultoría contratada por la Cooperación Técnica Alemana - GIZ con el Centro de Educación y Promoción Social y Profesional –CEPP, se enmarca en el contexto del convenio establecido entre la Cooperación Técnica Alemana GIZ y el Municipio de la ciudad de Portoviejo, a través del Programa Ciudades Intermedias Sostenibles -CIS-, a su vez creado en el marco del acuerdo bilateral entre los gobiernos alemán y ecuatoriano.

En 2017 el Programa GIZ-CIS lanzó un concurso “Ciudad intermedia sostenible”, en el que participaron diecisiete ciudades de Ecuador, siendo uno de los ganadores del concurso el Gobierno Autónomo Descentralizado de Portoviejo –GADM-P. El Municipio ganó porque mostró un importante nivel de institucionalidad, capacidad de gestión y por el involucramiento de la ciudadanía en el desarrollo urbano sostenible que promueve. El GADM-P participó con dos propuestas, una en el eje de movilidad, y otra enfocada en gestión de riesgos, para desarrollar un Plan Urbano Integral en el eje de las colinas de las Parroquias San Pablo y Francisco Pacheco, específicamente en torno al problema de deslizamientos.

La Parroquia San Pablo se priorizó como una zona que aporte criterios desde el Laboratorio de Portoviejo. En este cantón, en vínculo con el GADM-P, se trabaja la agenda temática de resiliencia, gestión de riesgos y adaptación al cambio climático, para fortalecer las capacidades técnicas en el desarrollo e implementación de políticas públicas locales relacionadas con la agenda temática; y, en la participación corresponsable de la ciudadanía para el desarrollo e implementación de soluciones innovadoras a problemas priorizados por los propios habitantes.

En este contexto, el Programa GIZ-CIS brinda acompañamiento técnico con el objetivo de fortalecer las capacidades de los principales organismos nacionales y locales, involucrados en el desarrollo y la implementación de la política pública del desarrollo urbano, en el marco de la Nueva Agenda Urbana (NUA), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Acuerdo de París. Para lograrlo, cuenta con 4 ejes prioritarios:

- Apoyo en el desarrollo de una Agenda Urbana Nacional (AUN) con enfoque integral y sostenible en el marco de la NAU, COP 21 y ODS.
- Apoyo en la implementación de la AUN: crear laboratorios de CIS que implementen políticas de desarrollo urbano con enfoque integral y sostenible.
- Generar herramientas para la implementación y monitoreo de AUN desde la investigación, la gestión del conocimiento y el desarrollo de capacidades.
- Desarrollar la corresponsabilidad y la participación ciudadana en el desarrollo urbano sostenible.

El segundo eje de Laboratorios Urbanos, busca constituir una plataforma para promover y poner en práctica políticas e iniciativas innovadoras en seis ciudades intermedias del país que, desde un enfoque integral, aborden desafíos críticos relacionados a cuatro agendas temáticas. En la ciudad de Portoviejo se previó diseñar e implementar un piloto de mecanismos de acción ciudadana orientado a la gestión participativa de riesgos de deslizamiento en el eje de colina San Pablo.

Para ello licitó una consultoría con una organización especializada en investigación socio-educativa-ambiental, que desarrolle una estrategia de fortalecimiento de capacidades en el barrio seleccionado, enfocada en soluciones de recuperación ambiental, alternativas de mitigación basadas en la comunidad, fortalecimiento socio-organizativo y económico, y en articulación con el proceso de elaboración de Planes barriales de reducción integral de riesgo de deslizamiento.

Con base en el Marco Institucional descrito, la Cooperación Técnica Alemana -GIZ- suscribió con el Centro de Educación y Promoción Social y Profesional -CEPP- el contrato N° 83304486 – Referencia N° 14.2160.-001.00 (14.11.2019), con un plazo de nueve meses, para el *“Diseño e implementación de un mecanismo innovador de acción ciudadana que fortalezca las capacidades organizacionales y técnicas de promotores locales, líderes y lideresas de organizaciones, y familias de la comunidad”*, orientado a la reducción de riesgos de deslizamiento en el polígono de intervención territorial San Pablo de la ciudad de Portoviejo.

En el contrato estableció 5 productos:

- Producto 1: Plan de trabajo, aprobado por GIZ-CIS y el GADM-P el 20 de noviembre, 2018.
- Producto 2: Estrategia innovadora de fortalecimiento de capacidades para la acción ciudadana enfocada a la reducción de riesgos de deslizamiento, dirigida a por lo menos 30 promotores locales, que puedan influir e incorporar a esta acción ciudadana a líderes y lideresas locales, y a las familias de las zonas en condición de riesgo, en la parroquia San Pablo, marzo, 2019.
- Producto 3: Propuesta de Programa de Protección de las Colinas para ser implementado con pobladores de la parroquia San Pablo, y enfocado a la protección y cuidado de los bosques, y a la promoción de una cultura de protección y prevención de riesgos, marzo, 2019.
- Producto 4: Sistematización del proceso de implementación de la estrategia de fortalecimiento de capacidades para la acción ciudadana, que incluya las lecciones aprendidas y los resultados del monitoreo y evaluación de los pilotos, octubre, 2019.
- Producto 5: Documento del modelo replicable “mecanismo de acción ciudadana”, que pueda ser desarrollado con autonomía y replicarse en otros barrios y comunidades, octubre, 2019.

El presente documento integra los dos productos finales 4 y 5:

- Sistematización del proceso de implementación de la estrategia de fortalecimiento de capacidades para la acción ciudadana, que incluya las lecciones aprendidas y los resultados del monitoreo y evaluación de los pilotos. Forman parte integrante de este producto un conjunto de recursos creados para la transferencia de conocimiento, que se dispondrán en las redes y plataformas virtuales del GADM-P y GIZ.
- Modelo replicable de un mecanismo de acción ciudadana, que pueda ser desarrollado de manera autónoma y replicado en otros barrios y comunidades.

Los dos productos comprenden dos componentes:

- Documento técnico con los productos 4 y 5, organizado en dos partes (sistematización y modelo replicable); y,
- Sitio web <https://ceppecuador.org/guardianes/> donde constan varios elementos que describen la experiencia y sus resultados:
  - Programa de Educación Continua Gestor de Desarrollo Endógeno Sostenible: documento
  - Bases Conceptuales y Currículo, y 11 talleres con sus instrumentos curriculares.
  - Multimedia: cinco videos que narran los conceptos clave de la experiencia, los resultados y autoevaluación del Grupo Ciudadano Guardianes de las Colinas.
  - Acciones: collage fotográfico que relata momentos de la experiencia.
  - Guardianes: fichas básicas con datos de 40 guardianes de las colinas y collage del grupo.
  - Aliados: Portoviejo Digital, Municipio de Portoviejo, CEPP, GIZ y Consejo Parroquial.

## 2. Sistematización de la implementación de la estrategia de fortalecimiento de capacidades para la acción ciudadana

---

Este capítulo presenta la sistematización del proceso de implementación de la estrategia de fortalecimiento de capacidades para la acción ciudadana, que incluye las lecciones aprendidas y los resultados del monitoreo y evaluación de los pilotos. Forman parte integrante el conjunto de recursos creados para la transferencia de conocimiento, disponibles en las páginas web institucionales de CEPP, GADM-P y GIZ.

### 2.1 Enfoque de la sistematización

La sistematización presenta una interpretación contextualizada de hechos y resultados, su evolución y los efectos logrados. Pretende contribuir a la comprensión y explicación de cómo fue posible lograr lo que se consiguió, lo que funcionó, cuáles fueron los factores clave de éxito, los limitantes si los hubo, cómo pudo ser mejor o más eficiente, y cuáles podrían constituir las principales recomendaciones derivadas de una experiencia monitoreada durante nueve meses.

El producto de la sistematización, aparte de *“identificar, capturar y documentar aprendizajes y situaciones clave”* de la experiencia, tiene como propósito generar conocimiento, visibilizarlo públicamente y transferirlo<sup>1</sup> mediante herramientas que permitan a distintos usuarios su acceso, intercambio, eventual uso y aprovechamiento. Este producto de sistematización integra el presente documento y un conjunto de elementos publicables colgados en el sitio web <https://ceppecuador.org/guardianes/> y, próximamente, en el espacio del Municipio de Portoviejo <https://online.portoviejo.gob.ec/> y en la página de GIZ [www.giz.de](http://www.giz.de)

Con relación a la experiencia, importa dimensionar tres aspectos: primero, comprobar si se logró diseñar e implementar el mecanismo innovador de acción ciudadana; segundo, determinar hasta dónde operó y logró resultados visibles la estrategia de fortalecimiento de capacidades locales; y, tercero, en qué medida el mecanismo y las fortalezas alcanzadas permitirán a la parroquia San Pablo actuar frente a las vulnerabilidades sociales y ambientales.

En el fondo, interesa identificar y dimensionar si la experiencia logró establecer un motor innovador y transformador de cambio social y ambiental que aborde la realidad parroquial y que genere desde adentro compromisos de mejoramiento directo y constante. A ese motor, en esta experiencia, se lo llama **“acción ciudadana basada en la corresponsabilidad”**. Este es el eje que articula tanto la labor del equipo consultor como las capacidades de los pobladores, para reelaborar y construir “poder ciudadano”, empujarlo para que aparezca en el espacio público y se auto asuma con el derecho y la responsabilidad de ser parte activa de una democracia participativa más real. Esa participación visible, pública, activa, con potencial de ser reconocida y valorada por distintas centralidades, es el combustible que activa el motor, y provee la fuerza para atreverse a reescribir la historia individual y colectiva de personas pertenecientes a un territorio<sup>2</sup>. Este es el caso de la parroquia San Pablo del cantón Portoviejo.

Los actores de este proceso son fundamentalmente tres, cada uno representa en sí mismo a entidades con distintos integrantes institucionales y de poder. La experiencia desarrollada apuntó a fortalecer capacidades que vinculan a los tres actores, en la perspectiva de que dos de ellos capitalicen los logros y potencialidades del proceso a nivel local, tanto en el ámbito técnico como en la esfera de las políticas ciudadanas; y el tercero a nivel de cooperación técnica.

---

<sup>1</sup> PNUD 2010. Enfoque de la sistematización para la transferencia.

<sup>2</sup> Arendt H. (2014).

- La parroquia San Pablo, entendiendo que en su interior existen distintos actores con roles e intereses particulares, como son: el Consejo Parroquial, cuatro Consejos Barriales, el Grupo Ciudadano Guardianes de las Colinas, actores que intervienen en el territorio, y la comunidad.
- El Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Portoviejo, como principal destinatario de los aportes de la experiencia desarrollada en la parroquia, podría contribuir con algunas lecciones encaminadas a su propio fortalecimiento institucional, en orden a definir e impulsar políticas públicas y estrategias de relacionamiento con la ciudadanía, que apuntalen el objetivo de integrar a la ciudad al desarrollo sostenible urbano, en el marco de la Nueva Agenda Urbana (NUA), los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Acuerdo de París, conforme el compromiso establecido con el Programa CIS-GIZ.
- La Cooperación Técnica Alemana -GIZ- Programa Ciudades Intermedias Sostenibles – Laboratorio de Portoviejo, considerando su rol experto y asesor para el fortalecimiento del GADM-P y como principal orientador del enfoque y criterios para el desarrollo de la consultoría, la facilitación de información técnica en gestión de riesgos, y el relacionamiento interinstitucional con diversos actores involucrados en el proceso.

El resultado de la sistematización se sustenta en los siguientes procesos:

- Compilación, ordenamiento y análisis de los registros escritos, fotográficos, testimoniales levantados a lo largo de la intervención de CEPP. Documentado por el equipo técnico de CEPP San Pablo: Zoila Menéndez, Javier Mera y Mónica Vélez; y, Cecilia Angulo Viteri CEPP Quito.
- Evaluación de impacto aplicada con el fin de estimar el grado de fortalecimiento de las capacidades de los integrantes del Grupo Ciudadano Guardianes de las Colinas. Evaluación realizada por Ana Lorena Domenech, CEPP.
- Interpretación de los resultados de la evaluación de impacto y construcción de herramientas cualitativas que visibilizan escalas de logro. Construcción del equipo pedagógico CEPP.
- Análisis de las interacciones de la red de actores internos y externos involucrados en el refuerzo de la participación ciudadana en la parroquia San Pablo. Estudio realizado por Daniela Vázquez, maestrante en Manejo Ambiental Urbano, tesis: Social Network Analysis Project's Guardianes de las Colinas de San Pablo, Portoviejo-Ecuador. Universidad de Wageningen-Holanda. Encuestas aplicadas por los guardianes de las colinas.
- Producción de un conjunto de herramientas edu-comunicacionales, publicables en formatos digitales, que muestran la experiencia de acción ciudadana y el paquete académico del Programa de Educación Continua Gestor de Desarrollo Endógeno Sostenible. Producción multidisciplinaria de pedagogos, comunicadores, diseñadores gráficos y digitales, CEPP y profesionales de Portoviejo.

Considerando que el fuerte de este piloto era generar un motor innovador y transformador de cambio social y ambiental, fortalecer capacidades endógenas que eche a andar el motor y que tenga potencial de sostenibilidad, el sustento teórico de orden pedagógico es quizás el respaldo más relevante de esta sistematización. Lejos de imaginar un proceso capacitador que inicie y concluya con cursos de transferencia informativa, se creó un entramado teórico y metodológico que articuló varios enfoques como, el derecho a la ciudad, la construcción social del riesgo, la actoría ciudadana pública y visible, y el desarrollo humano integral, a partir del crecimiento personal, la motivación intrínseca y la incorporación de la corresponsabilidad ciudadana como elemento sustantivo del plan de vida de cualquier persona, dentro de cualquier contexto territorial.



La experiencia se propuso realizar en un espacio temporal relativamente corto (9 meses), si se considera que una intervención in situ con pobladores, regularmente toma mucho más tiempo, desde instalar ideas, generar acuerdos, gestionar procesos, implementar estrategias que fortalezcan capacidades, evaluar resultados, y sistematizar el proceso global.

¿Cómo fue posible? Se tomaron decisiones técnico-pedagógicas para implementar un proceso basado en el enfoque de “aprendizaje asistido” y el aprovechamiento de la centralidad política que brindaba el vínculo con el GADM-P y la asistencia técnica de GIZ-CIS, para involucrar a los medios de comunicación de la ciudad. El proceso imaginó pasos largos, saltos altos, visibilidad pública, y total respeto a la parroquia San Pablo, sus pobladores y dirigentes. Cada paso dado ha sido construido en la parroquia, con el Consejo Parroquial, el Grupo Ciudadano Guardianes de las Colinas, GIZ-CIS y el GADM-P. De eso trata esta sistematización.

## **2.2 Objetivos de la sistematización**

### **Objetivo general**

Describir y entender el potencial innovador de la experiencia de acción ciudadana; el grado desarrollo de las capacidades fortalecidas del Grupo Ciudadano Guardianes de las Colinas, los Consejos Barriales y el Consejo Parroquial; las interacciones y la incidencia de la red de actores internos y externos involucrados en el refuerzo de la participación ciudadana; y, las fortalezas y limitaciones de la estrategia de fortalecimiento de capacidades orientadas al desarrollo endógeno sostenible en la parroquia San Pablo del cantón Portoviejo.

### **Objetivos específicos**

1. Dimensionar el potencial innovador alcanzado por el Grupo Ciudadano Guardianes de las Colinas durante el proceso de integración y evolución como organización independiente y distinguible dentro de la parroquia, tomando como referencia los criterios de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.
2. Estimar el nivel de fortalecimiento de las capacidades de los integrantes del Grupo Ciudadano Guardianes de las Colinas, a partir de los resultados del monitoreo y evaluación de impacto de las acciones de participación y corresponsabilidad ciudadana impulsadas y, considerando el perfil de competencias del Programa de Educación Continua “Gestor de Desarrollo Endógeno Sostenible”.
3. Reconocer las interacciones y evaluar la incidencia de la red de actores internos y externos involucrados en el refuerzo de la participación ciudadana en la parroquia San Pablo.
4. Identificar los factores internos y externos, que facilitaron o limitaron los procesos implicados en la estrategia aplicada para el diseño e implementación del mecanismo innovador de acción ciudadana, y la estrategia de fortalecimiento de capacidades endógenas.

## **3. Resultados de la sistematización**

---

Esta parte se presenta en el orden de los cuatro objetivos específicos y tienen un formato que va mostrando secuencialmente los resultados.

### **3.1 Proceso de integración y evolución del mecanismo innovador de acción ciudadana**

#### **Situación problema**

El diagnóstico realizado por GIZ acerca de la parroquia San Pablo del cantón Portoviejo detectó las vulnerabilidades sociales y ambientales ante los riesgos de deslizamiento, especialmente en las colinas donde existen asentamientos humanos no planificados y que no cumplen condiciones básicas de seguridad. Se visualizó que los Comités Barriales de los cuatro sectores y el Consejo

Parroquial, siendo instancias organizativas legalmente constituidas por elecciones populares y en funcionamiento, tienen un accionar intermitente, limitada coordinación interna y dificultad para movilizar a la ciudadanía, más allá de la reacción emergente ante desastres, lo que muestra una limitada participación y corresponsabilidad de la población. También se dejó ver que las familias y otros actores locales, son indiferentes ante los riesgos sociales y ambientales, no disponen de sistemas internos de respuesta, hay una débil capacidad para resistir, absorber, adaptarse, transformarse y recuperarse de manera oportuna y eficiente ante potenciales riesgos.

### **Pregunta problema**

¿Cuál podría ser un mecanismo o estrategia de acción ciudadana voluntaria, organizada, sistemática y sostenible que promueva a nivel local una mayor coordinación y efectividad de las organizaciones barriales y parroquial, así como una permanente actitud y voluntad de participación corresponsable de la ciudadanía?

### **Proceso y resultados 1.**

CEPP inició el proceso teniendo como principal meta: conocer a la parroquia en forma integral, sin valoraciones preconstruidas sobre San Pablo; era indispensable entender “al sujeto” tal cual es, sin calificativos ni prejuicios, incluso si existiese un margen de realidad, que podría atentar contra el buen desempeño del trabajo o la seguridad personal del equipo interventor. Se estimó que en el caso de que “el sujeto territorial y social” fuese extremadamente complejo, se tendría como alternativa plantear la dificultad a GIZ-CIS y por esa vía al Municipio de Portoviejo, para aplicar una estrategia resguardada por la institucionalidad cantonal. Esto no fue necesario.

GIZ-CIS Laboratorio de Portoviejo facilitó el relacionamiento con distintos directores del Municipio de Portoviejo, la presidente del Consejo Parroquial de San Pablo, y la organización AVSI, encargada de otra consultoría para el programa, que aportaría información clave de la parroquia.

El primer acercamiento de CEPP a la parroquia San Pablo se realizó a través de una organización con sede en la provincia, que desarrolló un proyecto importante en una década anterior. Originalmente se estimó factible constituir el equipo técnico con dos personas de esa institución, sin embargo, pronto se entendió que las dificultades de movilidad interna, los temores por la inseguridad en el territorio y los horarios no convencionales de trabajo eran difíciles de vencer. Por esa razón se activó relaciones para identificar profesionales, de preferencia con residencia en la parroquia o muy cerca de ella, que tengan disponibilidad de tiempo para trabajar en jornadas no convencionales, así como apertura para manejar positivamente los prejuicios construidos.

Una visita inicial y entrevista la presidente del Consejo Parroquial, entrevistas con personas de la parroquia y dirigentes barriales generaron un cálido acercamiento. El diálogo condujo a la explicación del proyecto y la invitación a involucrarse, especialmente para formar un grupo de promotores organizacionales y otro grupo de guardianes que se encarguen de la protección de las colinas. Los dirigentes de los barrios recordaron el compromiso previo establecido en los Diálogos Ciudadanos realizados entre agosto y octubre de 2018. Este paso fue clave para darse cuenta que la lideresa contactada tenía total disposición para acoger el proyecto, motivar a la población de los cuatro barrios de San Pablo, había confianza con la dirigencia y buenas relaciones con el GADM-P y otros actores locales.

Para la identificación de los dos grupos de pobladores -uno de 30 promotores y otro de 10 guardianes de las colinas- la presidente del Consejo Parroquial propuso acudir a la reunión de cierre de un curso realizado por la organización CARE con 10 personas del sector Los Ceibos, en el horario de las 18h00 a 20h00. Fecha: diciembre 2018.

Para estructurar el equipo técnico local CEPP San Pablo, se mantuvieron entrevistas rápidas con dos personas. Una de ellas participó con Esquel en la activación de los Diálogos Ciudadanos, y la otra, recién graduada en Gestión de Riesgos, tenía relación con el Consejo Parroquial y residencia en la parte baja, límite de la parroquia. Se realizaron dos micro talleres para conocer y articular el plan operativo del proyecto. El equipo tendría una dedicación de tiempo parcial flexible.

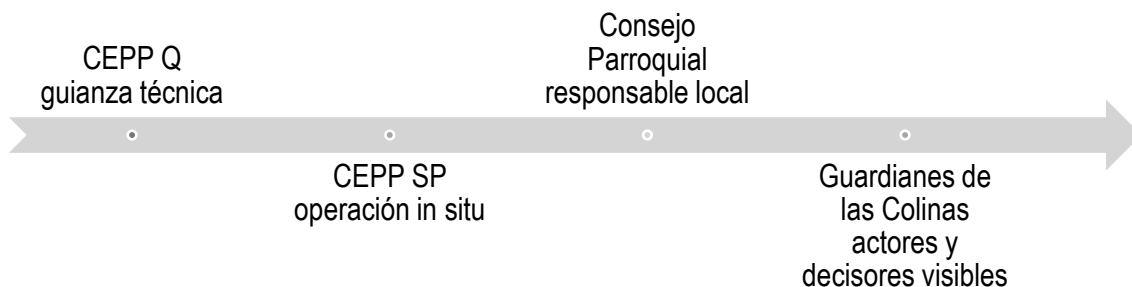
*Resultado 1.1: Grupo ciudadano Guardianes de las Colinas, integrado con 10 personas del sector Los Ceibos. Adscribieron a los objetivos del proyecto, decidieron llamarse Guardianes de las Colinas, tomar distintivos como, una camiseta y una gorra, y activar un chat por WhatsApp para manejar la comunicación interna.*

*Resultado 1.2: Alianza estratégica con la presidente del Consejo Parroquial, para liderar dentro de la parroquia y capitalizar logros; se integró como parte del equipo técnico local como técnica responsable de Fortalecimiento de Capacidades Sociales y Organizacionales.*

*Resultado 1.3: Equipo técnico local CEPP San Pablo estructurado con dos personas locales y una lideresa portovejense, previamente vinculada al Programa GIZ-CIS.*

## Proceso y resultados 2.

En el proceso y de manera práctica, se fue creando un mecanismo operativo de fácil aplicación, aceptado y respetado por todos. A esto se llamó un trabajo con jerarquías, es decir, un colectivo con una escala ordenada y subordinante (no autoritaria ni basada en el poder), según un criterio de mayor o menor importancia o relevancia dentro de la misma agrupación. Estas jerarquías reconocieron la siguiente escala ordenadora, que tenía previo consentimiento para “capitalizar resultados” y “tener visibilidad pública”. Cada “jerarquía”



CEPP-Q y CEP-SP, socializaron los principios rectores del trabajo, basado en cuatro consideraciones conceptuales clave para el logro de resultados idóneos:

- el grupo ciudadano debería comprender y establecer vínculos endógenos que le induzcan a ejercer el derecho a la ciudad, comprometerse con su propio desarrollo humano integral, y proyectarse como actores del desarrollo sostenible de la parroquia y el cantón;
- el grupo ciudadano debería nacer y evolucionar como un organismo vivo, que cumpla o se acerque a los principios de la autopoiesis, de manera que pueda autocrearse, ser autónomo y autoreferido;
- el grupo ciudadano debería ser el actor central del proceso, con una casi imperceptible visibilidad del equipo técnico local, de modo que no se generen competencias de poder por visibilidad pública, ni se distorsione el crédito de los logros, por tanto, se debía aplicar y recrear el enfoque del “aprendizaje asistido”.
- el grupo ciudadano, por vía de la experiencia, debería comprender y asumir responsabilidades para reducir riesgos ambientales y desarrollar medidas de adaptación basadas en ecosistemas y la participación ciudadana, con una proyección de largo alcance.

La presidente del Consejo Parroquial al inicio fue un elemento estimulador del Grupo Ciudadano Guardianes de las Colinas; paulatinamente ambos se auto asumieron como un solo organismo activo, participativo, corresponsable, que ejerció la conversación y la toma de decisiones informadas y de común acuerdo. Todo aquello que implique responsabilidad como Consejo Parroquial le correspondía la voz pública a la presidente; en tanto, que la difusión del trabajo activo y participativo de los guardianes, tenía como voceros a todos sus integrantes.

Desde el inicio el grupo nombró a un presidente que los represente, luego rotó a otra guardiana, y para determinadas acciones se eligió a una persona con alguna característica particular. Esta relación, progresivamente, permitió que se conozcan mejor entre las personas, tengan confianza porque cada uno daba lo que podía en tiempo y energía, acepten participar voluntariamente sin exigencias rígidas o formales, y establezcan lazos afectivos basados en la empatía. En este ámbito se integró el ingeniero en gestión de riesgos de CEPP SP, para coordinar las operaciones concordadas, de manera que exista un ordenador externo.

El grupo tomó como medios de trabajo, registro y auto promoción:

- diálogo a través del chat de WhatsApp (Guardianes de las Colinas) exclusivo para este fin;
- registro fotográfico de todas las acciones, compartidas a través del chat;
- puntuales encuentros en sectores;
- participación con sus atuendos (camiseta y gorro) en todas las acciones acordadas;
- apertura y franqueza para expresar sus ideas y opiniones; y,
- memoria escrita de toda reunión, evento, minga, visita, entrevista, realizada por la coordinadora técnica de CEPP SP.

La activación de pequeñas acciones fue involucrando al grupo; y, la visibilización a través de medios de comunicación social fue el combustible que alentó la motivación y la autoestima individual y de la parroquia. Solo a manera de lista, para no abundar en detalles, se mencionan cinco grupos de acciones, que significaron incontables días y horas de trabajo:

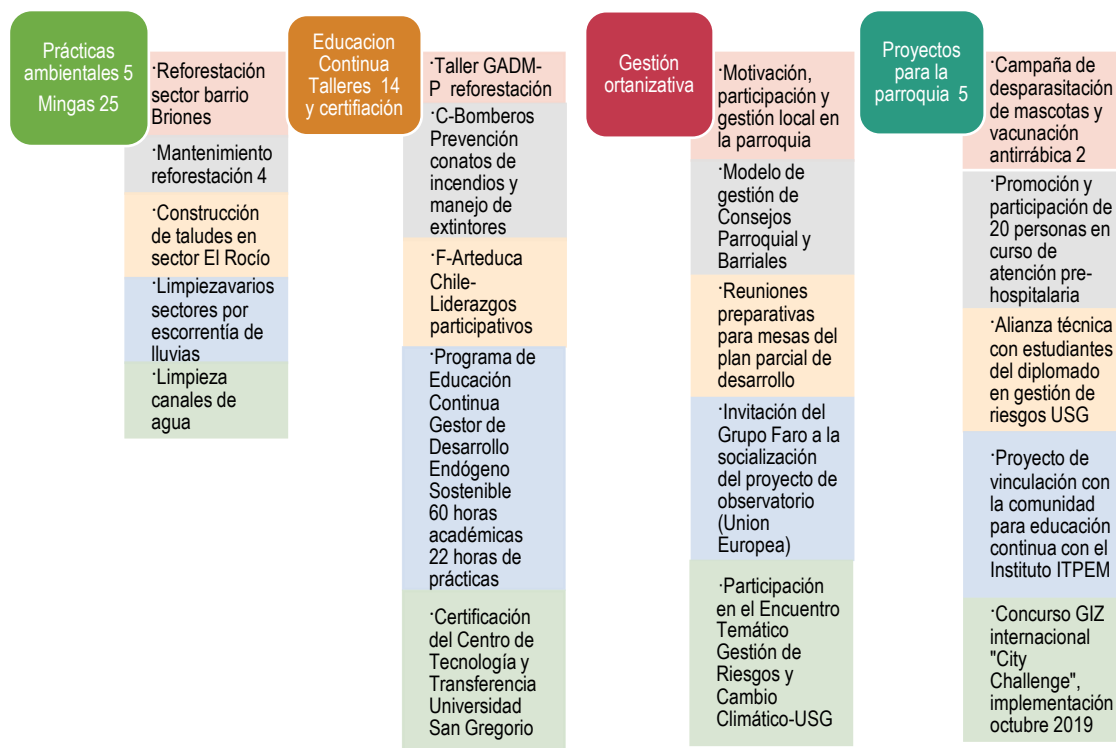


Figura 1. Síntesis de acciones del Grupo Ciudadano Guardianes de las Colinas de San Pablo. Elaboración: CEPP, 2019.

Todos los integrantes estuvieron abiertos a cualquier sugerencia del equipo técnico local CEPP SP que, a la vez, era receptivo a las inquietudes y consejos de la asesora técnica GIZ-CIS y del GADM-P. Del otro lado, CEPP SP tenía como principio la no deliberación de decisiones que tome el Consejo Parroquial y el grupo de guardianes.

*Resultado 2.1: Grupo ciudadano Guardianes de las Colinas, evolucionó de 10 a 40 participantes, constituido como un motor entusiasta y comprometido con la activación ciudadana, para gestionar procesos que reduzcan riesgos ambientales, recuperen el espacio público con medidas basadas en ecosistemas, y que promuevan el desarrollo sostenible en la parroquia.*

*Resultado 2.2: Grupo ciudadano Guardianes de las Colinas estuvo inmerso en un proceso de aprendizaje contextualizado, construcción de conocimiento alrededor de situaciones visibles de riesgo social y ambiental, relacionado en condiciones de respeto y atención de otros actores académicos, técnicos y políticos, que le indujo a tomar responsabilidades y compromiso.*

*Resultado 2.3: Estrategia metodológica de intervención basada en enfoques clave sociales, ambientales y pedagógicos, fue contextualizada, viable, efectiva y eficiente al aprovechar toda oportunidad para generar acciones ciudadanas con visibilidad pública del grupo objetivo.*

### **Proceso y resultados 3.**

La convivencia de los tres actores en la parroquia San Pablo (Consejo Parroquial, Guardianes de las Colinas, CEPP SP) se desarrolló en medio de un constante entusiasmo, con disciplina para realizar las acciones comprometidas, y apuntar a tener éxito reconocible dentro y fuera de la parroquia. Este comportamiento fue generando distintas maneras de auto motivarse y obtener reconocimiento emocional valorativo, que dejó muy lejos a la motivación extrínseca, es decir, obtener cosas u ofrecimientos. Aprendió a “querer más” y eso estimuló una sensación de “ganar” “compartir logros” a beneficio colectivo; se apropió de una forma de motivación interna. Aprendió a obtener algo que no depende de “fuera”, sino de “dentro” y que está en sus manos.

CEPP-Q y CEPP-SP cumplieron un rol valioso porque enseñaron a realimentarse a través de la conversación, el ir y venir de ideas, el aplauso y la llamada de atención afectuosa y oportuna. Entre todos los sujetos de la intervención, produjeron una relación respetuosa y proactiva, que dio como resultado una organización viva, independiente y distinguible por sus acciones (autopoiesis):

...nuestra naturaleza biológica está fundada en el amor, por lo que la no exclusión de distintas miradas, responde a ello mismo. Así, nuestros pensamientos o creencias no excluyen o niegan las de los demás y viceversa... Para ello, además, debemos abrirnos al espectro emocional de nuestra existencia y recordar que no constituye una interferencia con el campo intelectual, sino que, a la inversa, las emociones entregan sentido y profundidad a nuestro razonamiento (Maturana A., en López A. 2016).

En realidad, hay que reconocer que el aprendizaje y el enriquecimiento fue mutuo. En este proceso, las figuras convencionales de “docente - aprendiz” se transformaron, y los tres tipos de actores intervinientes en la parroquia, se involucraron en una suerte de “laboratorio vivo”. Se resalta este aspecto, pues el estilo de relacionamiento interinstitucional reglado y jerárquico por autoridad, no se aplicó en ningún momento; éste fue más cercano al enfoque de coaching.

*Resultado 3.1: Consejo Parroquial y Grupo Ciudadano Guardianes de las Colinas fue ganado visibilidad y reconocimiento dentro de la parroquia y en otros espacios vinculados con la centralidad del gobierno local, la cooperación técnica, la academia y la ciudadanía del cantón.*

*Resultado 3.2: La radiografía de los guardianes de las colinas en este momento, muestra un potencial de alta sostenibilidad; sin embargo, tal como ocurre con todo organismo vivo, éste sobrevive con su propio alimento.*

#### Proceso y resultados 4.

La siguiente figura representa a grandes rasgos el proceso de fortalecimiento de capacidades del “mecanismo de acción ciudadana” que se auto denominó Guardianes de las Colinas de San Pablo. Originalmente, la consultoría planteó la necesidad de formar dos grupos de actores locales: un grupo de promotores con 30 personas, y otro grupo de guardianes de las colinas con 10 personas. Este criterio se descartó dado que la identidad de los guardianes tuvo fuerza propia desde el inicio y amplitud para abarcar tanto los aspectos de desarrollo organizacional en la parroquia como de protección ambiental y reducción de riesgos.

La propuesta pedagógica de CEPP fue realimentando el proceso de aprendizaje activo, participativo y exitoso de los guardianes, aprovechando toda situación que ofrezca el contexto, el mismo que era tan amplio y nada difícil de articular, ya que provenía de la asistencia técnica del Laboratorio de Portoviejo, el GADM-P y las propias relaciones manejadas por el Consejo Parroquial, los Consejos Barriales y los distintos integrantes de los Guardianes de las Colinas.

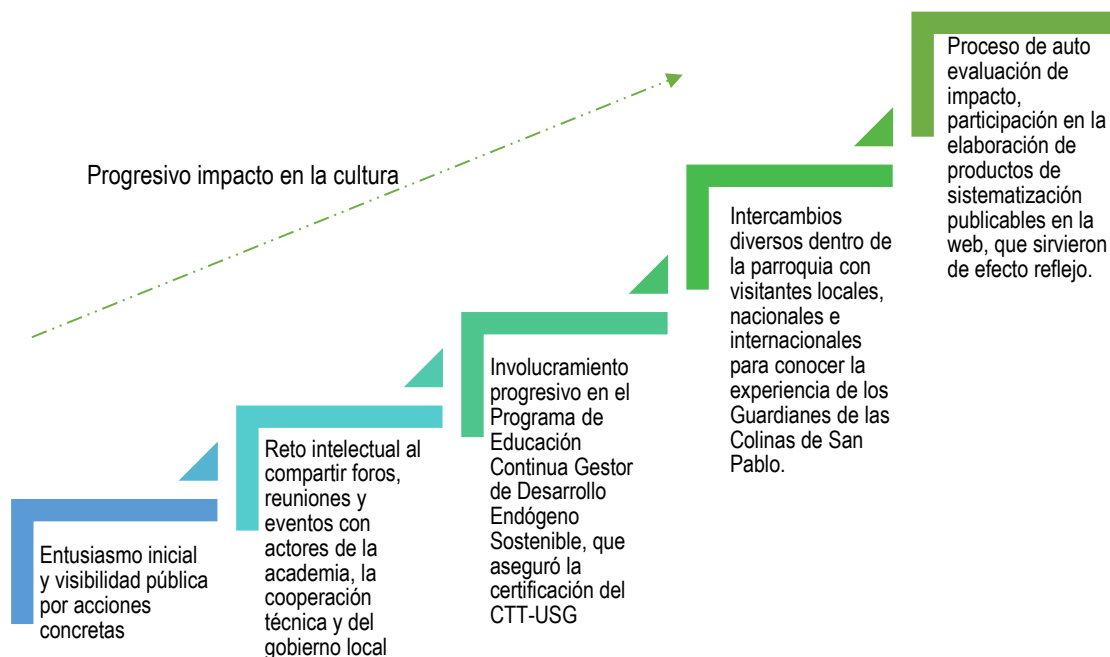


Figura 2. Escalamiento del proceso de fortalecimiento de capacidades de los guardianes de las colinas. Elaboración: CEPP, 2019.

Como se puede observar en la Figura 2, el “mecanismo ciudadano” se enfrentó a distinto tipo de experiencias, que le permitieron ir ganando en visibilidad pública, reconocimiento de la actoría, y obtención de estímulos emocionales. Esto fue alimento capital de un proceso educativo no formal, basado en una estrategia de aprendizaje asistido, que abordó, desde la cultura y las condiciones locales, contenidos concretos orientados al desarrollo del potencial que tiene San Pablo, su dirigencia y, particularmente, el grupo de guardianes.

Por esto se planteó ir más allá del activismo y la motivación externa del reconocimiento público inicial. Se propuso alcanzar aprendizajes significativos de largo plazo, que le les induzca a las personas reelaborar su autoconcepto como ciudadanos y ciudadanas, provocar impactos en sus propias vidas, la de sus familias y de su comunidad, y crear puentes para involucrarse progresivamente en el desarrollo sostenible de su parroquia, conectándose de manera propicia y rigurosa con las lógicas de planificación y gestión del territorio de la municipalidad.

De allí nació la necesidad de diseñar e implementar un programa de educación continua, inicialmente formulado como parte de la estrategia de fortalecimiento de capacidades de los guardianes de las colinas y, posteriormente, articulado a otro proceso generado por el Programa CIS-GIZ y el Instituto Técnico Paulo Emilio Macías, y el aporte del Componente Académico del mismo Programa CIS-GIZ, para estructurar un currículo por competencias y ampliarlo a una visión de Desarrollo Endógeno Sostenible.

Como muestra la Figura 1, el Programa de Educación Continua Gestor de Desarrollo Endógeno Sostenible no fue el punto de entrada de la intervención, ni tampoco lo último que se realice para obtener una certificación. Este programa educativo se fue introduciendo poco a poco, como un puente que comunique la experiencia de aprendizaje activo con otra experiencia de construcción de conocimiento, que llevó a la parroquia docentes especializados en 11 temas.

El programa facilitó cuatro módulos enfocados al crecimiento personal y al conocimiento de derechos; el manejo de conceptos como comunicación social y humana, participación ciudadana y manejo de conflictos; la gestión de la economía personal, la asociatividad y la dinamización de la economía local, y la economía circular; y, la comprensión del entorno natural y social, la reducción de riesgos y la aplicación de medidas de adaptación basadas en ecosistemas, y la aplicación de buenas prácticas ambientales.

En este punto de la experiencia, aproximadamente en el mes sexto de la consultoría, tenían en las manos del Consejo Parroquial y de los Guardianes de las Colinas cuatro procesos simultáneos con visibilidad pública, lo que introdujo progresivamente un quinto proceso consistente en la visita casi frecuente de actores externos interesados en conocer la experiencia de los guardianes, lo que incrementó la “demanda por más y mejor” (Figura 3).



Figura 3. Procesos simultáneos del accionar de los Guardianes de las Colinas entre enero y agosto 2019. Elaboración: CEPP, 2019.

*Resultado 4.1: El Grupo Ciudadano Guardianes de las Colinas demostró desde el inicio poseer condiciones internas individuales y colectivas para emprender un reto ciudadano, que le exigió un elevado grado de respuesta proactiva, exitosa y sometido a la visibilidad pública.*

*Resultado 4.2: Los actores institucionales GADM-P de nivel técnico y concejales electos, GIZ-CIS, academia y otros, reconocieron de distintas maneras el accionar de los guardianes.*

## Síntesis evaluativa

Para dimensionar el potencial innovador y sostenible alcanzado por el Grupo Ciudadano Guardianes de las Colinas se consideró varias miradas y se organizó esas visiones a través de una rúbrica o escala de criterios valorativos, que brinden un espectro lo suficientemente amplio para un análisis cualitativo, que permita determinar si se logró cumplir los objetivos de las estrategias implementadas y alcanzar el impacto esperado.

Se aplicó un modelo evaluativo ex post de resultados acumulados, que recoge la perspectiva de cuatro actores: Guardianes de las Colinas, aliados y actores locales de la parroquia, Municipio de Portoviejo, GIZ-CIS-Laboratorio de Portoviejo & CEPP-Q y CEPP-SP.

El resultado generó una rúbrica con cinco criterios valorativos: pertinencia, innovación, eficiencia, eficacia y sostenibilidad. Cada criterio responde a una definición basada en preguntas orientadoras, cuyas respuestas se organizan a manera de escala en descriptores que permiten valorar de 1 a 4 la potencial dimensión alcanzada. Al aplicar esta rúbrica se obtiene una radiografía cualitativa del “momento” (hoy), y al aplicar en varios momentos, se puede hacer comparaciones de progreso, estacionamiento o retroceso. Los descriptores pueden ser reformulados en cualquier momento, pero para establecer comparaciones, debe ser entre rúbricas con descriptores similares.

### **Definiciones de los criterios valorativos del Mecanismo de Acción Ciudadana**

La rúbrica de evaluación construida es de tipo global u holístico porque proponer realizar una valoración del conjunto del criterio; para este efecto se han identificado cinco. Las definiciones establecidas se basan en preguntas orientadoras de la construcción de los descriptores (Figura 4).

<b>Criterios</b>	<b>Preguntas orientadoras para la determinación de los criterios</b>
<b>Pertinencia:</b>	¿Qué tan adecuado y significativo es el mecanismo de acción ciudadana creado en la parroquia San Pablo del cantón Portoviejo para movilizar la participación y la corresponsabilidad ciudadana ante potenciales riesgos sociales y ambientales?
<b>Innovación:</b>	¿Cuál es la contribución de este mecanismo de acción ciudadana, que lo vuelve nuevo, novedoso, interesante, con posibilidades de liderar en la parroquia?
<b>Eficiencia:</b>	¿Qué capacidad tuvo el mecanismo de acción ciudadana para impulsar una mayor y constante participación e involucramiento de la ciudadanía ante potenciales riesgos sociales y ambientales?
<b>Eficacia:</b>	¿Cómo logró y qué tan bien lo hizo para impulsar una mayor y constante participación e involucramiento de la ciudadanía ante potenciales riesgos sociales y ambientales, en qué tiempo y con cuántos recursos?
<b>Sostenibilidad:</b>	¿Qué condiciones existen para que este mecanismo de acción ciudadana se mantenga y continúe evolucionando en el transcurso del tiempo?

Figura 4. Criterios valorativos del Mecanismo Innovador de Acción Ciudadana de la parroquia San Pablo. Elaboración: CEPP, 2019.

### **Rúbrica de evaluación del Mecanismo de Acción Ciudadana**

Para la construcción de la rúbrica, a partir de los criterios valorativos, se definieron descriptores cualitativos, los cuales son respuestas valoradas que establecen una escala; para este efecto se han definido veinte (Figura 5).



<b>Criterios valorativos</b>	<b>#</b>	<b>Descriptorios</b>
<b>Pertinente</b>	1	Tiene correspondencia con las características geográficas del territorio.
	2	Tiene sentido ante las necesidades sociales y ambientales de la población.
	3	Se adecúa a las características sociales y culturales de la población.
	4	Se adecúa a la problemática social y ambiental identificada en la parroquia.
<b>Innovador</b>	1	Mobiliza acciones con participación continua de la ciudadanía.
	2	Alcanza objetivos que impactan en el autoconcepto y autoestima individual y colectiva en la parroquia.
	3	Propone una estrategia comunicativa, educativa y organizativa no convencional.
	4	Mecanismo nuevo dentro de la parroquia y en el contexto organizativo local del cantón.
<b>Eficiente</b>	1	Aplica diversos medios de comunicación social para visibilizar el compromiso ciudadano.
	2	Tiene capacidad de respuesta oportuna e inmediata que lo hace distinguible entre otras agrupaciones.
	3	Involucra a la población en la implementación de acciones sociales y de mitigación de riesgos.
	4	Propone una alta capacidad de convocatoria.
<b>Eficaz</b>	1	Logra resultados esperados en el tiempo previsto y con alta calidad.
	2	Sigue una planificación y los procedimientos pertinentes para el éxito de las acciones.
	3	Vincula a distintos actores internos y externos para lograr los objetivos sociales y ambientales propuestos.
	4	Articula medios y recursos que efectivizan procesos de alto rendimiento y bajo costo.
<b>Sostenible</b>	1	Tiene condiciones para replicarse en contextos similares con apoyo externo moderado.
	2	Responde a la necesidad de cohesión de la población para alcanzar bienestar y seguridad en el territorio.
	3	Induce a la autonomía de pensamiento y organización, requiere respaldo y apoyo del Consejo Parroquial.
	4	Puede conservarse o reproducirse por sus propias características.

Figura 5. Rúbrica de evaluación del Mecanismo Innovador de Acción Ciudadana de la parroquia San Pablo. Elaboración: CEPP, 2019.

### 3.2 Impacto de la aplicación de la estrategia de fortalecimiento de capacidades

La experiencia piloto desarrollada en la parroquia San Pablo, entre enero y agosto de 2019, debía probar algunas estrategias con la población, sus actores internos y externos, que aporten lecciones dentro del marco del relacionamiento que existe en el cantón, entre la autoridad Municipal y una parroquia representativa del cantón Portoviejo. Por tanto, la intervención externa debía contar con las capacidades internas de la parroquia, sus condiciones sociales, ambientales, de riesgos y de seguridad, así como las políticas, regulaciones y formas de comunicación y participación establecidas entre la municipalidad y la ciudadanía.

El proyecto tenía como meta: diseñar e implementar un mecanismo innovador de acción ciudadana, que fortalezca las capacidades organizacionales y técnicas de promotores locales,

líderes y lideresas de organizaciones, y familias de la comunidad, especialmente enfocadas a la reducción de riesgos de deslizamiento en la parroquia San Pablo.

En el numeral anterior (3.1) se explicó a detalle la estrategia metodológica aplicada por CEPP para estructurar el mecanismo de acción ciudadana, bajo los parámetros establecidos en los términos de referencia de la consultoría contratada por GIZ-CIS. Se mostró que fue necesario tomar una serie de decisiones técnicas, pedagógicas y operativas, que acorten caminos y permitan construir un andamiaje interno en la parroquia, lo menos invasivo posible, que potencie capacidades locales con acciones sencillas y visibles dentro y fuera de San Pablo, y que, simultáneamente, estructure y ponga en marcha una estrategia educación continua. Esta estrategia de acción y educación continua se visualizó e impulsó como un programa que conecte la acción práctica y participativa de la ciudadanía, con un conjunto de talleres integradores y optimizadores de las experiencias.

Para calibrar el impacto de esta estrategia de fortalecimiento de capacidades endógenas y el potencial de sostenibilidad y réplica, se decidió aplicar una evaluación de impacto para determinar si la intervención fortaleció capacidades en las y los ciudadanos de la parroquia San Pablo y de qué manera impactó en sus vidas personales y como colectivo.

Considerada la complejidad de este proceso, la evaluación de impacto combinó varias perspectivas y enfoques disciplinares, como la psicología, la pedagogía con adultos, la biología, la construcción curricular por competencias, la sociología y la gestión de riesgos. Se realizó un taller cooperativo del equipo pedagógico CEPP y se invitó a especialistas de estas ramas, para generar criterios orientadores.

Para determinar el tipo de evaluación de impacto se delimitó la finalidad, considerando el valor que podría tener el resultado para el grupo ciudadano Guardianes de la Colina en San Pablo y la dirigencia de los Consejos Parroquial y Barriales, y para los actores institucionales acogientes de los resultados de la experiencia piloto, esto es, el GADM-P y GIZ-CIS.

Se encargó la evaluación a una profesional en psicología educativa, con experticia en motivación intrínseca, autoestima y crecimiento personal, privilegiando un enfoque psico-social. Para el análisis y la interpretación de los resultados se integraron dos enfoques adicionales: uno, desde la investigación científica biológica, y otro desde la sociología y la pedagogía de adultos.

### **Situación problema**

La parroquia San Pablo de Portoviejo, como muchas del cantón, presenta condiciones de vulnerabilidad social y ambiental en distintos ámbitos, en torno a los cuales su población, a través de los Consejos Barriales y el Consejo Parroquial, ha sabido enfrentar a lo largo de su historia. Pese a las capacidades y voluntades existentes, éstas no han logrado articularse suficientemente para mantener una participación ordenada, constante y corresponsable, basada en hojas de ruta visibles, encaminadas a provocar transformaciones significativas y sostenibles. De otra parte, sobre la parroquia pesa una mala imagen por sus condiciones de pobreza, inseguridad y violencia, lo que incide en cualquier buen pronóstico de cambio.

### **Pregunta problema**

¿Será posible producir transformaciones sociales y ambientales en la parroquia San Pablo, a partir del fortalecimiento de las capacidades endógenas de la población, que promuevan y sostengan en el largo plazo una participación y corresponsabilidad ciudadana?

## Método de evaluación

La evaluación de impacto definió el método de investigación cualitativa, es decir, decidió coleccionar información basada en la observación y registro de comportamientos de los sujetos como individuos y como colectivo con una identidad autodefinida, discursos y respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados, con un enfoque bio-psico-social-pedagógico.

Considerado el objetivo de esta evaluación, no se estimó necesario utilizar métodos cuantitativos basados en encuestas y pruebas con preguntas cerradas, para establecer estadísticas y la variación de los comportamientos. No se aplicó normas de rigurosidad, como las que se utilizan en una investigación científica. La metodología privilegió el análisis del discurso y de los registros levantados en reuniones y grupos focales, que reconocen comportamientos y prácticas que se han ido construyendo entre los sujetos y la relación de significado para ellos, lo que incluye sus contextos culturales, ideológicos y sociológicos. No se realizó ninguna selección basada en algún parámetro, pues, ello ya no se consideraría cualitativo.

Este enfoque cualitativo, lejos de “descubrir” para teorizar sobre algo, lo que hace es interpretar los comportamientos de las personas implicadas y sus discursos, que en parte tienen información objetiva y otra de orden emocional. La principal técnica elegida fue la comunicación entre los individuos, hacer que se escuchen, la reiteración de los logros reconocibles para los sujetos, y la valoración del impacto causado a nivel interno de cada persona, como comunidad parroquial, y en relación con los “otros” del cantón Portoviejo: la centralidad de poder (GADM-P), instituciones públicas, academia, medios de comunicación social, cooperaciones, entre los más importantes.

## Metodología

Los siguientes pasos guiaron este proceso:

*Paso 1. Definición de las preguntas más relevantes para evaluar el programa.*

- ¿Se diseñó e implementó el mecanismo innovador de acción ciudadana en la parroquia?
- ¿De qué manera ocurrió el fortalecimiento de capacidades locales?
- ¿Hasta dónde se pudo incidir en la reducción de riesgos de deslizamiento?
- ¿La intervención fortaleció capacidades en las y los ciudadanos de la parroquia?
- ¿De qué manera impactó en sus vidas personales y como colectivo voluntario?

*Paso 2. Identificación del objeto y el universo de estudio, y las técnicas de evaluación apropiadas.*

- Objeto de estudio:  
La Estrategia de Fortalecimiento de Capacidades Endógenas, basada en la acción participativa de la población objetivo del territorio, y la estructuración de un programa de educación continua orientado a formar gestores de desarrollo endógeno sostenible.
- Población objetivo definida:  
40 personas, hombres y mujeres que forman parte del Grupo Ciudadano Guardianes de las Colinas, a quienes está dirigida la estrategia de desarrollo de capacidades endógenas.
- Técnicas de evaluación:  
Tipo y número de observaciones a realizar, que respondan al tamaño del efecto que se quiere capturar y dimensionar por medio de la evaluación (revisión documental, reuniones técnicas, levantamiento de información in situ con diversos actores: grupos focales, entrevistas, historias de vida).

*Paso 3. Detalle del plan para implementar la evaluación de impacto.*

- Establecimiento de plazo, locaciones, colaboradores, recursos y soporte técnico de CEPP.

Plan de implementación de la evaluación de impacto			2019											
<b>Proyecto:</b>	Fortalecimiento de capacidades endógenas en la ciudadanía de la Parroquia San Pablo		Junio				Julio				Agosto			
<b>Partes interesadas:</b>	CEPP, GIZ, GADM-P, Consejo Parroquial		Semanas				Semanas				Semanas			
<b>Fecha de inicio:</b>	Junio 1, 2019	<b>Fecha de término:</b>	Agosto 31, 2019											
Actividades	Responsables	Duración en semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Definición metodología y plan de trabajo. Taller.	Evaluadora y equipo CEPP Q y SP	0,5	x											
2. Revisión documental.	Evaluadora	0,5	x											
<b>HITO I: Plan, metodología e instrumentos</b>	Evaluadora coordinación con CEPP													
3. Reconocimiento del territorio y de la población	Evaluadora coordinación con CEPP	0,5		x										
4. Realización 3 grupos focales en Portoviejo	Evaluadora	0,5			x									
5. Entrevistas a guardianes de las colinas	Evaluadora y 6 guardianes	0,5			x									
6. Entrevistas a técnicos San Pablo y Quito	Evaluadora, CEPP Q y SP, USG	0,5				x								
7. Desgrabación de audios de entrevistas	Técnico de apoyo CEPP	1					x							
<b>HITO II: Información levantada</b>	Evaluadora coordinación con CEPP													
8. Análisis de la información	Evaluadora	3						x	x	x				
9. Presentación de resultados preliminares	Evaluadora, CEPP Q y SP	1										x		
10. Interpretación de resultados acotados	Evaluadora	1											x	
11. Redacción de documento sistematización	Evaluadora	2												x
<b>HITO III: Documento entregado</b>	Evaluadora													x

Figura 6. Plan de implementación de la evaluación de impacto.  
Elaboración: CEPP, 2019.

### Objetivo de la evaluación

Estimar el nivel de fortalecimiento de las capacidades de los integrantes del Grupo Ciudadano Guardianes de las Colinas, a partir de los resultados del monitoreo y evaluación de impacto de las acciones de participación y corresponsabilidad ciudadana impulsadas y, considerando el perfil de competencias del Programa de Educación Continua “Gestor de Desarrollo Endógeno Sostenible”.

#### Objetivos específicos

1. Propiciar la expresión abierta y la comunicación de los ciudadanos y ciudadanas partícipes del proceso de intervención de CEPP y recoger los discursos.
2. Recolectar criterios de distintos actores externos al grupo objetivo, relacionados con la parroquia San Pablo, e identificar el reconocimiento de factores potenciadores y limitantes.
3. Compilar los discursos de actores técnicos clave involucrados en el proceso de intervención en la parroquia San Pablo.
4. Analizar e interpretar los hallazgos, los énfasis y potenciales impactos en el conocimiento, habilidades, actitudes y valores del grupo objetivo de la intervención.
5. Sistematizar lecciones que permitan dimensionar el potencial de réplica de la estrategia de fortalecimiento de capacidades endógenas aplicada en la parroquia San Pablo.

### Aplicación de la evaluación

El punto de partida de la evaluadora fue el reconocimiento del territorio, el conocimiento mutuo con el equipo técnico de CEPP-San Pablo, los espacios de trabajo, y un recorrido por los distintos barrios de la parroquia. Entendido el contexto y las condiciones locales, se puso en marcha la planificación establecida para coleccionar la información desde los actores priorizados. Esta labor se realizó en dos visitas a Portoviejo, con una distancia de dos semanas entre una y otra.

#### Grupos de observadores

Para esta evaluación se seleccionó un grupo de diversos observadores conformado por un total de 44 personas, entre observadores internos y externos. Observador es un evaluador involucrado de algún modo en el proceso. La elección del grupo de observadores fue rápida, es decir, no se previó tener grupos homogéneos de entrevistados, con el mismo número de participantes, o equitativo en cuanto a género, edad, ocupación, u otros. No fue un proceso aleatorio. Se invitó a participar de manera voluntaria a los diferentes actores en entrevistas que podían ser grupales o individuales.

Se seleccionó la estrategia que podía facilitar de mejor manera la recolección de información en forma rápida y que abarque a un grupo significativo y diverso de observadores. Se trabajó con las personas que respondían a la convocatoria, de acuerdo a su disponibilidad de tiempo y deseo de colaborar. La idea principal fue recoger algunas visiones desde distintas perspectivas.

El grupo total de observadores internos y externos estuvo constituido por 29 mujeres y 15 hombres, entre 20 y 65 años de edad. El 60 % es de San Pablo; el 95.5 % vive en Portoviejo y el 4.5 % radica en Quito. La Tabla 1 muestra como estuvo constituido el grupo de observadores (Tabla 1).

Del total del grupo de observadores, 26 personas son integrantes del Grupo Guardianes de las Colinas, oriundos de la parroquia e inmigrantes recientes. Se supone que todos tienen un alto nivel de identificación con el territorio de San Pablo.

Tabla 1. Distribución del grupo de observadores

Tipo de Evaluador	Organización	Nº total	Nº Mujeres	Nº Hombres
Interno grupal	Guardianes	20	17	3
Interno individual	Guardianes	6	4	2
Externo grupal	Actores sociales	10	5	5
Externo grupal	GAD-Portoviejo	3	-	3
Externo individual	Universidad San Gregorio	1	-	1
Externo individual	CEPP	4	3	1
<b>Total</b>		44	29	15

Elaboración: CEPP, 2019.

En este proceso de evaluación, los guardianes son considerados evaluadores internos. De los 26 guardianes, 23 participaron en el grupo focal para la reconstrucción del proceso de integración y evolución del grupo ciudadano; y, 6 participaron de una entrevista individual (2 hombres y 4 mujeres), con características de historias de vida.

Las otras 18 personas son consideradas evaluadores externos, ya que su mirada es “desde fuera”. Se los seleccionó por ser actores que tienen relación de diferente orden con el grupo objetivo y el proyecto. Los observadores externos tuvieron una composición diversa, estuvieron personas ligadas a distintos ámbitos sociales y profesionales, cuyo denominador común estuvo relacionado con los vínculos institucionales o sociales con la parroquia, algunos con residencia en el territorio. Todos tenían diferentes grados de conocimiento de las problemáticas e intereses de San Pablo.

Los observadores externos constan:

- Tres personeros del Gobierno Autónomo Descentralizado de la ciudad de Portoviejo GADM-P, seleccionados por ser parte de la entidad gubernamental que más cerca han trabajado con la comunidad de San Pablo, antes y durante la intervención de CEPP.
- Siete actores sociales que representan a diversas organizaciones locales de la parroquia San Pablo: rectora de la Unidad Educativa Simón Bolívar, directora del Centro Comunitario XICS de Fe y Alegría, Grupo de Personas con Discapacidad "Ternuritas de Cristal", Miembro del Cuerpo de Bomberos, y 4 presidentes barriales: sector 1, sector 2, sector 4 y de Los Ceibos.
- El director del Diplomado en Gestión Prospectiva de Riesgos de la Universidad San Gregorio, seleccionado por guiar a 11 estudiantes del diplomado -con quienes CEPP suscribió un contrato- para diseñar y capacitar a los guardianes en torno a una obra de mitigación que

recupere un espacio público, aplicando estrategias basadas en los ecosistemas y la participación de la comunidad.

- Cuatro personas del equipo Técnico de CEPP, quienes acompañaron a los Guardianes durante 8 meses; tres lo hicieron de manera cotidiana como técnicos locales y una desde Quito en la orientación pedagógica. El equipo técnico local estuvo compuesto por tres portovejenses, una de ellos con residencia y funciones organizativas en el Consejo Parroquial de San Pablo.
- Herramientas de evaluación*

Las entrevistas grupales e individuales fueron facilitadas por la evaluadora externa mediante una guía de siete preguntas. Solicitó a los participantes cómo veían a la parroquia ANTES y DURANTE la aplicación de la estrategia, y la proyección FUTURA de la parroquia después de la intervención.

Las preguntas fueron las siguientes:

1. ¿Qué se percibía como principales problemáticas existentes en la Parroquia San Pablo antes de la intervención?
2. ¿Cuál de estas problemáticas se considera que se han podido enfrentar de manera más positiva, o incluso superar como resultado del proceso de intervención?
3. ¿Qué cambios positivos concretos se pueden observar en la población de San Pablo como resultado del proyecto?
4. ¿Quiénes han contribuido a estos cambios?
5. ¿Cuál ha sido su propio aporte a este proceso?
6. ¿Qué cambios ha producido el proyecto en su propia vida?
7. ¿Qué nuevos retos se han generado para la parroquia a partir de este proceso?

Al final, todos los observadores internos puntualizaron los cambios importantes visualizados y expresaron sus lecciones aprendidas.

Las respuestas a estas preguntas proporcionaron una mirada particular como comunidad y como personas. Ellos identificaron cambios significativos como resultado del proceso de intervención, y sobre su propia participación y la de otros actores.

### **Tamizaje de los hallazgos preliminares**

La información recopilada se tamizó contrastando los hallazgos preliminares de los logros de fortalecimiento de capacidades de los guardianes, con los logros propuestos en el programa curricular de educación continua estructurado para la formación de gestores de desarrollo endógeno sostenible. Las evidencias de estos logros se extrajeron del análisis de los discursos de los guardianes, las actitudes y las aptitudes en las acciones prácticas implementadas, y los criterios expresados por los observadores externos.

Cabe recordar que el programa de educación continua fue el resultado de un proceso de acción ciudadana, potenciada mediante el aprendizaje asistido, que integró tanto el conocimiento del territorio como las interacciones con la centralidad del cantón, en función de una participación corresponsable.

Estas experiencias activas y participativas de los guardianes se tradujeron a un currículo por competencias, para desarrollarlo como un programa de educación continua, que fusione la práctica con la teoría, estimule el fortalecimiento de capacidades endógenas con significación, y que les permita a los guardianes “rehacer o reelaborar” su parroquia, como un entorno urbano

cualitativamente diferente. Esto quiere decir, no solamente tener el simple derecho a acceder a lo que existe y no lo tienen, “sino el derecho activo a hacer una ciudad diferente, a adecuarla un poco más a sus anhelos y a rehacerse también de acuerdo a una imagen diferente” (Harvey, D. en Park, R., 2008).

La evaluación de impacto, en forma inversa, al tamizar los hallazgos preliminares de los logros de aprendizaje de los guardianes, cumplió la tarea de desandar lo andado, para construir un puente que demuestre el punto de encuentro de ese diálogo de saberes desarrollado.

El proceso implicó un ir y venir del pensamiento analítico de los discursos y las manifestaciones concretas de las acciones en terreno, y viceversa; la búsqueda de explicaciones teóricas que refrenden los hallazgos desde una perspectiva holística desde el derecho a la ciudad; y, la construcción de criterios e indicadores que permitan caracterizar y describir, con cierta objetividad, los logros del fortalecimiento de capacidades alcanzadas y demostradas en acciones públicas dentro y fuera de la parroquia.

El tamizaje fue un ejercicio arduo, sumamente retador, que exigió realizar una fina disección de los discursos, la interpretación de los mismos a la luz de las teorías bio-psico-socio-pedagógicas, y la reconstrucción de los logros de fortalecimiento de capacidades.

El resultado de esta labor consistió en la definición de criterios de logro y luego la elaboración de una rúbrica que describa con cierta gradación y complejidad los saberes alcanzables y demostrables de los guardianes de las colinas. Esto, justamente, es lo que estableció el currículo por competencias del gestor de desarrollo endógeno sostenible.

### **Construcción de criterios evaluativos de logro**

Reconocer resultados de aprendizaje es importante, no para señalar qué hicieron para obtener un diploma, sino más bien, qué podrán hacer ahora que se han preparado y han obtenido un diploma (CE, 2002). El fortalecimiento de capacidades locales, a través de procesos no formales y no convencionales de educación con adultos, lleva implícito el propósito de alcanzar logros que permitan a las personas enrolarse de alguna manera en el mercado laboral, que estimulen el aprendizaje a lo largo de la vida, y que optimicen las capacidades emancipadoras y ciudadanas.

La observación evaluativa y el análisis de los discursos fue orientando al equipo de sistematización de la experiencia, a construir un conjunto de criterios de logro, y a caracterizarlos a través de definiciones operacionales, que permitan formular escalas cualitativas de los logros de aprendizaje, considerando las dimensiones definidas en el diseño del perfil de salida del Gestor de Desarrollo Endógeno Sostenible (CEPP y GIZ, 2019), como se observa a continuación:

El perfil de salida del Gestor de Desarrollo Endógeno Sostenible se estructura con base en cuatro ejes de aprendizaje: saber conocer (conocimiento), saber hacer (habilidades), saber relacionarse (convivencia) y saber ser (valores), bajo un enfoque de educación continua, basada en derechos y orientada al ejercicio de una ciudadanía corresponsable (pág. 3). El currículo del Gestor de Desarrollo Endógeno Sostenible definió las siguientes competencias: (pp. 7).

<b>Competencia general</b>
CG: Fomenta la corresponsabilidad ciudadana para impulsar el desarrollo humano integral y la gestión efectiva del desarrollo endógeno sostenible, a partir de una adecuada gobernanza y la reducción de las condiciones de riesgo cotidianas y crónicas presentes en el territorio.

Unidades de competencia	
UC1	Fortalecer las capacidades de liderazgo y comunicación de las y los ciudadanos en el territorio, sustentadas en valores, derechos y un código de conducta, que impacten en su desarrollo humano integral y de la comunidad.
UC2	Organizar actividades que fortalezcan la relación entre la sociedad y el Estado, promoviendo la corresponsabilidad ciudadana y el control social en la planificación y la gestión del desarrollo endógeno sostenible, como mecanismos efectivos de gobernanza y gobernabilidad.
UC3	Implementar alternativas asociativas y solidarias dentro del territorio, que fomenten mejores hábitos de manejo de sus recursos económicos y de consumo, y que dinamicen el comercio local, en función de satisfacer sus propias necesidades y las del desarrollo endógeno sostenible, considerando los enfoques de economía circular, economía popular y economía solidaria.
UC4	Fomentar la reducción del riesgo de desastres en el territorio, a partir del desarrollo de una conciencia ambiental individual y colectiva, y de la promoción de buenas prácticas socio ambientales, que incentiven la corresponsabilidad ciudadana para el mejoramiento de la calidad de vida y el cuidado del entorno.

La Figura 7 sintetiza ocho criterios de logro de aprendizaje y, de cada uno, se expresa un enunciado que lo define. El aprendizaje es el proceso a través del cual se modifican y adquieren habilidades, destrezas, conocimientos, conductas y valores como resultado de la experiencia, la observación, el estudio o el razonamiento.

La lectura interpretativa o inferencial de la Figura 7 podría leerse con la siguiente formulación: “un guardián de las colinas o un gestor de desarrollo endógeno sostenible” demostrará que:

Criterios de logro de aprendizaje	Definiciones de los criterios de logro
1. Conoce el territorio	Comprende la parroquia y su problemática con potencial para actuar sobre la misma.
2. Incentiva el desarrollo humano integral y la paz	Se valida a sí mismo y a los otros con equidad, ejerce derechos y responsabilidades y fomenta una cultura de paz.
3. Se involucra en acciones del desarrollo local	Alcanza niveles progresivos de participación hasta llegar a compromisos con autonomía.
4. Planifica el desarrollo local	Aplica la planificación como herramienta importante del desarrollo local.
5. Gestiona acciones y recursos	Establece relaciones y moviliza recursos internos y externos para lograr metas de desarrollo local.
6. Previene y mitiga amenazas	Implementa acciones desde la comunidad para prevenir y mitigar amenazas sociales y ambientales.
7. Asume responsabilidades individuales y colectivas	Actúa con base en valores y derechos por el bienestar personal y común.
8. Aporta a la gobernanza local	Asume un rol de ciudadanía corresponsable con el gobierno local.

Figura 7. Criterios de logro de aprendizaje de los Guardianes de las Colinas.

Fuente: CEPP, 2019.

A partir de esta construcción, que sistematiza lo aprendido por los guardianes de las colinas, se pasó a otro proceso de elaboración más fina de desagregaciones de cada logro de aprendizaje con una escala cualitativa, con lo que se obtuvo una “rúbrica” de evaluación (Figura 8).<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Una rúbrica es una guía de puntuación, generalmente usada, en la evaluación del desempeño de los estudiantes, pudiendo ser en proceso formales como no formales. Esta herramienta describe las características específicas de un



En el caso de la experiencia piloto desarrollada en la parroquia San Pablo, la rúbrica es específica y sirve para reflejar los alcances cualitativos del desempeño como gestores de desarrollo endógeno sostenible. A continuación, se expone la síntesis de estos desempeños a través de una rúbrica.

La Figura 8 muestra el perfil del gestor de desarrollo endógeno sostenible -actuales guardianes de las colinas de San Pablo- mediante una rúbrica que ofrece una radiografía de las capacidades deseables -fortalecidas o no- y los descriptores del nivel de logro, con lo cual cada participante y quienes los evalúen, podrán determinar la dimensión del crecimiento personal y la potenciación de saberes, habilidades, aptitudes y actitudes.

<b>Criterios de Logro</b>	<b>#</b>	<b>Descriptores del nivel de logro</b>
Conoce el territorio	1	Conoce los aspectos básicos de su territorio.
	2	Identifica de manera general las interacciones dentro de su territorio.
	3	Comprende aspectos de la problemática social y ambiental y sus propias fortalezas.
	4	Genera criterios para enfrentar la problemática de su territorio.
Incentiva el desarrollo humano integral y la paz	1	Se reconoce como un ser humano individual, con debilidades, fortalezas y derechos.
	2	Respeto la otredad en todas sus manifestaciones, bajo un enfoque de derechos y equidad.
	3	Ejerce derechos y responsabilidades y combate las violencias en todas formas.
	4	Construye, de manera colaborativa con otros, relaciones que fortalezcan una cultura de paz.
Se involucra en acciones del desarrollo local	1	Participa intuitivamente (desde la emoción).
	2	Participa desde la comprensión de las situaciones.
	3	Participa de manera premeditada y como resultado de un proceso de conocimiento.
	4	Participa en forma propositiva y creativa.
Planifica el desarrollo local	1	Comprende la necesidad de tener un plan de acción para el barrio y/o la parroquia.
	2	Participa en la elaboración de un plan del barrio y parroquia.
	3	Propone acciones de desarrollo humano, social, económico y ambiental e incorpora al plan.
	4	Monitorear el cumplimiento de la planificación.
Gestiona acciones y recursos	1	Responde a las convocatorias para acciones sociales y ambientales gestionadas por otros.
	2	Se involucra en las acciones sociales y ambientales para las que fue convocado-a.
	3	Asume responsabilidades guiadas para desarrollar las acciones sociales y ambientales.
	4	Conduce con autonomía y de manera organizada grupos de tareas.
Previene y mitiga amenazas	1	Reconoce vulnerabilidades sociales y ambientales en la localidad.
	2	Comunica y motiva a la participación en la solución de diversas vulnerabilidades.
	3	Apoya a otros actores para afrontar las vulnerabilidades ambientales y sociales.
	4	Conduce de manera autónoma acciones de mitigación y recuperación del espacio público.

producto, proyecto o tarea en varios niveles de rendimiento, con el fin de clarificar lo que se espera del trabajo del "evaluado" (participante, estudiante). Permite valorar su ejecución y refleja la proporción de retroalimentación que, eventualmente, requiere. (Andrade, 2005; Mertler, 2001, en: Fernández, A. 2010).

Asume responsabilidades individuales y colectivas	1	Se ocupa en mejorar el bienestar personal y de su familia.
	2	Trabaja para mejorar las condiciones de bienestar social, económico y ambiental de su barrio.
	3	Realiza acciones que mejoran el bienestar social, económico y ambiental de la parroquia.
	4	Asume compromisos de transferencia de sus experiencias fuera de la parroquia.
Aporta a la gobernanza local	1	Responde al Consejo Parroquial como una instancia de gobierno local.
	2	Apoya las acciones promovidas en la parroquia por el Consejo Parroquial.
	3	Asume responsabilidades con brigadas encargadas de áreas determinadas de la gestión.
	4	Propone acciones al Consejo Parroquial para mitigar riesgos y gestionar el bienestar local.

Figura 8. Rúbrica evaluativa del fortalecimiento de capacidades endógenas.

Fuente: CEPP, 2019.

### Resultados y análisis

Los resultados evidentes de la aplicación de la estrategia de fortalecimiento de capacidades de los guardianes de las colinas de la parroquia San Pablo se presentan desde los observadores internos y externos, los que dan respuesta a las interrogantes:

- ¿Qué logros se pueden evidenciar como producto del fortalecimiento de capacidades?
- ¿Qué evidencias se destacan para afirmar o negar el logro del fortalecimiento de capacidades?

#### *Observadores internos*

- Tomaron conciencia y se conmovieron por el abandono y descuido percibido en su parroquia, especialmente en las zonas altas y laderas; decidieron hacerse cargo de su situación; asumiendo responsabilidades al apropiarse de su territorio, para generar acciones.
- Reelaboraron la percepción de su realidad, pasando de “realidad inamovible” y “sujetos pasivos” a una visión auto permitida de “rehacerse como parroquia y ciudadanos”, convirtiéndose en actores transformadores de su realidad.
- Comprendieron que ellos podían hacer algo por cambiar las situaciones problemáticas que enfrentaban y no esperar que otros lo hagan, mostrando un alto nivel de compromiso consigo mismo y con su territorio.
- Se activó su motivación interna porque encontraron que las acciones en las que se involucraban no tenían una recompensa material, pero sí una alta satisfacción, induciendo al surgimiento del interés personal por mejorar, y lograr que sus espacios de vida en la parroquia cambien con su dedicación y esfuerzos.
- Se enfrentaron temores: al desalojo, el estigma de ser una parroquia peligrosa e insegura, donde algún pronóstico de cambio parecía una utopía.
- Identificaron que el individualismo, la competencia por sectores y la indiferencia les impedía construir y actuar con una visión común, trabajar unidos por toda la comunidad parroquial, e ir transformando los problemas en soluciones.
- Repotenciaron la vocación de servicio, aprendieron a trabajar de manera colaborativa, a cuidarse unos a otros y ser más solidarios.
- Mejoraron su autoimagen y autoestima como personas, como grupo y como parroquia.
- Desarrollaron una identidad y un fuerte sentido de pertenencia a un grupo voluntario, con nuevas y más efectivas formas de organización, capacidad de liderazgo y de reconocimiento por otros, dentro y fuera de la parroquia.

- Se reconocieron como sujetos de derechos individuales y colectivos, que la parroquia también tenía el derecho a ser parte dinámica de la ciudad, y que sus habitantes tenían derecho a un lugar digno para vivir.
- Aprendieron nuevos conocimientos sobre sí mismos, la comunidad y el ambiente, y que era posible mitigar los riesgos sociales y ambientales, contando con sus propias acciones, y generando un nuevo rostro a sus espacios.
- Mejoraron sus destrezas comunicativas: adquirieron un nuevo léxico, aprovecharon el medio tecnológico del chat por WhatsApp para transparentar situaciones, coordinar acciones y tomar decisiones para poner en marcha sus iniciativas y otras propuestas.
- Aprendieron a comunicar a otros con discursos sencillos cargados de significados, a expresarse en público, a manejarse en foros académicos, en forma autónoma y solvente.
- Aprendieron a relacionarse con otros actores internos y entidades externas en condiciones de igualdad y de manera más efectiva.
- Mejoró su capacidad de presentar iniciativas y gestionar recursos, basada en sus capacidades y en sus formas organizativas y de respuesta.
- Aprendieron a trabajar en coordinación estrecha con el Gobierno Parroquial, el Gobierno Municipal, y otras entidades públicas y privadas.
- Se convirtieron en referente y ejemplo para sus compañeros de comunidad, para actores externos y la población de la ciudad de Portoviejo.
- Tienen capacidad para desarrollar nuevas acciones para el mejoramiento de su entorno, por el estímulo y reconocimiento que reciben de los medios de comunicación.

#### *Observadores externos*

- Hay un cambio de actitud, ahora no solo piden, sino que están dispuestos a trabajar por su territorio, con un objetivo y metas comunes, y asumiendo responsabilidades.
- Muestran un alto nivel de compromiso, que se observa por la concurrencia a las distintas convocatorias, se manifiestan como un equipo con elementos que visibilizan su identidad como guardianes de las colinas de San Pablo, realizan un trabajo coordinado formando equipos y brigadas, con una actitud positiva, alegre y de involucramiento.
- Organizan su tiempo e incorporan en el día a día espacios para participar, gestionar, realizar tareas como grupo ciudadano con su identidad de guardianes.
- Incrementaron su capacidad de planificación, con actitud propositiva, en coordinación con el Consejo Parroquial y disposición para otros relacionamientos con actores públicos.
- Hay una mayor participación de las mujeres (63 % mujeres – 37 % hombres), con una importante combinación intergeneracional, que incluye personas de 18 a 65 años de edad.
- Mejoraron su imagen como parroquia al interior y exterior, confrontando el estereotipo construido socialmente de violencia e inseguridad, y mostrando a San Pablo con un nuevo rostro ciudadano.
- Aprendieron a reconocer conflictos sociales y ambientales en torno a los cuales podrían tener un rol activo para transformar positivamente esas realidades.

#### *Proyecciones a futuro desde los observadores internos y externos*

- Integrar progresivamente a más pobladores de la parroquia para ser parte del grupo ciudadano Guardianes de las Colinas.
- Establecer reglas básicas para el ingreso de participantes y funcionamiento del grupo.
- Ganar mayor nivel de liderazgo para influir en su territorio.
- Gestionar nuevos recursos y proyectos para el mejoramiento de su parroquia.
- Difundir su experiencia como referente de un proceso de renovación de la ciudadanía corresponsable.

- Ampliar sus conocimientos para profundizar las prácticas socio-ambientales en los distintos sectores de la parroquia.
- Buscar nuevos aliados estratégicos para el mejoramiento integral de su territorio.

### **Interpretación de resultados**

La estrategia de fortalecimiento de capacidades implementada por CEPP logró:

1. Cumplir el propósito de incidir en la cultura del grupo objetivo de la parroquia, involucrando el crecimiento personal y el derecho a la ciudad.
2. Promover una comunicación abierta y transparente del grupo ciudadano.
3. Renovar positivamente la autoimagen individual y de la parroquia, y afianzar el sentido de pertenencia a un grupo y a un territorio marcado por pre conceptos negativos.
4. Replantear el individualismo y el sectorialismo de los Consejos Barriales y Parroquial, y de otras agrupaciones locales, forjando la unidad, la empatía, la objetividad sobre problemas, potenciando la alegría y la satisfacción de la autoayuda y de servicio a la comunidad.
5. Experimentar una relación horizontal entre los guardianes de las colinas, con el Consejo Parroquial y con otros actores externos, como el GADM-P, la cooperación GIZ-CIS, actores académicos (USG, ITPEM), y de los medios de comunicación social.
6. Motivar la comprensión y sujeción de la acción ciudadana corresponsable como un valor social que los caracteriza como una organización independiente y distinguible por sus acciones, y con capacidad para definir objetivos y acciones en forma participativa.
7. Estimular en el grupo ciudadano nuevas actitudes, aptitudes y conocimientos ante las vulnerabilidades sociales y ambientales presentes en la parroquia.
8. Brindar confianza y soporte para desarrollar la capacidad de relacionarse eficazmente con actores y aliados externos, diversificando los liderazgos, trabajar en equipo y responder en forma organizada.
9. Fortalecer la capacidad de exponer su propia experiencia a propios y extraños.
10. Inducir al reconocimiento de alternativas de recuperación del espacio público en laderas, quebradas y zonas altas, mejorando las condiciones para la permanencia de las viviendas.
11. Sistematizar la experiencia de aprendizaje activo y participativo in situ para convertirlo en un programa de educación continua, que amplíe la visión del rol del grupo ciudadano guardianes de las colinas, y que lo proyecte como una experiencia replicable.
12. Comprometer a los integrantes del grupo ciudadano a ser gestores de desarrollo endógeno sostenible, con lo cual se supera el activismo y la atomización organizativa.
13. Incorporar como una estrategia de difusión pública frecuente la difusión de las acciones del grupo ciudadano guardianes de las colinas, a través de distintos medios de comunicación social, reconociéndola como un factor de cohesión grupal y proyección cantonal.
14. Captar la atención y apoyo de GIZ a nivel internacional, para participar en un concurso que estimuló la generación de un nuevo proyecto, que podrá dar continuidad al soporte externo del grupo de guardianes en la parroquia.

### **Conclusión**

Los resultados de la evaluación de impacto permiten concluir que la estrategia de fortalecimiento de capacidades endógenas para la acción ciudadana, implementada en la parroquia por el Centro de Educación y Promoción Profesional -CEPP generó impacto en el grupo objetivo y trascendió a los actores institucionales vinculados.

Es difícil establecer la dimensión exacta o la profundidad de los cambios en las capacidades de los ciudadanos Guardianes de las Colinas, para enfrentar con autonomía la problemática ambiental a la que está expuesto dicho territorio, así como predecir de manera certera la sostenibilidad de estos cambios en el futuro. Los Guardianes de las Colinas tienen un vínculo

fuerte con la dirigencia actual del Consejo Parroquial, y a la vez este organismo local mantiene una relación colaborativa con el GADM-P. Esos vínculos, más el acompañamiento asistido externo, son una fórmula activante de los logros alcanzados.

A futuro, esta fórmula podría tener variaciones internas y externas, que deberían ser monitoreadas y apoyadas para no perder lo ganado. El rol más importante le corresponde al Consejo Parroquial, que sin duda es el principal capitalizador de la experiencia, como generador de organicidad interna y facilitador de la gobernabilidad local.

La conclusión de la autoevaluación de los Guardianes de las Colinas se resume del siguiente modo, en sus propias e ilustradoras palabras: “...en San Pablo siempre ha habido capacidades y muchas, la magia fue la nueva forma de organizar esas capacidades y de ponerlas en acción...parecía como que estábamos dormidos, pero ya despertamos”.

### **3.3 Interacciones e incidencia de la red de actores en favor de la participación ciudadana**

Durante el proceso de evaluación de impacto aplicado entre los actores principales del proceso de fortalecimiento de capacidades en la parroquia San Pablo, GIZ-CIS vinculó a CEPP con una profesional portoviejense, previamente articulada al programa en una actividad previa, con el propósito de asociar esfuerzos y aportar a la evaluación de la experiencia piloto de la parroquia, específicamente en relación a la red de actores y su contribución al fortalecimiento de la participación ciudadana.

El análisis de las interacciones de la red de actores internos y externos involucrados en el refuerzo de la participación ciudadana en la parroquia San Pablo, se convirtió en fuente primaria del estudio realizado por Daniela Vázquez, maestrante en Manejo Ambiental Urbano por la Universidad de Wageningen-Holanda, quien estaba por iniciar su tesis denominada: *Social Network Analysis Project's Guardianes de las Colinas de San Pablo, Portoviejo-Ecuador*. Se estableció el acuerdo y CEPP cooperó para la realización de las encuestas aplicadas por los guardianes de las colinas. La contribución de este análisis es una contribución adicional que se asocia a la sistematización de la experiencia.

#### **Situación problema**

La parroquia San Pablo del cantón Portoviejo tiene cuatro barrios y en cada uno existe un Comité Barrial, y de entre los cuatro se nombra un presidente que los represente como Consejo Parroquial, conforme lo determina el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización – COOTAD (2010). Las organizaciones barriales y parroquial, y otras agrupaciones de la sociedad civil dentro del mismo territorio se relacionan con diversos actores locales, autoridades de los gobiernos municipal, provincial y nacional, agencias de cooperación, organismos públicos y privados, con quienes gestionan diverso tipo de acciones a distinta escala, con el fin de satisfacer problemas sociales y ambientales. Este accionar configura una gobernanza atomizada, baja coordinación entre organizaciones, ausencia de un plan con objetivos y estrategias comunes, que desgasta y desarticula a las dirigencias nombradas por elección popular cada dos años (desde 2019 será por cuatro años), lo que dificulta la participación ciudadana y más aún la asunción de comportamientos basados en la corresponsabilidad.

#### **Pregunta problema**

¿La generación de un mecanismo de acción ciudadana que renueve preconceptos existentes sobre la forma de gestionar la organización barrial y parroquial, así como lograr la atención a las necesidades sociales y ambientales locales, podrá ser reforzada por la red de actores internos y externos, e incidir en la participación de la ciudadanía?

## Red de actores

El objetivo del presente análisis es conocer la conformación de la red de actores relacionados con la experiencia desarrollada por el Grupo Ciudadano Guardianes de la Colina, previo a la culminación de la intervención externa de CEPP, mediante la consultoría contratada por GIZ-CIS.

Este análisis representará visualmente la red de actores y explorará su estructura y relaciones, a fin de obtener información que ayude a mejorar alineaciones entre actores del grupo ciudadano Guardianes de la Colina, que contribuyan a su sostenibilidad, así como fortalecer los procesos y los resultados de otros proyectos participativos en la parroquia.

Forman parte del presente estudio, como actores:

- Los habitantes de la **parroquia San Pablo** cuenta con 11.696 habitantes, y cuyo uso inadecuado de suelo, características geomorfológicas de las colinas, y condiciones de variabilidad climática (aumento de lluvias), han provocado la desestabilización de taludes, aumentando la vulnerabilidad de la población ante posibles deslizamientos y flujos de lodo.
- Los **Guardianes de las Colinas** (Anexo I), cuyo rol es prepararse como gestores de desarrollo endógeno sostenible, a través de un proceso activo y de educación continua (numeral 3.2), para estar mejor preparados y actuar frente a los riesgos crónicos y cotidianos, y no solamente ante potenciales desastres. Esta preparación implica la capacidad para ir involucrando a más familias de la comunidad, de manera que la parroquia eleve su capacidad resiliente, de prevención e involucramiento en la mejora del espacio público, a partir de acciones basadas en los ecosistemas y la participación corresponsable de la ciudadanía. Algunos de los miembros son paralelamente **dirigentes barriales o parroquiales**.
- El **Centro de Educación y Promoción Social y Profesional – CEPP**, que actúa como brazo ejecutor de la **Cooperación Técnica Alemana – GIZ**, para lo cual ha tenido como roles centrales: el diseño e implementación de la estrategia de fortalecimiento de capacidades para la acción ciudadana enfocada a la reducción de riesgos de deslizamiento, aplicada en la parroquia San Pablo; así como también ser autores y gestores del Programa de Educación Continua Gestor de Desarrollo Endógeno Sostenible, aplicado con el grupo ciudadano Guardianes de las Colinas de San Pablo. El CEPP cuenta con un equipo local que trabaja directamente con el grupo ciudadano y un equipo profesional con sede en Quito.
- El **GAD Municipal de Portoviejo**, por su parte ejerce un rol de acompañamiento y de facilitación de los procesos. En este sentido, trabajan en una hoja de ruta consensuada con actores del proyecto, con el fin de buscar la sostenibilidad del mismo.
- **La Asociación de Profesionales de Gestión de Riesgos**, vinculada a la intervención de CEPP, a través del Diplomado en Gestión de Riesgos de la Universidad San Gregorio, busca el fortalecimiento de capacidades y el diseño de política pública a través de investigación aplicada; cumple un rol de articulación, soporte técnico y profundización de la temática de gestión de riesgos.
- Desde el sector de la academia, tanto la **Universidad San Gregorio de Portoviejo** y el **Instituto Paulo Emilio Macías** han generado convenios avalados por GIZ-CIS y la Senescyt, para desarrollar proyectos de vinculación que tengan alto impacto.

## Metodología

La metodología se basa en el uso de herramientas de Análisis de Redes Sociales (SNA, por sus siglas en inglés). Este enfoque tiene un marcado carácter relacional, y se centra en la comprensión de las interacciones entre los actores de una red, así como de la estructura de la red misma. Para ello, se utilizó el *Software* Gephi.

### Recolección de datos

La obtención de datos se realizó con base en **encuestas** aplicadas a los habitantes de la parroquia San Pablo, y **entrevistas semiestructuradas** a representantes de los actores antes referidos.

Se realizaron 170 encuestas en puntos aleatorios cubriendo toda la parroquia. La jornada de encuestas se llevó a cabo desde el jueves 29 hasta el viernes 30 de agosto de 2019. Se mantuvo la división espacial propuesta por el Diagnóstico Rápido Urbano Participativo presentado por AVSI (2019), el cual se divide a la parroquia San Pablo en cuatro micro-áreas, con base en criterios bio-físicos, de construcción social del espacio, y socio-económicos (Tabla 2, Figura 9).

Tabla 2. Encuestas aplicadas en la parroquia San Pablo por micro áreas.

Micro-área	Nº de encuestas
1	43
2	40
3	41
4	46
Total	170

Elaboración: CEPP, 2019.



Figura 9. Mapa de micro-áreas, parroquia San Pablo.  
Elaboración: Fundación AVSI, enero 2019

La muestra es equitativa en lo que respecta a género, contando con un 51 % de encuestados hombres y 49 % de mujeres. En cuanto a la distribución de la muestra en rangos etarios, la mayoría de los encuestados (42 %) se encuentran en el rango de 35 a 60 años, seguido por el rango de 18 a 34 años (29 %), mayores de 60 años (17 %) y finalmente menores de 18 años (12 %).

Un total de 18 entrevistas fueron realizadas a uno o varios representantes de los actores de la red estudiada. Las entrevistas contemplaron preguntas relacionadas a los roles que ejercen los distintos actores, su participación en relación a los Guardianes de las Colinas, y sus motivaciones. Finalmente, a los entrevistados (excepto al representante de GIZ y CEPP), se preguntó los nombres de las personas con las que interactúan, y las frecuencias de dichas interacciones, con respecto a las actividades de los Guardianes de las colinas.

### Resultados relacionados con la red conformada

La Figura 10 representa la red de actores conformada, a partir de las interacciones del Grupo Ciudadano Guardianes de la Colina, previo a la culminación de la intervención de CEPP en la parroquia y la elaboración de los productos de sistematización.

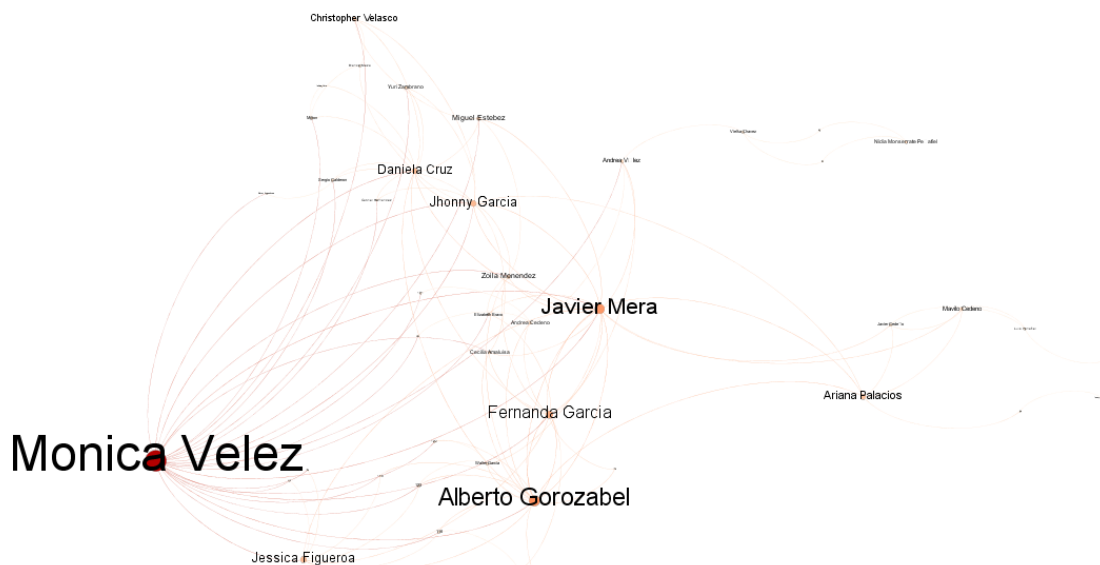


Figura 10. Centralidades de la Red de actores involucrados con el grupo ciudadano Guardianes de las Colinas. Elaboración: CEPP, 2019.

Con el uso de las herramientas del Análisis de Redes Sociales, es posible identificar medidas locales en la red estudiada. Estas medidas se usan para identificar los actores clave de la red. Como podemos ver en la Figura 10, las relaciones se concentran en unos pocos individuos, dando una idea de su poder social para el contexto del proyecto. A mayor tamaño de letra, mayor centralidad: (1) Mónica Vélez, (2) Alberto Gorozabel, (3) Javier Mera, (4) Fernanda García, (5) Jhonny García, (6) Jessica Figueroa, (7) Daniela Cruz y (8) Ariana Palacios. Los actores con un mayor grado de **centralidad** tienen un acceso más fácil y rápido a los demás actores de la red y una mayor capacidad para ejercer un control del flujo entre ellos.

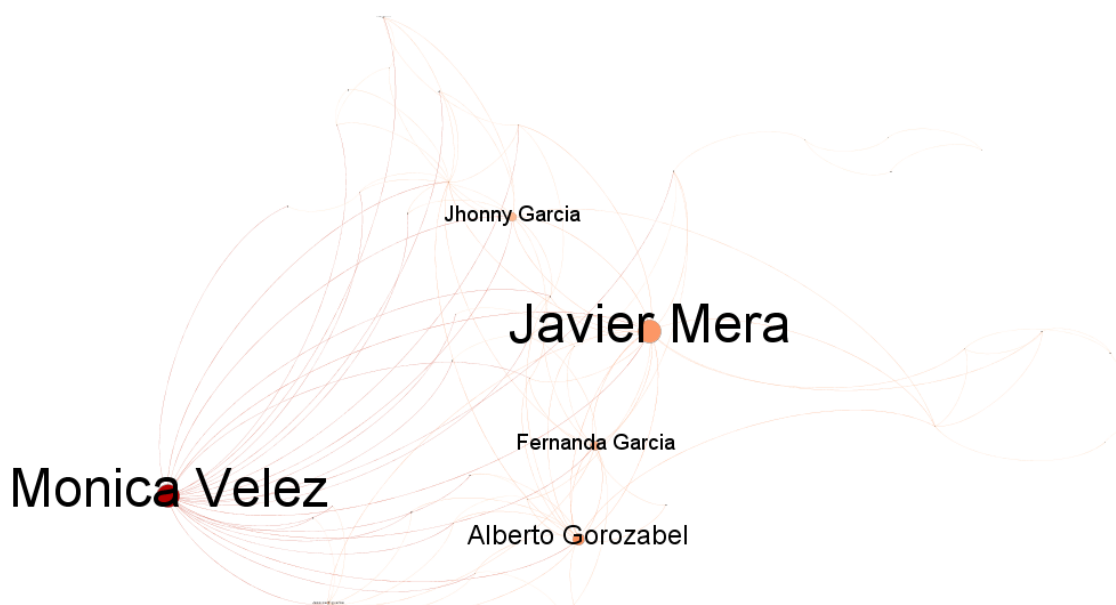


Figura 11. Actores con alto grado de intermediación en la red analizada. Elaboración: CEPP, 2019.

Es posible también identificar **intermediaciones** en la red (Figura 11); los actores con una alta intermediación son llamados “porteros,” los cuales son críticos en la estructura de la red puesto que suelen ocupar una posición que les permite trabajar con interfaces entre subgrupos de actores fuertemente unidos.



### **Intereses que animan la participación de la población de la parroquia San Pablo**

Los **problemas socio-ambientales** que enfrentan los habitantes de la parroquia San Pablo y la participación ciudadana en el territorio donde se desarrolla la red Guardianes de la Colina, se identificaron a partir de las encuestas. La mayoría de los pobladores (98 %) tienen un grado de sensibilización frente a problemas socio-ambientales en su parroquia, tales como: deslizamientos, flujo de lodos, incendios forestales, deforestación de las colinas, colapso de alcantarillas y gestión de los desechos sólidos.

El 51 % de los encuestados asegura que participa en actividades para solucionar problemas socio-ambientales y para mejorar el espacio público en su parroquia. En la Figura 12 se muestra que las formas más frecuentes en las que indican participar son de forma grupal en mingas, o de forma individual manteniendo limpio el espacio frente a su vivienda (limpieza de veredas, fachadas, barrido de la calle, disposición adecuada de la basura). En menor proporción se señalan acciones como sembrar árboles, vigilar y sensibilizar a miembros de la comunidad, considerando que estas acciones no son recurrentes, sino que se activan como “campañas”, o apoyar a vecinos en distintas iniciativas.

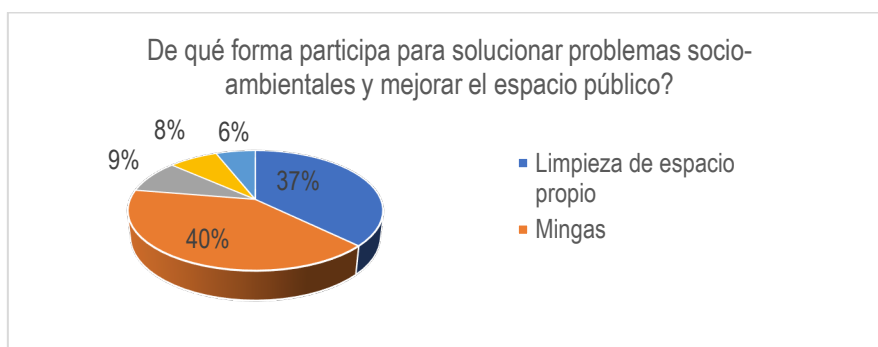


Figura 12. Tipo de actividades socio ambientales y de mejoramiento del espacio público de los encuestados. Elaboración: CEPP, 2019.

Entre las razones por las que el 49 % restante señala no participar en solucionar problemas socio-ambientales y mejorar el espacio público de su parroquia sobresalen dos: falta de tiempo y falta de información. Otros motivos indicados con menor frecuencia son falta de interés, falta de coordinación con los demás miembros de la comunidad y falta de unión de la comunidad.

Al preguntar a los habitantes de la parroquia en qué otros temas les gustaría que su barrio trabaje unido para buscar soluciones, un 47 % señaló seguridad y un 22 % tratar el problema de las drogas en el sector. Dentro del porcentaje restante, los habitantes del sector manifiestan su interés por tomar acciones como comunidad para abordar la falta de iluminación y mal estado de las calles, la necesidad de provisión de servicios básicos (en la miro-área 4) y el manejo de fauna urbana

### **Percepción de los habitantes acerca del grupo ciudadano Guardianes de las Colinas**

Del total de encuestados, el 47 % afirmó haber escuchado sobre los Guardianes de las Colinas. Su gestión, de acuerdo a la percepción de los habitantes de la parroquia, se resume en la Figura 13. Asocian mayormente sus actividades a acciones de reforestación, protección de las colinas y prevención de desastres (deslizamientos). La categoría “otras” abarca acciones de mejora para la parroquia, fortalecimiento de capacidades, acciones de limpieza, mejoramiento de espacio público.

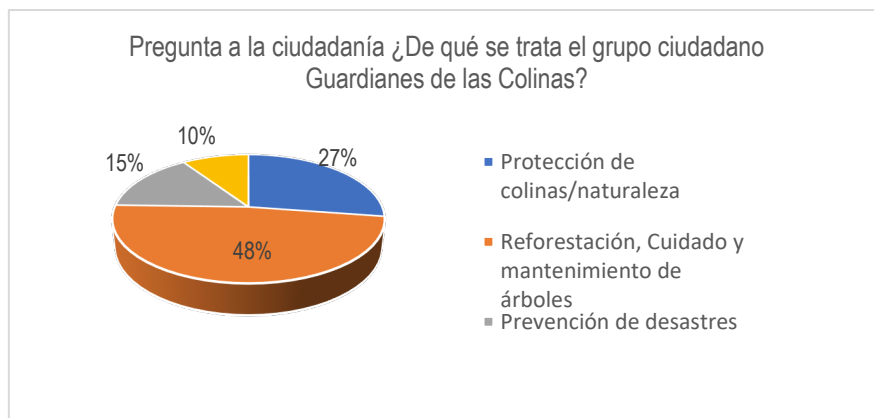


Figura 13. Actividades que realizan los Guardianes de la Colina según los habitantes de la parroquia. Elaboración: CEPP, 2019.

Una vez consultados, la mitad de todos los encuestados<sup>4</sup> (51 %) desea involucrarse en las actividades de los Guardianes de la Colina, en distintos niveles. Los moradores de la parroquia San Pablo que desean participar, están interesados en ser informados de las actividades que realizan, que sus aspiraciones y preocupaciones también sean escuchadas, colaborar con ellos directamente, e incluso ser miembros activos del grupo ciudadano. La otra mitad que no manifestó interés en involucrarse, señaló en su mayoría no contar con tiempo disponible para participar.

### Interpretación

En el presente análisis preliminar de resultados, se identifica actores que, al tener grados de centralidad alta dentro de su red, son interpretados como actores influyentes en la misma. Dicha influencia puede tener distintas tipologías: Diseminadores, relacionales y líderes.<sup>5</sup> En territorio, los 5 guardianes con mayor grado de centralidad identificados son (1) Mónica Vélez, (2) Alberto Gorozabel, (3) Fernanda García, (4) Jessica Figueroa y (5) Ariana Palacios. Los primeros cuatro, son además dirigentes barriales/parroquiales.

## 3.4 Factores internos y externos, facilitadores o limitantes de la estrategia aplicada

### Situación problema

La consultoría contratada para diseñar e implementar una estrategia innovadora de acción ciudadana, que incida en la reducción de riesgos de deslizamientos en la parroquia San Pablo y que contribuya al fortalecimiento de capacidades internas, especialmente de líderes y lideresas locales, planteó un requerimiento de orden social y técnico complejo a resolver en un período de tiempo limitado, con más incertidumbres que certezas, pero con el compromiso del GADM-P, la Cooperación Técnica GIZ-CIS, y una anuencia previa del Consejo Parroquial y otros dirigentes locales.

### Pregunta problema

¿Se podrá lograr el diseño e implementación de las estrategias de innovación de la acción ciudadana y de fortalecimiento de capacidades internas, utilizando las fortalezas y superando las limitaciones presentes en la parroquia San Pablo?

<sup>4</sup> A los encuestados que no habían escuchado sobre los Guardianes de las Colinas, se procedió a explicarles brevemente el objetivo del grupo ciudadano (desde la perspectiva de los mismos guardianes).

<sup>5</sup> Cohuo, M., Lira, J.M., Lira, J.L., & Pech, Y (2018). *Análisis Comparativo entre Algoritmos Betweenness y Closeness Centrality para identificar nodos centrales en redes sociales*. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/325909059\\_Analisis\\_Comparativo\\_entre\\_Algoritmos\\_Betweenness\\_y\\_Closeness\\_Centrality\\_para\\_identificar\\_nodos\\_centrales\\_en\\_redes\\_sociales](https://www.researchgate.net/publication/325909059_Analisis_Comparativo_entre_Algoritmos_Betweenness_y_Closeness_Centrality_para_identificar_nodos_centrales_en_redes_sociales) [accessed Sep 27 2019].

## Factores de orden interno y externo

### *Triada política y de conocimiento experto*

La intervención realizada por CEPP provino de un **fuerte marco institucional**, determinado por el acuerdo entre la Cooperación Técnica Alemana GIZ y el Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Portoviejo. Este es un **factor político** sustancial, donde el GADM-P tenía un compromiso refrendado en un concurso en el que propuso desarrollar un Plan Urbano integral en el eje de las colinas de la parroquia San Pablo.

La decisión del GADM-P de impulsar este proyecto en la parroquia San Pablo, en la cual su principal dirigente parroquial, tenía vínculos políticos con el alcalde -en ese momento saliente- y al mismo tiempo, pasadas las elecciones seccionales del país -alcalde entrante-, constituyó un **segundo factor político** que garantizaba una importante **estabilidad y compromiso** de ambos actores.

Esta **triada institucional** estableció líneas de relacionamiento, soporte técnico, cobertura de medios, vínculos de apoyo de otras instancias del GADM-P y de entidades estatales, acceso a seguridad pública de la Policía Nacional en caso de ser necesaria, convirtiendo a la consultoría en un **“proyecto formal”** avalado por el gobierno local. De este modo, el concepto de “laboratorio” no era una iniciativa novedosa de la sociedad civil, sino un ejercicio técnico con **auspicio de la autoridad** del cantón.

Finalmente, en este ámbito, la presencia de la Cooperación Técnica Alemana GIZ, a través del Programa Ciudades Intermedias Sostenibles, aparte de marcar con claridad el objetivo de la intervención de CEPP y lo que se esperaba conseguir en la parroquia San Pablo, **aseguró el uso de recursos económicos** asignados directamente para este efecto, y otros eventuales aportes, que podían ser monetarios y especialmente de **asistencia técnica**, vinculación con otros actores nacionales e internacionales, académicos, y **acceso a conocimientos** que pudiesen enriquecer el ejercicio local propuesto.

### *Territorio y ciudadanía local con fuerte motivación basada en sus necesidades*

La selección de San Pablo para ser parte del ejercicio técnico propuesto dentro del Programa GIZ-CIS, en sí mismo, **representó un reto para el GADM-P y para la propia parroquia**, puesto que se trataba de un territorio complejo, densamente poblado, con una geografía difícil, y con fuertes antecedentes de inseguridad, aparte de las condiciones de carencias socio-económicas en la mayoría de sus habitantes, y los potenciales riesgos de deslizamientos en las partes altas y de las laderas de por lo menos tres sectores. La presencia del GADM-P en la parroquia, para muchas personas, representaba la autoridad, y como tal podía tomar decisiones como las que ya habían vivenciado en dos ocasiones pasadas, que desalojaron familias ubicadas en zonas de alto riesgo.

Siendo un **factor negativo para ambos actores** -GADM-P y ciudadanía- la decisión de trabajar en esa parroquia fue asumido por la dirigencia parroquial y barrial, y luego por los guardianes de las colinas, como una **oportunidad para probar** que quizás podrían existir alternativas positivas al desalojo, y para el desarrollo de ese territorio comprometiendo la acción ciudadana.

En este contexto, afloró la **calidez de las personas** a las que convocó la dirigencia parroquial, aspecto que contribuyó para que **fluya la participación**, el diálogo, la generación de confianza y empatía entre pobladores, y un sentido de identidad basada en objetivos comunes que fueron descubriendo. Se cumplieron las metas numéricas (40 guardianes de las colinas), pero ni el tiempo ni los recursos dieron la oportunidad para extender la experiencia a las cerca de dos mil familias que habitan en la parroquia.

### ***Proceso técnico multidisciplinario que fue asociando múltiples actores y recursos***

La selección de CEPP como organización experta en investigación educativa aplicada y gestión socio-ambiental, fue un **factor clave de “poder experto”**, para facilitar o mediar un proceso con personas adultas, que enfatice logros de crecimiento personal, incidencia en la cultura, y no exclusivamente en la transferencia de información sobre reducción de riesgos a través de obras de mitigación. De hecho, las obras de mitigación basadas en los ecosistemas y en la participación ciudadana debían “llegar”, pero no tenían que ocupar el lugar central durante un gran período de tiempo.

Este es un factor sumamente importante, puesto que desde el inicio se estableció un marco conceptual bien estructurado, tanto en lo que concierne al enfoque renovado de ciudadanía, participación, corresponsabilidad; y, a la estrategia pedagógica, para asistir un proceso de aprendizaje no formal y no convencional.

La calidad de la **asistencia técnica de GIZ-CIS** Laboratorio de Portoviejo y la capacidad para encontrar apoyos políticos, técnicos, académicos y científicos, fue un **segundo factor experto** que cumplió un rol **monitor del proceso** que realizaba CEPP, y un **recurso abierto y oportuno** para dar respuesta a cuanta necesidad de información y de relacionamiento se presentó.

Por esta vía, CEPP tuvo **acceso a información** suficiente sobre el territorio, la visión y prioridades del GADM-P, los aportes de la academia local y de otros niveles expertos ligados a GIZ, y el **impulso a otros retos** provenientes de construcciones que se realizaban por fuera de la intervención de CEPP y la parroquia, como la generación de un programa de educación continua con un currículo por competencias, el diseño y desarrollo de proyectos de vinculación de la academia con la comunidad de San Pablo, y el acceso a otros espacios que pudieron brindar más oportunidades al grupo objetivo de la consultoría.

Para todo esto, CEPP San Pablo, CEPP-Quito, la dirigencia parroquial y los guardianes de las colinas siempre tuvieron actitudes positivas y acogientes, pese a que ello redobló la cantidad de trabajo. Esa fue la vía para **ensanchar la visión y los logros** de la experiencia.

### ***Gratificación interna***

Para CEPP, la experiencia en la parroquia San Pablo y, particularmente con el grupo ciudadano Guardianes de las Colinas, tiene un altísimo valor, porque aporta importantes aprendizajes acerca de una intervención urbana, en una zona de difícil pronóstico en cuanto a las capacidades existentes y por la gran carga valorativa en negativo. Estas potenciales limitaciones se sortearon desde el inicio sin dificultad y quedaron fuera de camino como obstáculos para la intervención.

La articulación con el Consejo Parroquial, integrándolo como parte del proyecto a nivel técnico, abrió puertas y creó caminos, que fueron construyendo confianza con los pobladores, instituciones locales como el Centro Comunitario XICS-Fe y Alegría, en cuyas instalaciones se hizo sede del proyecto, y otros grupos y entidades que se vincularon.

El equipo técnico local CEPP San Pablo pudo integrarse con tres personas que, sin tener una experiencia de trabajo previa, estuvieron plenamente dispuestas a cumplir su trabajo, con la calidad y la creatividad requeridas. Para este equipo, así como para los guardianes de las colinas, el trabajo bien logrado, el reconocimiento de fuera, y la comunicación respetuosa y franca, fueron vitales porque alimentaron los sentimientos y los pensamientos.

## 4. Modelo replicable

La experiencia piloto desarrollada en la parroquia San Pablo de la ciudad de Portoviejo ha seguido un proceso ordenado, con actores y procesos bien establecidos, asistencia técnica diversa, documentado, y finalmente reflexionado a la luz de enfoques teóricos, metodologías probadas, productos visibles y resultados evaluados.

GIZ-CIS y el GADM-P tienen interés de saber hasta dónde esta experiencia piloto, podría ser un “modelo innovador de acción ciudadana”, que pueda desarrollarse de manera autónoma y replicado en otros barrios y comunidades.

En primer lugar, cabe establecer desde “quién”, desde “dónde” y “para qué” se está planteando el requerimiento de la replicabilidad. ¿Será que los tres **actores**, como los que han sido parte de esta experiencia, tienen una visión y objetivos comunes y compartidos?

Esto es indispensable para que las respuestas lleven a identificar primero el “para qué” y luego responder desde cada actor, con sus respectivos roles, marcos y objetivos institucionales.

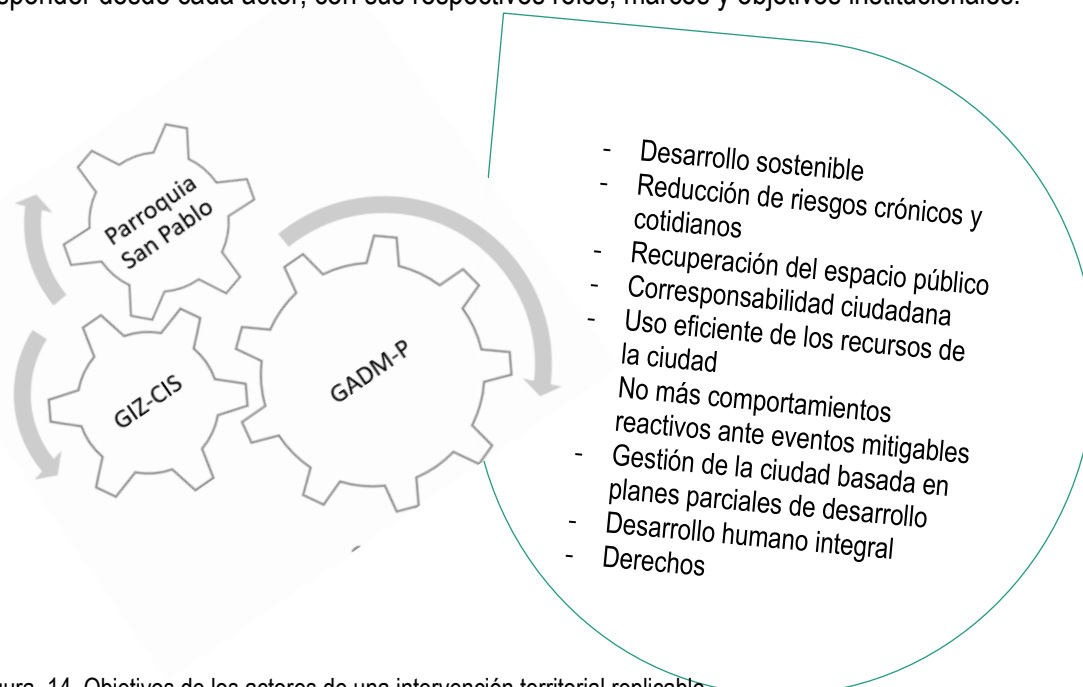


Figura 14. Objetivos de los actores de una intervención territorial replicable.  
Elaboración: CEPP, 2019.

Un segundo aspecto a considerar es “**desde dónde**”, pues en la experiencia de San Pablo, el GADM-P participó principalmente desde la Dirección de Riesgos. GIZ-CIS intervino desde dos ángulos: uno, intervención directa en la parroquia a través de CEPP (CEPP-Q y CEPP SP); y, otro, desde la Asesora Técnica del Laboratorio de Portoviejo y sus conexiones con otras instancias de la cooperación y más vínculos interinstitucionales. La parroquia San Pablo participó colocando al Consejo Parroquial como el órgano de gobierno local y potenciando el liderazgo de su presidente, para generar interacciones con otras dirigencias de barrios y agrupaciones diversas, así como con las familias y personas de los diferentes sectores.

Si se asume que estos actores y sus **formas de participación** podrían ser las mismas en un proceso similar, lo que se debería hacer es iniciar acciones, tomando como guía el documento de sistematización, las herramientas creadas, luego de un corto proceso de transferencia técnica y metodológica. Cabe preguntarse: ¿cada actor va a continuar replicando lo que ya se hizo?

Un tercer aspecto a tomar en cuenta es definir “**dónde**” se quisiera hacer la réplica, pues, San Pablo reúne características particulares, probablemente diferentes a las de otras parroquias del cantón; igual, su población, la dirigencia organizativa, los liderazgos, la problemática, el tipo de relacionamiento que tiene con el GADM-P, entre otros.

Establecidas las **similitudes y diferencias**, así como el alcance de los objetivos, es preciso pasar a la parte cualitativa de la intervención, y allí hará falta definir qué instancia del GADM-P, con o sin cooperación técnica externa, podrá asumir la conducción del proceso realizado en San Pablo. Los lineamientos teóricos, metodológicos, las estrategias operativas, y las herramientas son transferibles, pero se necesita que el equipo interventor asuma su trabajo desde la filosofía, las teorías y las metodologías implicadas en la experiencia de los Guardianes de las Colinas.

Como se ha explicado durante la sistematización de la experiencia, en ningún lugar se encuentra que ésta se desarrolló bajo **directrices institucionales** como “autoridad” (hágase, cúmplase, muestre el resultado). Hubo autoridades, estaban establecidas las expectativas, y se mantuvo un monitoreo continuo por parte de GIZ-CIS y del GADM-P, pero su presencia en el territorio, fue “mediada” por el interventor técnico, además sus comportamientos fueron cálidos, de apoyo, solícitos para facilitar procesos dentro de las instituciones y con otros externos.

A su vez, GIZ-CIS Laboratorio de Portoviejo y su brazo técnico CEPP (Quito y San Pablo) cuidaron milimétricamente todos los pasos, encontraron formas de superar dificultades propias de un trabajo con poblaciones, buscaron aprovechar todas las oportunidades para potenciar la experiencia y conseguir los resultados previstos, y entregaron un **tiempo exclusivo**.

La **dirigencia parroquial**, con el apoyo de dos **técnicos externos** (ingeniero en gestión de riesgos y coordinación técnica de la intervención in situ), tuvo una comprensión y compromiso del proyecto, entregó tiempo, esfuerzos e iniciativa, para ir construyendo los puentes relacionales con la población y con distintos niveles institucionales dentro y fuera del GADM-P. La condición de lideresa política con ascendiente directo con la autoridad principal de la municipalidad pesó para **activar acciones transparentes** para la parroquia y el proyecto.

Esta corta exposición basada en preguntas apunta a señalar que hay un **alto potencial de réplica** de esta experiencia, pero hay que **contextualizar** cada uno de los ámbitos donde intervendrán los mismos actores o casi todos los actores institucionales, pero, diferentes personas.

En cuanto al **Programa de Educación Continua** Gestor de Desarrollo Endógeno Sostenible, está completamente **preparado el instrumental curricular**, como para poner en marcha los cursos y, eventualmente, **entrenar a un equipo docente** que los facilite. Sin embargo, tal como se expresa en la sistematización, este programa cobra sentido y puede causar impacto si se lo aplica como parte de un proceso más amplio de educación activa-participativa in situ. También podría desarrollarse autónomamente, fuera de una experiencia como la de San Pablo, con un fin exclusivamente académico, pues está preparado para cumplir esas exigencias.

Con relación al requisito de “autonomía”, probablemente es lo menos factible, pues, todo lo experimentado implica una acción compartida, basada en relaciones con distintos actores internos y externos, pero todos teniendo como “faro” a la centralidad institucional del GADM-P, pues de lo que se trata es de fortalecer capacidades para generar desarrollo humano integral, desarrollo social, desarrollo económico y sostenibilidad ambiental, que redunde en una capacidad endógena resiliente, proactiva y corresponsable de la ciudadanía y de las instituciones con las cuales se relacionan los ciudadanos y ciudadanas, las dirigencias barriales y parroquiales, y otros actores.

## Bibliografía citada

---

- Andrade, 2005; Mertler, 2001, en: Fernández, A. Revista de Docencia Universitaria Vol.8 (n.1) 2010. Recuperado de: [shorturl.at/xEGTX](http://shorturl.at/xEGTX).
- Arendt H. (2014). *Ciudadanía y poder*. Una introducción al pensamiento político de European Political Magazine. Thinking, society & trends. [arendtians@gmail.com](mailto:arendtians@gmail.com) N° 3 in april 2014. Recuperado de: <https://medium.com/ciudadania-y-poder/ciudadania-y-poder-f913e81df2b5>
- CEPP y GIZ (2019). *Programa de Educación Continua Gestor de Desarrollo Endógeno Sostenible. Bases conceptuales y currículo*. Quito. Ecuador.
- Cohuo, M., Lira, J.M., Lira, J.L., & Pech, Y (2018). *Análisis Comparativo entre Algoritmos Betweenness y Closeness Centrality para identificar nodos centrales en redes sociales*. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/325909059\\_Analisis\\_Comparativo\\_entre\\_Algoritmos\\_Betweenness\\_y\\_Closeness\\_Centrality\\_para\\_identificar\\_nodos\\_centrales\\_en\\_redes\\_sociales](https://www.researchgate.net/publication/325909059_Analisis_Comparativo_entre_Algoritmos_Betweenness_y_Closeness_Centrality_para_identificar_nodos_centrales_en_redes_sociales) [accessed Sep 27 2019].
- Harvey, D. (2008) en Park, R., (2008). *El derecho a la ciudad*. International Journal of Urban and Regional Research, vol. 27, N° 4. Traducción para [www.sinpermiso.info](http://www.sinpermiso.info): Gerardo Pisarello. Recuperado de: [shorturl.at/nwU12](http://shorturl.at/nwU12)
- PNUD. (2010). *Sistematización para Transferir Conocimiento*. Serie Metodológica en Gestión de Conocimiento. Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe. PDF. Recuperado de: [shorturl.at/ekNRY](http://shorturl.at/ekNRY).

## Anexos

---

### Anexo 1. Lista de Guardianes de las Colinas de la parroquia San Pablo, Cantón Portoviejo.

Nº	Nombres	Apellidos
1	Andrea Anahí	Vélez Zambrano
2	Andrea Katherine	Cedeño Carranza
3	Ángel Luis	Peñañiel Cedeño
4	Ángel Luis	Murgueza Zamora
5	Antonio Ricardo	Cevallos Cevallos
6	Ariana Liceth	Palacios Álvarez
7	Carmita Cesilia	Peñañiel Cedeño
8	Delsita Magaly	Briones
9	Efrén Alberto	Gorozabel Intriago
10	Fanny Dolores	Rosado Navarrete
11	Geoconda Estrella	Figueroa Reyes
12	Isabel Monserrate	Lino Piloso
13	Jahaira Vanessa	Mendoza Peñañiel
14	Japson Gerardo	Salvatierra Velásquez
15	Javier Stalin	Cedeño Saltos
16	Jaylene Nayeli	Almeida España
17	Jennifer María	Cedeño Mendoza
18	Jessica Isabel	Figueroa Chalen
19	Jihmmy Enrique	Bravo Pisco
20	Johana Patricia	García Rendón
21	Jonathan Javier	Pilay Bustamante
22	Klever del Jesús	Argandoña
23	Ligia Elizabeth	Bravo García
24	Luis Humberto	Mendoza Navarrete
25	Luz América	García Moreira
26	María Alejandra	Moreira Mendoza
27	María Benedicta	Loor Tuarez
28	María Fernanda	García Chávez
29	Martha Alejandra	Vélez Ponce
30	Mavilo Eligio	Cedeño Rengifo
31	Maydelin Daniela	Vélez Zambrano
32	Mónica Liliana	Vélez Zambrano
33	Yadira Monserrate	Vera Espinales
34	Narcisa Mercedes	Vargas Mendoza
35	Nidia Monserrate	Peñañiel Cedeño
36	Suleyca Viviana	Mendoza Peñañiel
37	Veronica Patricia	Santos Amaiquema
38	Vielka Leonor	Chávez Peñañiel
39	Walter Humberto	García Rendón
40	Zoila	Toro Cedeño

**Nota:** los nombres y apellidos de las personas se escriben tal como consta en la cédula de identidad.



# SISTEMATIZACION y Modelo Replicable



GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN  
**PORTOVIEJO**



Implementada por  
**giz** giz  
GIZ - Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH