

# "EL FUTURO DEL ECUADOR: VISIONES DESDE LA JUVENTUD"

# SISTEMATIZACIÓN DEL PROYECTO

Y

REFLEXIONES SOBRE FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y EL ROL DE LOS JÓVENES EN EL ECUADOR

#### Fundación Futuro Latinoamericano

Edición: Mónica Román, Gabriela Villamarín Revisión: Juan Dumas

#### Ejecutado por:



#### Proyecto financiado por:







#### Publicación financiada por:



# **INDICE**

# SISTEMATIZACIÓN DEL PROYECTO "EL FUTURO DEL ECUADOR: VISIONES DESDE LA JUVENTUD"

ANTECEDENTES	5
PROCESO	6
Fase previa	6
Cómo nace la iniciativa	6
La metodología	6
Selección de participantes	7
Consejo Asesor	8
Equipo de trabajo	8
Desarrollo de talleres y construcción de escenarios	9
Taller 1	9
Taller 2	12
Taller 3	20
FASE DE COMUNICACIÓN	23
Cuento	23
Difusión y promoción—	23
EVALUACIONES DE LOS PARTICIPANTES	25
REFLEXIONES DESDE LA FFLA SOBRE EL	
PROCESO Y LECCIONES APRENDIDAS	26
Proceso / logística	26
Metodología	26
Comunicación y difusión	27
CONCLUSIONES	28

# REFLEXIONES SOBRE FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y EL ROL DE LOS JÓVENES EN EL ECUADOR

DEFINICIONES	29
PROBLEMAS	30
PROPUESTAS	32
ANEXOS	
1 – Acta de Compromiso	34
2 – Lista de participantes	35
3 – Teoría de Construcción de Escenarios (Marta Echavarría)	36
4 – Narración "Imaginando el Ecuador del 2020"	43
5 – Estrategia de Comunicación de FFLA	49
6 – Pautaje en medios de comunicación	55
7 – Evaluaciones Talleres 1 y 3	59
8 – Evaluación final del proceso	66
9 – Agendas Anotadas	75

# SISTEMATIZACIÓN DEL PROYECTO "EL FUTURO DEL ECUADOR: VISIONES DESDE LA JUVENTUD"

#### **ANTECEDENTES**

La Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA), con el apoyo del Fondo Justicia y Sociedad (Convenio Fundación Esquel - USAID) y el INNFA, desarrolló entre enero del 2002 y agosto del 2003 el Proyecto "El Futuro del Ecuador: Visiones desde la Juventud".

En el marco de esta iniciativa, reunió a un grupo de treinta jóvenes líderes ecuatorianos (entre 17 y 30 años de edad), con equilibrio de género y provenientes de diferentes e importantes sectores de la sociedad ecuatoriana (movimientos sociales, estudiantes, empresarios, iglesia, militares, indígenas, etc.) para que, utilizando la metodología de "construcción de escenarios", visualizaran alternativas posibles para el futuro del país.

Durante el desarrollo del proyecto, se evidenció la necesidad de sistemati-

zar el proceso con el fin de poder replicar la experiencia tanto a nivel de otros sectores de la sociedad ecuatoriana como en otros países de América Latina.

Es así como en abril del 2003 la FFLA participó en el concurso "Jóvenes e Inclusión Social" convocado por el Banco Mundial, presentando su propuesta para sistematizar el mencionado proyecto y elaborar lineamientos de políticas públicas en base a los resultados obtenidos por los jóvenes en el proceso de construcción de escenarios para el Ecuador del 2020.

En noviembre del 2003 la FFLA suscribió un contrato con el Banco Mundial mediante el cual recibió US\$ 10,000 para realizar tanto la sistematización como los lineamientos de políticas públicas anteriormente indicados.

El presente documento pretende transmitir el trabajo realizado entre enero del 2002 y agosto del 2003 por FFLA y un grupo de treinta jóvenes propositivos que no pierden la esperanza de construir hoy el Ecuador en el que todos queremos vivir mañana.

#### **PROCESO**

#### **FASE PREVIA**

#### Cómo nace la iniciativa

La construcción de escenarios es un método que permite planificar desde estrategias comerciales hasta políticas nacionales partiendo de un análisis del pasado y presente para proyectar el futuro, lo que probablemente ocurrirá de confirmarse o modificarse ciertas tendencias. Creado después de la Segunda Guerra Mundial en el ámbito militar, el método fue posteriormente adoptado por empresas multinacionales para mejorar sus operaciones a nivel global, como la Royal/Dutch Shell, que pudo estar preparada para una inesperada caída de los precios del petróleo. Más recientemente, la metodología ha sido aplicada en países que atravesaban situaciones críticas, como Sudáfrica antes del fin del apartheid, Canadá en relación a las iniciativas separatistas, Irlanda del Norte, Colombia, Guatemala y otros países.

El Ecuador vive desde hace algunos años uno de esos momentos críticos, de alta incertidumbre, inestabilidad y desesperanza, en los que pensar en el mañana parece una empresa imposible; no hay rumbo ni conciencia claros en la población en general sobre qué puede deparar el futuro. Parecería que la responsabilidad de pensar en el mediano y largo plazo escapa a la actual dirigencia.

Particularmente importante es el sentir de un grupo humano: los jóvenes. Una encuesta realizada por Informe Confidencial en noviembre de 1999 entre personas de 18 a 37 años de Quito y Guayaquil, de diferentes estratos socio-económicos y niveles de instrucción, arroja resultados inquietantes. Por un lado, alrededor del 70% preferiría migrar a otro país y casi la mitad considera que en 25 años el país estará peor. Pero por otro lado se pudo observar que la esperanza es el sentimiento con mayor porcentaje (Quito hasta 38%, Guayaquil hasta 31%) y que la gran mayoría desea vivir en el Ecuador dentro de 25 años (Quito hasta 60%, Guayaquil hasta 70%), lo cual muestra un deseo de sacar al país adelante.

Frente al notorio desgaste de las clases dirigentes del país en todos los sectores, el trabajo de construcción del futuro de-

be encararse desde la juventud. Es este el grupo que con mayor legitimidad puede lanzar un mensaje concientizador a la sociedad sobre el rumbo que está tomando.

En este contexto, la planeación por escenarios se perfila como un aporte positivo al desarrollo del país. Apoyándose en experiencias pasadas, un grupo de jóvenes y la Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA) decidieron asumir la responsabilidad de pensar en el futuro.

El propósito fundamental de esta iniciativa ha sido lograr que los ecuatorianos tomen conciencia de que existe un referente común a todos: el futuro, además de inyectar aire fresco a un escenario nacional muy desgastado, politizado, polarizado, corto-placista, mediante un mensaje irreverente, proveniente de un sector normalmente marginal en la discusión pública, los jóvenes. Este mensaje apunta a generar una demanda de responsabilidad sobre los decisores y mejorar la calidad del debate público, buscando establecer nuevos ejes. La iniciativa por sí misma no puede alcanzar el propósito en toda su extensión. Sin embargo, es una contribución significativa y necesaria pues propone su desarrollo con representantes de diversos sectores sociales y económicos del Ecuador.

#### La Metodología 1

La planeación por escenarios no es un método para solucionar problemas, aunque busca consensos entre los participantes; no predice el futuro, pero permite entender mejor hoy lo que puede suceder mañana. La metodología permite imaginar y describir, de manera realista, algunos de los caminos posibles para el país. No se trata de imaginar los futuros deseables, sino los probables.

En un ejercicio de planeación por escenarios se reúnen representantes de distintos sectores de la sociedad quienes, en una serie de talleres diseñados y conducidos sobre una rigurosa base metodológica, pasan de una 'etapa de divergencia', en la que se conocen sus puntos de vista sobre los problemas del país y se analiza el entorno nacional e internacional, a una 'etapa de convergencia' en la que se construyen múltiples escenarios preliminares, para luego llegar a consensos sobre los escenarios más probables.

Generalmente, la construcción de escenarios futuros sigue los pasos que se describen a continuación:

- 1. Identificar un punto focal desde el cual se va a construir el escenario.
- 2. Consensuar los Actores Claves (cinco seis), que son quienes tienen la capacidad de influenciar en las dinámicas de las Fuerzas Impulsoras en el lapso por el cual se elaboran los escenarios; son los agentes sociales que causan el cambio.
- 3. Consensuar las principales Fuerzas Impulsoras (cinco seis) que afec-

- tan el presente y que son las dinámicas que se convierten en personajes de las historias - "fronteras de lo plausible".
- 4. Consensuar las Incertidumbres Críticas (una dos) que son aquellos asuntos o problemas que influirán sobre la trayectoria del sistema que se está analizando (la sociedad, la empresa, etc.); son eventos que cambian el curso de los acontecimientos y que conducen a puntos de quiebre. Los puntos de quiebre son las encrucijadas que se enfrentan en el futuro y que determinan el tipo de escenario que resultará.
- 5. Trabajar en la interrelación de los elementos consensuados: ¿En qué dirección se moverían las Fuerzas Impulsoras? ¿Todo sigue su curso normal? ¿Qué cambia? ¿En qué sentido? ¿Cómo reaccionan los actores? ¿Cómo se resuelven las Incertidumbres Críticas? ¿Cuál es la secuencia de eventos?
  - De este ejercicio pueden resultar varios Escenarios (lo óptimo es desarrollar tres o cuatro), cuentos distintos, creativos pero realistas; no se construyen utopías, sino situaciones plausibles.
- 6. Narrar los Escenarios. Las narrativas se refieren a guiones sobre las historias; es importante que estas historias sean verosímiles y que se puedan reproducir a través de imágenes que puedan ser recordadas por la audiencia. Estas imágenes e historias pueden ser transmitidas a través de multimedia, videos, etc.

#### Selección de Participantes

Se acordó definir ciertos criterios para el perfil de los participantes: debían ser ecuatorianos de nacimiento, tener al momento de la selección un mínimo de 17 años y un máximo de 30. Debían haber demostrado, a lo largo de su vida, características claras de liderazgo positivo, en cualquier ámbito de actividad, sea en el campo político, social, deportivo, cultural, etc. Esta lista de participantes se comenzó a elaborar desde diciembre del 2001. Luego de realizar una serie de consultas para obtener recomendaciones de nombres, de un análisis minucioso de los perfiles y de efectuar algunas entrevistas, se defi-

- Allen Hammond, Which World? Escenarios for the 21st Century, World Resources Institute, Island Press, United States of America, 1998
- Inés de Mosquera, Destino Colombia: Proceso de Planeación por Escenarios, 1998
- http://www.undp.org/rblac/dd/Spanishdd/Generacion/Escenarios.pdf
- http://www.generonconsulting.com/Publications/Res%C3%BAmen%20de%20un%20Trabajo%20de%20Escenarios%20C%C3%ADvico%20con%20M%C3%BAltiples%20participantes.pdf
- http://www.virtualref.com/uncrd/2146.htm

<sup>1</sup> Referencias bibliográficas sobre metodología de construcción de scenarios.

nió la lista de treinta y dos participantes del Proyecto. A partir del segundo taller, dos participantes no pudieron continuar en el proceso, uno de ellos por motivos personales y el otro debido a su dificultad para despojarse de su representatividad política y actuar en representación propia, como se acordó a través del Acta de Compromiso (Anexo 1) suscrita por todo el grupo. Finalmente el número de participantes quedó reducido a treinta (Anexo 2).

#### Consejo Asesor

Paralelamente a la elaboración de la lista de participantes, en febrero del 2002 se estructuró el Consejo Asesor, cuyos objetivos fueron orientar el proceso (no los contenidos), construir puentes con otras generaciones y divulgar en sus medios/sectores, de manera informal, los resultados del proceso. Este grupo multisectorial, de personas de reconocida credibilidad y liderazgo en Ecuador, de visión constructiva y crítica, estaba conformado por:

- Mario Conejo (Alcalde, Otavalo)
- José Hernández (Periodista, Quito)
- Marcelo Jaramillo (Empresario, Cuenca)
- Yolanda Kakabadse (Presidenta Ejecutiva de FFLA, Quito)
- Guillermo Lasso (Empresario, Guayaquil)
- Cornelio Marchán (Presidente Ejecutivo de Fundación Esquel, Quito)
- Miguel Rivadeneira (Periodista, Quito)

Entre las sugerencias para el desarrollo del proceso, recibidas por el Consejo, cabe anotar las siguientes:

- a) Aprovechar la coyuntura política de las elecciones del 2002 para presentar propuestas con ideas novedosas que generen un debate de gran contenido político.
- b) Evitar que este proyecto se convierta en uno más de los tantos diagnósticos que existen en el país. Por el contrario, lograr que sea un proceso con el cual se creen mecanismos para hacer soñar a la gente y, a la vez, compromisos concretos que permitan a los jóvenes decidir qué deben y pueden hacer y cómo encontrar soluciones y no recetas.
- c) Buscar aliados que ayuden a cumplir esos compromisos.
- d) Enfocar el tema desde lo local para que los jóvenes empiecen su participación desde esos espacios y vayan construyendo una noción nacional sustentada en la unidad y en una sociedad participativa.

e) Empezar a pensar y hablar de lo cotidiano, de lo ciudadano, de los individuos y no limitarse a tratar netamente los grandes temas nacionales.

#### Equipo de Trabajo

La Fundación Futuro Latinoamericano encargó la facilitación a personas de larga experiencia y trayectoria en este campo; así, el equipo de facilitadores y capacitadores estuvo conformado por:

- a) Yolanda Kakabadse (FFLA)
- b) Carlos Fierro (FFLA)
- c) Marta Echavarría (consultora externa, contratada por FFLA a través de Ecodecisión, a cargo de la parte metodológica del primer taller; además fue asesora permanente especialmente durante la preparación y evaluación de los talleres)
- d) Dania Quirola (consultora externa, contratada por FFLA para facilitar el segundo y tercer taller)

Adicionalmente, se conformó un grupo coordinador integrado por:

- a) Mónica Román (FFLA)
- b) Gabriela Villamarín (FFLA)
- c) Sebastián Borja (consultor externo, contratado por FFLA)

El equipo preparó los contenidos y actividades de los talleres y realizó reuniones periódicas para discutir el avance del proceso, evaluar los resultados esperados y obtenidos en cada uno de los talleres y ajustar la metodología según correspondiera.

#### DESARROLLO DE TALLERES Y CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

Para la fase metodológica se desarrollaron, entre abril y junio del 2002, tres talleres en sendas ciudades del país: Quito, Guayaquil y Cuenca. Cada taller tuvo una duración de dos días y medio (viernes a domingo). El trabajo logístico para la movilización de los participantes desde y hacia sus ciudades de origen estuvo a cargo de FFLA.

Generalmente, FFLA desarrolla los talleres en lugares apartados (hosterías en las afueras de las ciudades) con el fin de lograr la máxima concentración de los participantes y la menor interrupción externa. Así se hizo en el primero y tercer taller, sin embargo, en el segundo esto no fue factible y tuvo que realizarse en un hotel dentro de la ciudad de Guayaquil, pues su agenda incluía varias presentaciones de expertos provenientes de diferentes ciudades y se requería facilidades para su traslado.

Para cada taller el equipo de FFLA se encargó de preparar una agenda detallada de actividades, que comprendió también diferentes dinámicas de distensión para el grupo. Por lo general, se iniciaron con un resumen de lo tratado en el taller anterior y una revisión de la agenda, y finalizaron con una evaluación (metodológica y logística) por parte de los participantes. De acuerdo a cada actividad, se realizó una minuciosa distribución de los jóvenes tanto en las mesas de plenaria como en los grupos de trabajo, con el fin de mantener un equilibrio de región, sector, género y nivel de participación.

A continuación, se describe en mayor detalle el desarrollo de los talleres:

#### Taller 1

#### Lugar y Fecha:

Hostería San José de Puembo (Quito) 12 – 14 de abril del 2002

#### Agenda:

- Bienvenida
- Historia del proyecto
- Presentación de facilitadores y equipo de trabajo
- Dinámica para presentación de participantes
- Expectativas y Objetivos
- Reglas para el diálogo
- Ejercicio: Pensando en el futuro
- Charla: El Ecuador del pasado
- Lagunas de información
- Explicación de la metodología
- Ejercicios prácticos

#### Desarrollo:

Treinta y dos jóvenes llegaron de diferentes partes del país y se distribuyeron en mesas de trabajo de acuerdo con criterios de equilibrio de género, región y sector.

Luego de las palabras de bienvenida, Yolanda Kakabadse (facilitadora) relató la historia del proyecto y resaltó la importancia de esta iniciativa con jóvenes - un grupo importante de la sociedad que en general se ha sentido relegado de la construcción de la historia de su país - y a continuación explicó cómo se desarrollaría el proceso durante los siguientes meses.

Se presentaron los facilitadores y el grupo de trabajo de FFLA, quienes explicaron los objetivos del taller y la metodología a utilizarse para el trabajo.

Con el objetivo de que los participantes se conocieran mutuamente, dejando de lado los prejuicios, dando importancia a quiénes son y no a quién representan, la presentación de los jóvenes se realizó a través del ejercicio de la "bola de lana": los participantes se sientan en círculo y van lanzando aleatoriamente el ovillo de lana tejiendo una red, quien lo recibe se presenta diciendo su nombre (no su apellido), qué hace (no lugar de trabajo) y dos o tres adjetivos que lo describan; la gran red que se forma al final simboliza el trabajo conjunto y la riqueza de la diversidad.

Luego de las presentaciones, los participantes, en sus respectivas mesas, compartieron las expectativas del proceso para describirlas luego en plenaria. Entre las principales, cabe destacar las siguientes:

- Aprender una nueva metodología rompiendo esquemas mentales
- Compartir intereses comunes, no individuales, fortaleciendo otros procesos que conduzcan al cambio.
- Convertirse en actores activos aportando al país en forma protagónica y construyendo un plan a largo plazo sobre la base de un futuro realista que no necesariamente signifique dejar de soñar.
- Utilizar este espacio para proponer, intercambiando experiencias y aprovechando la potencialidad, creatividad y diversidad del grupo.

Posteriormente, la facilitadora explicó los objetivos de la construcción de escenarios para poder definir el punto focal con el que se trabajaría.

Generalmente la metodología para la construcción de escenarios sugiere que éstos se proyecten en un lapso entre 15 y 20 años. En esta oportunidad, se decidió trabajar en un período de 18 años, aprovechando el slogan "20-20" por las diferentes connotaciones positivas que propone, como: visión 20/20, calificación escolar máxima 20/20, etc. En ese sentido, el punto focal definido fue "Ecuador 2020".

Posteriormente los participantes acordaron las reglas de diálogo que se aplicaron durante los tres talleres:

- Pensar siempre que sí se puede
- Hacer intervenciones cortas (tiempo máximo de 2 minutos por intervención)
- Ser tolerantes y respetuosos
- Prestar atención: una sola conversación a la vez
- Mantener los celulares apagados
- No fumar
- Ser puntuales

Con el fin de introducir a los participantes en materia, la facilitadora hizo una breve reseña sobre la historia de la metodología de construcción de escenarios (descrita al inicio de este documento) y a continuación se proyectó la parte metodológica del video de Destino Colombia, que relata la experiencia en torno al desarrollo de un proceso similar en este país.

Con esta base, los participantes hicieron un primer ejercicio para visualizar el Ecuador del futuro, asumiendo que no hay cambios. Así visualizaron los jóvenes al país en el año 2020:

<sup>2</sup> Doctor en Jurisprudencia - PUCE Master en Administración Pública – Harvard University Licenciado en Ciencias Políticas y Sociales – PUCE Gerente General de Serviquanti Consultores Ex ministro de Relaciones Exteriores

- Un país endeudado y corrupto, sin valores éticos, en el que predomina el individualismo y en donde se han perdido las tradiciones y la identidad cultural.
- Un gobierno ineficiente que no invierte en salud ni educación y solo vuelca sus esfuerzos a una estabilización monetaria que genera mayores problemas sociales como pobreza y campos abandonados.
- Un sistema productivo no competitivo por sus elevados costos de producción y una oferta de servicios ineficientes.
- Una sociedad en crisis caracterizada por el fenómeno de la migración, que ha generado la desintegración familiar; los jóvenes se han ido pues no ven escenarios positivos en su futuro.
- Una política desprestigiada, liderada por políticos que persiguen intereses individuales.
- Un conjunto de movimientos sociales fortalecidos para intentar satisfacer las demandas de participación de la sociedad civil.
- En el Ecuador del 2020 "el río sigue su curso".

Como resultado de este ejercicio, se discutió la dificultad de pensar en el futuro, se hizo un análisis de la mentalidad positiva y negativa que proyectan los ecuatorianos y de las probabilidades de cambio.

Por la tarde, Benjamín Ortiz<sup>2</sup>, experto invitado, presentó una charla sobre "El Ecuador en los últimos 25 años", con el propósito de analizar los procesos de cambio que ha experimentado el país, desde el punto de vista de los valores, la tecnología, los fenómenos migratorios, el contexto mundial, los conflictos bélicos, el movimiento indígena, entre otros temas.

Luego de la exposición, los participantes discutieron cuáles han sido los cambios más notables en los últimos 25 años, qué fuerzas los han impulsado y cuáles han sido los actores protagónicos, así como cuáles han sido las encrucijadas más importantes y los eventos inesperados que han modificado el curso de las cosas.

El primer día concluyó con una explicación sobre el contenido de las carpetas entregadas al inicio del taller: información estadística sobre la situación actual del país en diversos temas y que sería de mucha utilidad durante todo el proceso. Se acordó ir identificando cualquier otro tipo de información que pudiera requerirse, con el propósito de tener, al final del primer taller, una lista de "lagunas de información" que serían absueltas durante el proceso.

En el segundo día, la explicación teórica sobre "La metodología y los elementos claves para la construcción de escenarios: actores claves, incertidumbres críticas y fuerzas impulsoras" estuvo a cargo de Marta Echavarría<sup>3</sup>. Como Anexo 3 se adjunta su presentación.

Sobre la base de esta teoría, los participantes, divididos en cuatro grupos, identificaron las fuerzas impulsoras, los actores claves y las incertidumbres críticas que, a su criterio, incidirán en el Ecuador en los próximos 18 años. Estos fueron los resultados presentados en plenaria (junto a cada término se anota el número de grupos que lo identificaron):

#### Actores

- Gobierno local (4 grupos)
- (Nuevos) movimientos sociales (4 grupos)

- ONGs (4 grupos)
- Gobierno central (3 grupos)
- Nuevos líderes (3 grupos)
- Migrantes (2 grupos)
- Organismos multilaterales (2 grupos)
- Partidos políticos (2 grupos)
- Bloques comerciales (1 grupo)
- Ciudadanía participativa (1 grupo)
- Empresas y organizaciones laborales (1 grupo)
- Gremios de la producción (1 grupo)
- Jóvenes (1 grupo)
- Sistema educativo (1 grupo)

#### Fuerzas Impulsoras

- Inversión y acceso a la tecnología (comunicación/producción) (4 grupos)
- Manejo de recursos naturales (4 grupos)
- Integración regional (económica, política, social) (3 grupos)
- Democratización de espacios (2 grupos)
- Competitividad (1 grupo)
- Descentralización / capacidades locales (1 grupo)
- Demanda de capacidades de gestión local (1 grupo)
- Demanda de deberes y derechos (1 grupo)
- Demanda de educación y salud (1 grupo)
- Educación / Reforma educativa (1 grupo)
- Fenómenos sociales derivados de la migración (1 grupo)
- Nuevas formas de liderazgo (1 grupo)
- Participación en política internacional (1 grupo)
- Participación en toma de decisiones (1 grupo)
- Producción, industria (desarrollo) (1 grupo)

#### Incertidumbres Críticas

- Precio del petróleo (sube o baja) (2 grupos)
- Administración de recursos generados por petróleo (positivo o negativo) (1 grupo)
- Conflicto colombiano (se lo maneja o no en el Ecuador) (1 grupo)
- Dolarización (con o sin reformas) (1 grupo)
- Globalización / ALCA (1 grupo)
- Jóvenes actores protagónicos del cambio 2020 (se involucran o no) (1 grupo)
- Regionalización del conflicto colombiano (si o no) (1 grupo)
- Rol del Estado (redefinición o no) (1 grupo)

En base a esta lista preliminar, la tarde del segundo día se inició con un ejercicio de "cruce de variables", a través del cual se analizaron las tendencias de las fuerzas impulsoras según el curso que tomen las diferentes incertidumbres críticas. Para

En su trabajo ambientalista ha utilizado la metodología de escenarios para promover un cambio de visión del desarrollo en diferentes foros, especialmente ante sectores empresariales y agroindustriales.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Especialista en maneio ambiental

Maestría en Desarrollo Internacional - Universidad de Brown de EE.UU

Fundadora de Ecodecisión, una empresa promotora de negocios ambientales con sede en Quito, Ecuador.

realizar este ejercicio cada grupo debió elegir un máximo de seis actores, seis fuerzas y tres incertidumbres. Este fue un primer acercamiento del grupo de participantes a la construcción de escenarios; resultó un trabajo arduo pero interesante, que les permitió ir entendiendo la metodología y les motivó a involucrarse de lleno en el proceso.

El último día, los grupos presentaron diferentes matrices con los resultados del trabajo del día anterior. Este ejercicio marcó las pautas para hacer un primer intento de consensuar en plenaria una lista reducida de seis actores claves, seis fuerzas impulsoras y tres incertidumbres críticas. Sin embargo, a pesar de las múltiples negociaciones entre los grupos para llegar a un acuerdo, a los participantes les resultó difícil eliminar algunas incertidumbres que, a su parecer, eran vitales; por tanto el primer taller concluyó con la siguiente lista de elementos:

#### Actores

- Gobierno central y locales
- Nuevos líderes (haciendo énfasis en jóvenes)
- ONGs
- Sector productivo
- Movimientos sociales y partidos políticos
- Organismos multilaterales (bloques regionales, de crédito, políticos)

#### Fuerzas Impulsoras

- Integración regional (económica, política, social)
- Inversión en desarrollo y acceso a la tecnología
- Manejo de los recursos naturales
- Democratización
- Descentralización
- Inversión social en educación y salud

#### Incertidumbres Críticas

- Precio del petróleo
- Regionalización del conflicto colombiano
- ALCA
- Rol del Estado
- Dolarización
- Jóvenes

Para finalizar el taller, el facilitador hizo un análisis de esta primera parte del proceso, explicó los próximos pasos a seguir, motivando una participación activa en los siguientes talleres, y se comprometió a recopilar, con el equipo de trabajo de FFLA, la información necesaria para cubrir las "lagunas de información" identificadas.

#### Lagunas de Información Identificadas

- Material de la metodología de los escenarios.
- Índice de analfabetismo en los últimos años.

- Reservas petroleras del Ecuador proyecciones
- Mapa país, con provincias y ciudades más importantes.
- Principales fuentes de ingresos por provincias, con valores.
- En el ranking mundial:
  - Ubicación riesgo país
  - Ubicación corrupción
  - Ubicación PIB per cápita
- Relación entre tributos recaudados y recursos asignados por cantón.
- Presupuesto del Estado en los últimos años (destino del gasto).
- Sobre autonomías y descentralización (teoría / realidad ecuatoriana).
- Parámetros para calificar el índice de competitividad.
- Balanza comercial (exportaciones e importaciones) del Ecuador en comparación con el resto de América Latina.
- Cuerpos legales y normas vigentes.
- Edades mínimas requeridas para las diferentes candidaturas.
- Diferencia entre organismos multilaterales y bloques regionales.
- Información de los resultados del análisis de la Reforma Educativa Integral – Galápagos.
- Estadísticas socioeconómicas según el último censo.
- ALCA y las implicaciones políticas, económicas y sociales para el Ecuador.

#### Taller 2

#### Lugar y Fecha:

Hotel Sheraton, Guayaquil 17 – 19 de mayo del 2002

#### Agenda:

- Exposiciones de expertos
- Consenso sobre Elementos para la construcción de los escenarios
- Presentación de videos
- Construcción del escenario "nada cambia"
- Construcción de los otros escenarios

#### Desarrollo:

El segundo taller contó con la presencia de treinta participantes, dos jóvenes del grupo inicial no asistieron por circunstancias personales que posteriormente impidieron su continuidad en el resto del proyecto.

Al inicio del taller se entregó a los participantes un paquete de documentos con la información requerida y que fuera identificada durante el primer taller como "lagunas de información".

El primer día de trabajo se caracterizó por una serie de charlas presentadas por expertos en diversos temas, que dotaron a los participantes de conocimientos e información que les sirvió para trabajar con argumentos teóricos más sólidos en la construcción de los escenarios. Cabe aclarar que los temas expuestos fueron definidos en base a la lista de elementos identificados por los participantes durante el primer taller. A continuación se detallan los nombres de los expositores y los temas presentados:

NOMBRE⁴	TEMA
Sebastián Borja	Las perspectivas para el Ecuador tras su inserción en el ALCA.
Ariruma Kowii	La influencia de los distintos grupos étnicos y sus relaciones en el desarrollo del país.
Pablo Lucio Paredes	El impacto de la dolarización en la economía del Ecuador en los próximos 20 años.
Luis Román	Importancia del petróleo para el desarrollo del Ecuador y su relevancia en las dos próximas décadas.
Luis Suárez y Giovanni Ginatta	El valor de la biodiversidad y los recursos naturales en la economía del país.
Gaitán Villavicencio	Análisis histórico de los problemas sociales, políticos y económicos que afectan al Ecuador de hoy.

#### <sup>4</sup> SEBASTIÁN BORJA

Doctor en Jurisprudencia - Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Magister en Integración y Comercio Internacional – Universidad Andina Simón Bolívar

Miembro del grupo técnico de elaboración de ponencias en los grupos de Solución de Controversias y Subsidios, Antidumping y Derechos Compensatorios del VII Foro Empresarial de las Américas (ALCA)

Miembro del Equipo Negociador del Ecuador en grupos de Política de Competencia y Subsidios, Antidumping y Derechos Compensatorios del ALCA Presidente Ejecutivo – Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (A.I.T.E)

#### PABLO LUCIO PAREDES

Doctor en Economía Aplicada - Universidad de París

Secretario General de Planificación

Presidente Ejecutivo del Banco Continental

Asesor de la Comisión de Negociación de Paz Ecuador-Perú

Asesor de empresas nacionales e internacionales

Profesor y director de investigaciones en el Instituto de Desarrollo Empresarial

#### LUIS ROMÁN LAZO

Master en Administración de Empresas (MBA) – Harvard University Master of Science y Bachelor of Science – Texas Christian University Presidente de PETROSUPPLY S.A.

Presidente Ejecutivo de PETROECUADOR Gerente General de QUITO MOTORS

#### GAITÁN VILLAVICENCIO

Sociólogo, especialidad Sociología Urbana - Universidad de Lovaina (Bélgica)

Posgrado Desarrollo Económico - Universidad de Lovaina

Profesor Universitario (Universidad de Guayaquil y Universidad Católica de Santiago de Guayaquil)

Autor de varios libros y múltiples artículos sobre Desarrollo Urbano, Política Social y Análisis Socioeconómico.

Para cerrar el primer día, en plenaria, los participantes hicieron un análisis general de las exposiciones y valoraron la utilidad de las mismas. A continuación se hace un resumen de lo discutido:

- El tema fundamental respecto al petróleo, en este caso, tiene que ver con las reservas más que con su explotación. El análisis se dio en torno a cuánto tiempo más el Ecuador podrá contar con este recurso natural y depender de los ingresos que genera. Constituyó una preocupación general el hecho de que el Ecuador sea dependiente del petróleo, por lo que se discutió la necesidad de identificar otras fuentes alternativas de ingresos.
- Si bien la reflexión inicial defendía el hecho de que la dolarización podría revertirse, luego de la charla el grupo coincidió que es un proceso irreversible, cuyo éxito dependerá del rol de los actores involucrados en el mismo y de que se apliquen reformas que la consoliden.
- En torno al tema ambiental se identificó al turismo y al biocomercio como potenciales alternativas de inversión a largo plazo.
- Todo esto llevó a analizar el rol de los jóvenes en la sociedad actual: para asumir un liderazgo se debe empezar a actuar desde ahora.

En la mañana del segundo día y con la información recibida (documentos y exposiciones), los participantes lograron consensuar en plenaria la lista definitiva de los elementos con los que se diseñarían los escenarios del Ecuador del 2020:

#### Actores

- Gobierno central y locales
- Nuevos líderes (haciendo énfasis en jóvenes)
- ONGs
- Sector productivo
- Movimientos sociales y partidos políticos
- Organismos multilaterales (bloques regionales, de crédito, políticos)

#### Fuerzas Impulsoras

- Integración regional del ALCA
- Inversión en desarrollo y acceso a la tecnología
- Manejo sustentable de los recursos naturales

- Mayor participación ciudadana
- Fortalecimiento de gobiernos locales y seccionales
- Inversión social
- Inversión en seguridad nacional

#### Incertidumbres Críticas

- Se toma la decisión de no dependencia del petróleo
- Se regionaliza el conflicto colombiano
- Se aplican reformas para consolidar la dolarización

Al final de este ejercicio y para que los participantes conocieran otros procesos de construcción de escenarios futuros, en especial la manera de comunicar y transmitir al público en general el trabajo realizado (a través de cuentos), se presentaron los videos de las experiencias de Guatemala<sup>5</sup> y del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)<sup>6</sup>.

Siguiendo la metodología, se procedió a trabajar, en plenaria, el escenario de referencia llamado "nada cambia" que pretende interrelacionar todos los elementos (actores, fuerzas impulsoras e incertidumbres críticas) y definir la situación si las diferentes variables siguen las tendencias históricas y actuales. A continuación lo consensuado:

#### Escenario 1: "Nada Cambia"

#### 1. Integración Regional del ALCA

- Los países nos absorberán y el Ecuador irá "de tumbo en tumbo".
- Viviremos en un panorama patético y no podremos competir en un mer-

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> http://www.prensalibre.com/especiales/ME/milenio/guate.htm

<sup>6</sup> www.wbcsd.ch

- cado Andino, debido a la gran crisis social.
- Será imposible poder competir con una inflación alta en una economía dolarizada. El mercado regional no será para productos ecuatorianos, lo que conllevará a más desempleo, más movilidad, más migración y quiebra de la industria.
- Habrá un cambio en el sistema de estructura económica del país, basado en el sector financiero y de servicios.

# 2. Inversión en Desarrollo y Acceso a la Tecnología

- A pesar de que habrá más acceso a la tecnología por la liberalización de aranceles sobre productos tecnológicos (2002), se mantendrá la brecha en relación con los otros países. Ecuador seguirá teniendo la tarifa más alta de telecomunicaciones y el menor índice de computadoras por habitante.
- La brecha entre países desarrollados y en vías de desarrollo va a ser más grande debido a las diferencias en la inversión. En el 2002 existe ya una brecha importante.
- Habrá política pública tendiente a fomentar la inversión en tecnología, sin embargo, la mayor parte de la inversión en tecnología continuará viniendo del sector privado.
- Un trabajo con las bases hará posible crecer en el uso de tecnología.
- La tecnología seguirá siendo una necesidad social en la globalización.
- Para el 2005 se espera que nuevas compañías entren en el sector lo cual generará un cambio.

#### 3. Manejo Sustentable de los Recursos Naturales

- El Biocomercio se planteará como una ventaja competitiva, sin embargo la visión no puede ser tan optimista en el manejo de recursos naturales porque no existirá mayor inversión en investigación.
- Existirá un cambio cultural, la gente se identificará con la naturaleza y reclamará cada vez más un manejo sustentable.
- Sin un adecuado control, los recursos se seguirán degradando
- Un punto de quiebre podrá darse por un cambio de liderazgo (2010).
- La falta de control ambiental, los problemas de mal manejo del territorio y el crecimiento poblacional ejercerán mayores presiones negativas contra los recursos naturales.
- La empresa privada y las ONGs podrán generar una ligera tendencia hacia una mayor conciencia ambiental.
- Los jóvenes y ecologistas podrán cambiar la conciencia pública y no van a permitir un mayor deterioro.
- La presión internacional va a generar incentivos para mejorar el manejo de recursos naturales.
- Habrá más actores que buscan manejar mejor los recursos pero los esfuerzos no son suficientes para asegurar que el capital natural del Ecuador permanezca en el 2020.
- En el 2003 se dará un proceso de licitación para nuevos pozos petroleros sin políticas de control de colonización.
- En el 2005 el ALCA aumentará la presión sobre los recursos naturales.
- En el 2013 se evidenciará una reducción de las reservas petroleras.
- En el 2018, debido a la escasez de petróleo, habrá más agresión a los recursos naturales.
- Seremos más concientes de lo que cada vez tendremos menos.

#### 4. Mayor Participación Ciudadana

- Habrá un aumento de la participación ciudadana pues la gente estará cansada y querrá involucrarse más. Surgirán nuevas voces.
- Además de protestas va a haber más propuestas.
- Se fortalecerán los poderes locales.
- La participación estará amparada en varias herramientas: ley de defensa del consumidor, co-gobiernos, etc.
- Habrá mayor participación, pero la toma de decisiones seguirá correspondiendo a los gobernantes.

#### 5. Fortalecimiento de Gobiernos Locales y Seccionales

- El proceso tenderá a consolidarse.
- Se buscarán alternativas para solucionar demandas desde los gobiernos locales, que tendrán competencias en salud y educación.
- El fortalecimiento nacerá de las demandas de los propios ciudadanos.
- Habrá cambio en la forma de administrar lo público; el proceso fluctúa entre crecimiento y estancamiento.
- Se irán creando capacidades en los ciudadanos y en los municipios, para lo cual se requerirán reformas del gobierno central.
- Los gobiernos seccionales demandarán la descentralización.
- El punto de quiebre será en cinco o seis años, debido a cambios electorales. En el 2013, como consecuencia de la caída de la producción de petróleo, habrá un cambio positivo hacia la descentralización.

#### 6. Inversión Social

- La tendencia se mantendrá mientras no cambien el sistema de seguridad social y las políticas de educación de la UNE (Unión Nacional de Educadores).
- Los presupuestos se seguirán asignando por situaciones emergentes y no por una política pública perdurable en el tiempo. Se darán incrementos en la inversión social debido a procesos como OCP (Oleoducto de Crudos Pesados año 2003); sin embargo en el momento en que la explotación petrolera disminuya, comenzará el descenso en la inversión en el área social.

#### 7. Seguridad Nacional

 Crecerán las amenazas y la violencia generando conflicto social.

Una vez que hubo consenso sobre este primer escenario, la metodología preveía dividir a los participantes en tres grupos para que cada uno elaborara al menos dos escenarios más con los siguientes arquetipos: a) barbarización (degradación de las condiciones); b) transformación (mejora progresiva dentro de los esquemas existentes); c) transición (cambio radical hacia mejores condiciones). Sin embargo, los participantes decidieron que el escenario "Nada Cambia" era lo suficientemente pesimista como para construir uno más trágico, por tanto cada grupo trabajó solamente sobre una tendencia transformadora.

Posteriormente se presentó el trabajo realizado y en plenaria se consolidó en un solo documento las tendencias de los elementos para este segundo escenario denominado "Construyamos Juntos":

#### Escenario 2: "Construyamos Juntos"

Este escenario se diseñó basado en las incertidumbres críticas, a saber:

- Se toma la decisión de no dependencia del petróleo
- Se regionaliza el conflicto colombiano
- Se aplican reformas para consolidar la dolarización

#### 1. Integración Regional del ALCA

- Durante los primeros años, tomando en cuenta que los ingresos gracias al OCP aumentarán, se reducirá el "riesgo país" por el pago de la deuda. Uno de los posibles efectos será el ingreso de recursos de organismos multilaterales para incentivar la producción.
- Entre el 2013 y el 2018 se iniciará el reemplazo de ingreso al disminuir las reservas de petróleo. El no depender del petróleo requerirá que mejoremos nuestra producción y la diversifiquemos. Se deberá reactivar el aparato productivo.
- Se promocionarán, producirán y exportarán productos tradicionales y no tradicionales con valor agregado.
- Se desarrollarán otras capacidades productivas en el país provocando como efecto: competitividad, eficacia y seguridad jurídica. El 2015 encontrará un Ecuador competitivo que posibilitará una mayor inversión.

- El turismo será una de las fuentes principales de ingreso, a pesar de que, debido a la incidencia negativa de la regionalización del conflicto colombiano, podría haber una notable disminución.
- La regionalización del conflicto colombiano además creará dificultades en el comercio internacional.
- Será decisiva la negociación que se realice para definir las condiciones de la integración, controlar el gasto público, optimizar los recursos naturales. Una economía con productos competitivos facilitará la integración al ALCA.
- La consolidación de la dolarización resultará en un sistema económico diferente, sin inflación, más sólido y más atractivo para la inversión nacional y extranjera.
- Una economía con bajas tasas de interés impulsará la producción.

# 2. Inversión en Desarrollo y Acceso a la Tecnología

- El 2002 marca un hito importante por la liberación de aranceles para productos tecnológicos de toda índole, esto generará un crecimiento tecnológico por una mayor inversión en educación, comunicación y producción de tecnología.
- Se invertirá más en tecnología para alcanzar un alto índice de competitividad y diversificar la producción.
- Una economía sólida, producto de una dolarización consolidada, posibilitará la inversión extranjera en investigación científica y producción tecnológica y promoverá, en cierta parte del sector productivo, el desarrollo del comercio electrónico y la comunicación.

- La regionalización del conflicto colombiano generará mayor inversión en tecnología militar.
- Los puntos de quiebre estarán relacionados con los cambios de gobierno y la decisión que tomen los nuevos líderes sobre la importancia de invertir en este sector.

#### 3. Manejo Sustentable de los Recursos Naturales

- Considerando que el país tenderá a no depender del petróleo, podría pensarse que la consecuencia sería la sobreexplotación de los recursos naturales. Sin embargo, la presión externa y la conciencia social sobre la conservación de estos recursos irá en aumento al reconocer que constituirán una de las fuentes principales de ingreso a futuro.
- Ecuador, como país megadiverso, alcanzará ventajas competitivas a través del manejo sustentable de los recursos, obteniendo el "sello verde".
- Una de las nuevas fuentes de ingreso serán el ecoturismo y el biocomercio, para las cuales habrá mayor inversión.
- La migración de refugiados, producto de la regionalización del conflicto colombiano, generará asentamientos humanos no controlados.
- Las fumigaciones a los cultivos de coca afectarán al medio ambiente.
- Con estabilidad política y económica, se aplicarán leyes y programas que permitirán el manejo sustentable de los recursos naturales; pues una mejor economía, en general, pondrá menos presión sobre los recursos.
- Reforestar será una política pública.
- Un manejo sustentable dependerá también de la decisión de nuevos líderes en todos los niveles (no solo el estatal, es importante el sector productivo y la ciudadanía en general).

#### 4. Mayor Participación Ciudadana

- Se establecerá un sistema de rendición de cuentas participativo y existirá correspondencia entre gobiernos locales y participación ciudadana. Una economía sólida y transparencia en el uso de los fondos públicos significa más democracia.
- La participación de los movimientos sociales llevará a diversificar los espacios.
- Las comunidades participarán desde sus realidades.
- La participación ciudadana aumentará ya que el entorno y contexto exigirán que todos los sectores tomen parte activa como agentes de cambio.
- Con la regionalización del conflicto colombiano, habrá

mayor represión gubernamental y militar, con lo cual muchos sectores tendrán menos espacio para participar y la toma de decisiones estará en menos manos.

- La amenaza o el miedo podría coartar el derecho a la libertad de expresión y a la participación ciudadana. Habrá movilización social en todo el país a favor y en contra de los diferentes actores involucrados en el proceso.
- Con una economía sólida, habrá más personas con necesidades básicas cubiertas que estarán más dispuestas a participar.
- Participación ciudadana significará ejercicio de deberes y derechos e integración al aparato productivo.

#### 5. Fortalecimiento de Gobiernos Locales y Seccionales

- Las variables anteriores permitirán el crecimiento sostenible de los gobiernos locales y seccionales, aunque habrá un ligero estancamiento cuando el gobierno central aumente su poder para controlar la regionalización del conflicto colombiano.
- Serán eficientes e independientes en el manejo de sus recursos. Se fortalecerán y tendrán mayores oportunidades y garantías que resultarán en una mayor distribución de recursos.
- Habrá mayor protagonismo de los nuevos líderes.
- La participación ciudadana activa fomentará el fortalecimiento de los gobiernos locales y seccionales.
- Fomentarán estrategias creativas de consecución de recursos para cubrir sus presupuestos, haciendo frente a la no dependencia del petróleo y a la disminución de asignaciones producto de la inversión militar generada por el conflicto colombiano.

#### 6. Inversión Social

- Debido a que el Estado tendrá mayores ingresos, la ciudadania exigirá un aumento en la inversión social.
- Se priorizará la inversión social en salud y educación a fin de lograr una sociedad competitiva, aunque aún no se alcanzarán niveles óptimos que permitan el desarrollo sustentable del país.
- Debido al conflicto colombiano se correrá el riesgo de desviar fondos de inversión social hacia seguridad nacional.

#### 7. Seguridad Nacional

- El Ecuador tomará las medidas necesarias para que la regionalización del conflicto colombiano nos afecte lo menos posible.
- No se inflará el gasto militar, pues los recursos destinados serán adecuadamente invertidos.

Para terminar con el segundo taller, se trabajó en un ejercicio no previsto, pero que resultó de mucha utilidad para analizar las características de los diferentes actores en los dos posibles escenarios; los resultados fueron los siguientes:

ACTORES	ESCENARIO "NADA CAMBIA"	ESCENARIO "CONSTRUYAMOS JUNTOS"
Ecuatoriano (individualmente)	<ul> <li>Individualista, indiferente</li> <li>No propositivo, solo espectador, pasivo</li> <li>Apático, conformista y mediocre</li> <li>Corto-placista</li> <li>Oportunista</li> <li>Esperanzador</li> <li>Sin sentimiento de ciudadanía</li> </ul>	<ul> <li>Motivador</li> <li>Trabajador</li> <li>Creativo</li> <li>Solidario</li> <li>Participativo</li> <li>Proactivo, con conciencia social</li> <li>Emprendedor</li> <li>Optimista</li> <li>Visionario (ansias de cambio)</li> <li>Comprometido</li> <li>Consciente y responsable</li> <li>Orgulloso por su país</li> </ul>
Estado	<ul> <li>Centralista</li> <li>Nada transparente</li> <li>Corrupto</li> <li>Demasiado grande</li> <li>Paternalista</li> <li>Ineficiente</li> <li>Caótico</li> <li>Inmediatista</li> <li>Deficiente</li> </ul>	<ul> <li>Descentralizado</li> <li>Transparente</li> <li>Menos corrupto</li> <li>Eficiente</li> <li>Organizado</li> <li>Regulador</li> <li>Moderno</li> <li>Intercultural</li> <li>Democracia participativa</li> </ul>
Sector privado productivo	<ul> <li>Estático</li> <li>Explotador</li> <li>Irresponsable socialmente</li> <li>Evasor</li> <li>Ineficiente</li> <li>Poco competitivo</li> <li>No solidario</li> <li>Elitista</li> <li>Monopolizado</li> <li>Generador de empleo</li> </ul>	<ul> <li>Competitivo</li> <li>Responsable</li> <li>Solidario</li> <li>Dinamizador</li> <li>Dinámico</li> <li>Diversificado</li> <li>Desmonopolizado</li> </ul>
Jóvenes	<ul> <li>Individualistas</li> <li>Pasivos</li> <li>Indiferentes</li> <li>No organizados</li> <li>Poco participativos</li> <li>Poco preparados</li> <li>Menos prejuiciados</li> <li>Limitados</li> <li>Soñadores</li> <li>Invisibles</li> <li>Manipulados</li> <li>Apáticos</li> <li>Espectadores</li> <li>Migrantes</li> <li>Desmotivados</li> <li>Escépticos</li> <li>Sin liderazgo</li> <li>Sin involucramiento</li> <li>Siempre a la expectativa</li> <li>Luchadores (en el intento)</li> </ul>	<ul> <li>Creativos</li> <li>Gestores del cambio</li> <li>Líderes</li> <li>Productivos</li> <li>Participativos</li> <li>Visionarios</li> <li>Líderes renovados</li> <li>Decisores</li> <li>Actores estratégicos del desarrollo</li> <li>Proactivos</li> </ul>

El Ecuador del 2020 dependerá de la actitud que cada actor decida asumir; estas son algunas de las características de las dos posibles vías:

#### **ESCENARIO ESCENARIO** "NADA CAMBIA" "CONSTRUYAMOS JUNTOS" • "Macondo" • "Alipacha" (bien pleno en quichua) • "Ecuador de muertos vivientes" • "Retroceder nunca, rendirse jamás" • Estado moderno • Caos: crisis social, política y económica • Con identidad, íntegro y digno (más "jodido") Desaprovechado • Justo, equitativo y solidario • Estado ineficiente y corrupto Megadiverso • Ciudadanía no involucrada y carencia de • Rico en recursos actitud participativa Ciudadanía comprometida y participativa • Sector productivo no competitivo • Sector productivo reactivado y competitivo • Rol del Estado no redefinido • Cambio de actitud • Ausencia de nuevos líderes (gobernantes, • Nuevos líderes que toman nuevas decisiones empresarios, etc.) Competente • Falta de planificación Orgulloso • No se diversifica la economía Planificado • No se consolida la doralización • Se regionaliza la violencia del conflicto colombiano

Al final del taller, los participantes tuvieron los insumos necesarios para la siguiente parte: narrativa de los escenarios, a efectuarse en el tercer taller.

#### Taller 3

#### Lugar y Fecha:

Hostería Durán, Cuenca 14 – 16 de junio del 2002

#### Agenda:

- Revisión de Puntos de Quiebre
- Charla del "Cuenta Cuentos"
- Narrativa
- Dramatizaciones

#### Desarrollo:

El último taller metodológico tuvo como objetivo principal trabajar en la narrativa de los escenarios construidos.

Como primera actividad, se hizo un repaso de los "puntos de quiebre" identificados durante el proceso y que servirían cómo referencia para marcar los cambios en la narrativa. A continua-

ción se detallan los Puntos de Quiebre, junto a cada uno se anota si corresponde al Escenario 1 (Nada Cambia), al 2 (Construyamos Juntos), o a los dos:

- 2002: Liberalización de aranceles sobre productos tecnológicos (1 y 2)
- 2003: Proceso de licitación petrolera (1 y 2)
- 2003: Oleoducto en funcionamiento (1 y 2)
- 2005: Comienza la aplicación de lo negociado en el ALCA hasta la fecha (1 y 2)
- 2006: Elecciones (1 y 2)
- 2007: Repunte petrolero (1 y 2)
- 2007: Posicionamiento biocomercio (2)
- 2008: Elecciones en gobiernos locales (1 y 2)
- 2010: Cambio de liderazgo (2)
- 2010: Política de Estado que anticipa a la caída del petróleo (2)
- 2012: Énfasis en nuevos líderes (2)
- 2013: Reducción de reservas de petróleo (1 y 2)
- 2018: Caída sustancial de las reservas de petróleo (1 y 2)

Este taller contó con el aporte profesional de un escritor y publicista, Matías Dávila<sup>7</sup> que, luego de un proceso de selección entre varios candidatos, fue contratado por FFLA para realizar la narrativa de los escenarios, convirtiéndose en el "narrador" o "cuenta cuentos" del proyecto.

El escritor hizo una presentación sobre las condiciones básicas para narrar un cuento:

- Objetivo
- Historia
- Actores (fuerzas impulsoras)
- Persuasión
- Creatividad

- Para quién se escribe (qué les gusta)
- Posicionamiento

En base a estos criterios, se definió que la historia estaría dirigida principalmente a líderes, decisores y a la juventud en general.

El objetivo sería hacer un llamado a la conciencia ciudadana e invitar a construir hoy el Ecuador en el que todos queremos vivir mañana. Se acordó además que el cuento debía hacer énfasis en la interculturalidad y pluriculturalidad para resaltar la riqueza de la diversidad de nuestro país. Dentro de las fuerzas impulsoras, actores protagónicos del cuento, se discutió la importancia de enfatizar que "participación ciudadana" surge de "democracia" e involucra varios temas de derechos y deberes.

El documento consensuado del segundo taller sobre los escenarios "Nada Cambia" y "Construyamos Juntos" sirvió de base para que los participantes empiecen la narrativa. Se organizó una plenaria en la que se definieron algunos lineamientos para escribir y luego de ello se formaron dos grupos, cada uno trabajó en la narrativa de un escenario. Estos insumos servirían luego al narrador profesional para la elaboración del cuento final.

Fue un trabajo largo e intenso que tomó el primer día y parte de la mañana del segundo y los participantes tuvieron cierta dificultad para encontrar un solo hilo conductor desde el cual desarrollar la narrativa.

Para distensionar al grupo y facilitar el ejercicio, se decidió que las presentaciones de lo trabajado las hicieran empleando el recurso de la dramatización. Los participantes usaron toda su imaginación, creatividad e ingenio y emplearon diversos instrumentos que encontraron a su alrededor para representar, mediante una obra teatral, los escenarios diseñados. Fue un momento de mucha emotividad y una experiencia enriquecedora para el proceso porque permitió, por un lado, palpar de una manera creativa la realidad del país y, por otro, soñar en un Ecuador nuevo y diferente sabiendo que sí es posible lograrlo con la participación y el compromiso de todos.

Durante la tarde del segundo día el grupo se dividió en dos: por un lado, seis jóvenes con habilidades literarias y vinculados a áreas de comunicación y marketing (seleccionados por sus compañeros) trabajaron con el narrador profesional en

la estructura y lineamientos generales que debía tener el cuento (su trabajo se basó en los productos logrados por el grupo ampliado a lo largo del proceso). Entre tanto, el resto del grupo trabajó en un plan de acción futuro, tanto a nivel de difusión de los escenarios como de iniciativas -grupales e individuales- para alcanzar el Ecuador del 20/20.

La mañana del último día los dos grupos compartieron y consensuaron lo trabajado el día anterior. De manera general, el grupo decidió:

- Coordinar el trabajo entre aquellos que viven en la misma ciudad
- Integrar el grupo a través de compromisos, objetivos concretos y productos (asegurando el éxito de la difusión de los escenarios).
- Presentar una propuesta de difusión a jóvenes.
- Involucrar a jóvenes "multiplicadores" de asociaciones, colegios y universidades.
- Pedir apoyo de líderes de diferentes sectores de la sociedad (incluso se trabajó en una lista preliminar de posibles nombres).

#### Además analizaron posibilidades para:

- Replicar el ejercicio y validarlo con otros jóvenes.
- Utilizar la metodología como una herramienta de diálogo con otros grupos.
- Documentar el proceso a través de un estudio de caso.
- Llegar a decisores políticos.
- Difundir el trabajo realizado a través de:
  - Diferentes medios de comunicación (prensa, radio y televisión)
  - Espacios en que participen los miembros del proyecto (foros, seminarios, talleres)
  - Traducción de los productos a quichua y shuar
  - Una imagen que identifique al grupo (logo)
  - Obras de teatro o videos en secuencia
  - Concursos tales como gymkhanas educativas, competencias estudiantiles
  - Campañas de concientización
- Planes estratégicos de comunicación y cabildeo para levantamiento de fondos.

Los documentos consensuados resultantes de esta discusión fueron una "Estrategia de Comunicación" y un "Plan de Acción a Futuro". Lamentablemente las ideas plasmadas en estos documentos no se tradujeron en acciones concretas en función de grupo, mas bien se llevaron a cabo iniciativas individuales en los diferentes ámbitos de acción de los participantes.

Con este taller concluyó la fase metodológica del proceso. Los participantes acordaron que, durante los próximos meses, el grupo de narradores junto con el narrador profesional trabajaría en la versión final del cuento, luego de lo cual, FFLA con el apoyo del mismo grupo de participantes se encargaría de la producción de materiales de difusión y de la organización de un evento de lanzamiento de los mismos.

Para crear un lazo simbólico en el grupo, al cierre del taller cada participante recibió un pedazo de la lana que se utilizó para tejer la red en el primer taller; los jóvenes guardan esto como un recuerdo de la experiencia vivida y de los compromisos adquiridos.

Adicionalmente, y como actividad final, los integrantes del grupo respondieron por escrito a la pregunta "¿cómo me veo en el 2012 y cuáles son mis compromisos personales para los próximos 10 años?" FFLA guarda estas respuestas, con el acuerdo de entregarles en su debida oportunidad para que comprueben si las metas y compromisos se lograron.

## FASE DE COMUNICACIÓN

#### **CUENTO**

Sobre la base de los escenarios descritos anteriormente, se procedió a la sistematización de resultados mediante la elaboración del cuento. Fue un proceso de varias semanas en el que trabajaron intensamente el narrador profesional con el grupo de narradores - designado por los treinta jóvenes - quienes se reunieron en varias ocasiones en Quito para el análisis, revisión y corrección del producto.

Debido a algunas discrepancias en relación al cuento que se había desarrollado durante aproximadamente dos meses y con el propósito de tener una versión diferente, se decidió contratar los servicios de otro literato, a quien se le entregó la información necesaria para que presentara otra versión de la historia. Luego de analizar detenidamente las dos propuestas, por consenso, el grupo de narradores optó por la primera: "Imaginando el Ecuador del 2020", cuya versión final, que recoge el trabajo del grupo, fue distribuida a los treinta participantes a inicios de octubre del 2002.

Si bien la elaboración del cuento tomó más tiempo del previsto, el resultado y el esfuerzo valieron la pena, pues, por vía electrónica, los miembros del grupo expresaron su satisfacción con éste y su voluntad de continuar trabajando en tan emprendedor proyecto.

Como Anexo 4 consta la narrativa de los dos escenarios.

#### **DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN**

Una de las discusiones más fuertes entre los participantes giró en torno a qué hacer con los escenarios construidos. La decisión final fue trabajar en una gran campaña de concienciación ciudadana sobre la construcción presente de un mejor Ecuador para el futuro. Los escenarios servirían de referencia para que la sociedad se diera cuenta de que si no se toman decisiones oportunas y adecuadas, si nada cambia, el futuro no es alentador. Por otro lado, si trabajamos desde ahora de manera conjunta y planificada el Ecuador con el que todos soñamos puede convertirse en realidad.

En tal sentido, FFLA dedicó sus esfuerzos a trabajar en esta segunda etapa.

#### Estrategia de Comunicación

La estrategia diseñada por FFLA (Anexo 5) resultó un producto demasiado ambicioso en las circunstancias económicas actuales del país, principalmente porque fue imposible conseguir todos los recursos previstos para llevar adelante una verdadera difusión, con alcance nacional que logre un cambio de mentalidad ciudadana a mediano y largo plazo. Sin embargo, con los recursos obtenidos, se produjeron varios materiales de difusión y se logró un significativo apoyo para promocionar la campaña.

FFLA con el Comité de Difusión, conformado por tres miembros del grupo, trabajó con la empresa contratada en la elaboración de los siguientes productos:

- Documental en video
- Spots para televisión
- Cuñas de radio
- Tríptico informativo
- Cuento impreso
- Afiches

Estos productos fueron presentados y aprobados por el grupo en un taller realizado el día 21 de febrero de 2003, en el cual además se refinó el plan de acción general en términos de la difusión del proyecto. Los integrantes se comprometieron a obtener alianzas con los medios de comunicación masi-

va de sus ciudades de origen, incluyendo radios comunitarias. Adicionalmente, se plantearon como meta articular redes nacionales de jóvenes interesados en construir un mejor Ecuador, conformando alianzas, intercambiando experiencias, conocimientos, etc. para desarrollar iniciativas tanto locales como nacionales.

Posteriormente, el jueves 19 de junio se realizó el último taller con los integrantes del grupo en las instalaciones de FFLA, con el fin de que ultimen detalles antes del evento de Lanzamiento que se efectuó el mismo día por la noche. En este espacio el grupo tuvo oportunidad de discutir y definir cuál es su objetivo / misión y qué haría una vez concluido formalmente el proyecto. Además, reunidos por grupos de trabajo, los participantes hicieron una evaluación general del proceso en base a ciertos aspectos propuestos por FFLA. Finalmente, hubo un mini-taller de "media training" dictado por la empresa contratada por FFLA para que apoye en el tema de relaciones públicas con medios en la campaña de difusión; durante el taller los participantes recibieron ciertas técnicas e instrumentos de comunicación para su relación con medios, considerando que se habían previsto entrevistas a partir del Lanzamiento.

#### Evento de Lanzamiento

La falta de recursos económicos para la campaña de difusión, obligó a FFLA a tomar la decisión de hacer un solo lanzamiento y no tres (Quito, Guayaquil y Cuenca) como estuvo previsto en un inicio.

El Lanzamiento de la Campaña "¿Cómo te suena el Ecuador del 2020? se llevó a cabo el 19 de junio de 2003 en el Hotel Sheraton de Quito y contó con la presencia de diferentes representantes de la sociedad civil y con importantes medios de comunicación que se comprometieron a colaborar con la difusión de la campaña.

#### Difusión

El evento de lanzamiento constituyó el punto de partida para la promoción en medios masivos. Los spots se difundieron en Teleamazonas y TV Cable en los meses de julio y agosto y en TV Hoy durante septiembre y octubre del 2003. Las cuñas, por su parte, se transmitieron en varias de las radios afiliadas a los distintos núcleos de AER (Asociación Ecuatoriana de Radiodifusoras) a nivel nacional, en algunos casos por lapsos mayores a tres meses. Además, los integrantes del grupo fueron entrevistados en medios como Teleamazonas y varias radios de la ciudad de Quito (Bolívar, Quitumbe, Católica Nacional, Quito, Colón, USFQ, HCJB y Unión). Adicionalmente, una serie de artículos alusivos al proyecto fueron publicados en medios de prensa como: El Comercio, El Hoy, El Universo, La Hora. Como Anexo 6 se adjunta el pautaje de radio y televisión de: Teleamazonas, TV Cable y de varias emisoras que han colaborado con el provecto, así como un cuadro sobre los artículos de prensa publicados. Cabe aclarar que el pautaje en radiodifusoras probablemente fue mayor al aquí reportado, pero ha sido muy difícil obtener dicha información por parte de todos los miembros de AER que brindaron su apoyo.

# **EVALUACIONES DE LOS PARTICIPANTES**

Como se indicó anteriormente, los talleres uno y tres concluyeron con una evaluación de los participantes sobre aspectos tanto metodológicos como logísticos. Se adjunta como Anexo 7 las evaluaciones tabuladas.

Adicionalmente, FFLA creyó indispensable hacer una evaluación general del proceso con el fin de conocer las fortalezas y debilidades del mismo desde el punto de vista de los participantes. Los resultados servirán para aplicar los correctivos necesarios al replicar la iniciativa en otros sectores y/o países. En el siguiente resumen se recogen las opiniones mas importantes y/o que se repitieron con mayor frecuencia. En el Anexo 8 consta una recopilación de todas las evaluaciones finales.

#### METODOLOGÍA Y LIMITACIONES

En general, el grupo apreció mucho la metodología por considerarla innovadora, aunque coincidieron en afirmar que al inicio faltó una herramienta metodológica que permitiera visualizar hacia dónde se quería llegar. De igual forma, sintieron la falta de comunicación entre taller y taller, así como de información previa para contar con conocimientos y antecedentes suficientes.

#### **TIEMPOS**

La puntualidad en el trabajo fue un aspecto destacado por la mayoría de

los participantes. Sin embargo, muchos sugirieron ampliar el tiempo de cada taller: tres o cuatro días completos o hacer un taller más.

#### **FACILITADORES**

A pesar de que la facilitación fue calificada como excelente y se valoró el buen trabajo en equipo, sin improvisaciones ni imposiciones, algunos participantes sintieron presión por parte de los facilitadores respecto a los tiempos asignados a ciertas actividades.

#### COORDINACIÓN DEL PROCESO

Los participantes mostraron su satisfacción con la seriedad demostrada en la organización del proceso. Algunos señalaron que hubiera sido mejor evitar cambios en los cronogramas establecidos.

#### **EXPECTATIVAS**

En general, el grupo se sintió satisfecho porque se cumplieron tanto las expectativas planteadas al inicio como otras que fueron surgiendo a lo largo del proceso.

#### **RECOMENDACIONES**

- Hacer un taller de integración para un mejor conocimiento mutuo del grupo.
- Contar con el compromiso institucional de FFLA a más largo plazo.
- Coordinar la revisión del producto final con todos los participantes del grupo vinculados al tema comunicacional.
- Dejar un lapso más corto entre taller y taller.
- Utilizar los mismos criterios de selección de participantes (como la diversidad) en futuros procesos.
- Establecer mayor contacto organizadores participantes entre taller y taller.
- Replicar el proceso con jóvenes de gobiernos locales.

#### **AUTOEVALUACIÓN**

Si bien no constituyó una pregunta de la evaluación, algunos participantes hicieron una autocrítica y reconocieron una falta de compromiso individual y de sentido de pertenencia.

# REFLEXIONES DESDE LA FFLA SOBRE EL PROCESO Y LECCIONES APRENDIDAS

Volviendo la mirada sobre el proceso y contrastando los resultados de éste con las expectativas que la FFLA tenía al inicio, hemos podido reflexionar sobre lo realizado y extraer algunas lecciones:

#### EN CUANTO AL PROCESO DESARROLLADO:

- a. Es importante contar con un Consejo Asesor en este tipo de procesos. Sin embargo consideramos que el mismo debe estar compuesto por personas con mayor disponibilidad de tiempo para que logren involucrarse y cumplir su rol de asesores del proceso y de los participantes. Si bien este Consejo Asesor tuvo la mejor disposición para apoyar, sus múltiples ocupaciones no le permitieron contar con el tiempo necesario para participar activamente, lo que limitó el cumplimiento de los objetivos fijados inicialmente.
- b. Coincidimos con el grupo de participantes en que faltó mayor comunicación entre taller y taller. Puesto que la diversidad del grupo generó disensos que provocaron intensas e interesantes discusiones al momento de definir los elementos (actores, fuerzas impulsoras e incertidumbres críticas), creemos que hubiera sido importante generar un espacio de discusión virtual (correo electrónico) con el propósito de intercambiar información y contar con ciertas bases que facilitaran la definición de dichos elementos durante los talleres. Este problema tuvo también relación con un tema de tiempos, por lo cual creemos que hubiera sido necesario realizar un taller adicional para evitar la presión que muchas veces sintieron los participantes.
- c. Las charlas en torno a temas claves en la construcción de escenarios futuros del país, dictadas durante los talleres, fueron un valioso aporte de los expositores para el grupo. Si bien es indispensable que sean expertos en los temas, no es menos importante que sepan transmitir de manera dinámica y didáctica sus conocimientos, por tanto cabe resaltar que siempre se debe asegurar una correcta selección de los expositores. Adicionalmente es importante recibir con

anticipación sus presentaciones para garantizar que los contenidos estén en el marco de lo previsto por los facilitadores y para que puedan ser distribuidas a los participantes con suficiente anticipación.

#### LA METODOLOGÍA NOS HA PLANTEADO MÁS DE UN DESAFÍO:

- a. Es importante, luego de la explicación teórica de la metodología, hacer un ejercicio completo (con un tema sencillo) de construcción de escenarios, incluyendo la narrativa. De esta manera se podrá lograr que los participantes tengan una visión completa del trabajo futuro y les sea más sencillo ponerlo en práctica con temas complejos como el futuro de un país.
- b. Es fundamental definir desde el inicio cuál será el objetivo de la construcción de los escenarios, qué se va a hacer con el producto: proponer políticas, generar cambios de actitud, promover la participación ciudadana, etc. Para esto se debe reconocer y aceptar las limitaciones de los participantes. Esto permite acotar las expectativas respecto de los logros a los que se apunta.
- c. Es recomendable emplear menos tiempo en los ejercicios de cruce de variables, utilizándolo como un ejercicio preliminar que refleje las posibles tendencias de las fuerzas

- impulsoras en base a las incertidumbres críticas, y dedicar más tiempo para el diseño mismo del escenario.
- d. A pesar de que en el tercer taller se acordaron algunos lineamientos básicos para la narrativa, creemos que faltó definir un denominador común que sirviera como eje para los dos escenarios, de esta manera, el narrador hubiera conjugado las dos historias en su cuento con mayor facilidad.
- e. Sería aconsejable que el narrador forme parte de todo el proceso, asistiendo a todos los talleres, pues al haber participado únicamente en el tercero tenía algunos vacíos tanto metodológicos como de contenido de las discusiones en las que se basaron los resultados.
- f. En lo posible tener una estrategia para mantener al grupo conectado a través de responsabilidades concretas durante todo el proceso, pues el tiempo transcurrido entre el tercer taller y la presentación de productos comunicacionales resultó más largo del previsto y provocó cierto distanciamiento y pérdida de interés en muchos participantes.
- g. Cabe resaltar la utilidad de las agendas anotadas (detalladas con actividades, tiempos, responsables y observaciones generales) como una herramienta práctica, que FFLA utiliza en sus procesos, para guiar al equipo de trabajo en el seguimiento y cumplimiento de lo planificado. Si bien en este documento la descripción de cada taller tiene una

agenda al inicio, se adjunta como Anexo 9 las agendas anotadas respectivas. Vale aclarar que algunas de las actividades aquí descritas se cumplieron de manera diferente, pues toda agenda anotada puede ser modificada sobre la marcha, dependiendo del curso que tome el taller; esta práctica normal se debe a la flexibilidad que requiere todo proceso.

#### LA FASE DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DE LOS ESCENARIOS TAMBIÉN SIGNIFICÓ UN APRENDIZAJE IMPORTANTE:

- a. El plan de comunicación diseñado por FFLA fue muy ambicioso, y a pesar de que era el óptimo para lograr una cobertura nacional y promover un cambio de actitud ciudadana real, debimos haber previsto que no iba a ser posible procurar tal cantidad de fondos en tan corto tiempo. Sin embargo, la forma en que se diseñaron y difundieron los productos, logró un impacto positivo en la ciudadanía en general. Hubiera sido importante contar con una metodología para medir mejor este impacto.
- b. No estuvimos preparados para reaccionar adecuadamente a la demanda que generó la difusión de los productos: mucha gente se contactó ofreciendo su apoyo sin que tuviéramos un plan de acción puntual propuesto. El proyecto estaba diseñado para que la FFLA acompañara el proceso únicamente hasta la etapa de difusión y preveía que el grupo de jóvenes llevara a cabo actividades puntuales de más largo plazo que tendieran a construir el Ecuador 20/20. Si bien ha habido muchas iniciativas interesantes, el trabajo en general ha sido individual, más no como grupo.
- c. A pesar de que en algunas ocasiones los participantes se comprometieron a apoyar en la difusión, sea a través de charlas o con sus contactos en diferentes medios de comunicación, muy pocos efectivamente lo hicieron; la difusión estuvo básicamente a cargo de FFLA.
- d. Se debe hacer énfasis en una adecuada continuidad a la campaña de difusión para mantener el interés de la gente luego del lanzamiento y así lograr que se cumplan los objetivos planteados.

#### **CONCLUSIONES**

Alguien podría pensar, al leer la sistematización del proceso, que no es factible un cambio tan grande en la actitud de los participantes entre el primero y el último taller. La metodología sí nos permitió experimentar ese cambio, esa transición de lo crítico a lo constructivo, de lo reactivo a lo proactivo, y eso es lo que el equipo de FFLA y el grupo de participantes logramos cuando nos propusimos soñar, imaginar y creer en que es posible un Ecuador mejor en el año 2020. El factor emocional jugó un papel importante durante el proceso, pues el conocimiento mutuo entre los integrantes del grupo y los vínculos de solidaridad que se fueron tejiendo nos permitieron pensar en la construcción de país como un reto "nuestro" y no solo "mío".

Vale también puntualizar que este modelo de construcción de escenarios ayuda a romper esquemas mentales y cambiar lógicas preestablecidas de actuación. La participación a título personal permite pensar desde un lugar distinto al de las estructuras sociales o partidarias de pertenencia, sin arrogarse ninguna representatividad y asumiendo la responsabilidad de construir el propio futuro.

Muchas veces nos cuestionamos si trabajar en la construcción de escenarios con un tema tan amplio como el futuro del país resultaba una iniciativa demasiado ambiciosa. Un análisis interno nos ha llevado a concluir que este reto tiene sus ventajas y desventajas.

La principal ventaja es el haber permitido a un grupo de jóvenes tener una mirada comprensiva y sistémica de la compleja realidad del Ecuador y poder "jugar" con las numerosas variables que la componen. También, permitió que los resultados del proyecto pudieran ser difundidos a un público amplio, pues los beneficiarios últimos son todos los ecuatorianos. Nos topamos sin embargo con un desafío importante: los productos del proceso no tuvieron el nivel de concreción que hubiéramos deseado. Es decir, nos faltó definir los pasos concretos

que deben seguirse para alcanzar el escenario deseado. Y esto requiere mucho más trabajo, tiempo y recursos.

¿Qué hubiera pasado si nos hubiésemos concentrado en construir escenarios a nivel local o municipal? Quizás hubiéramos logrado escenarios más concretos con una orientación a la acción más fácil de trasmitir. Pero el provecto hubiera perdido el valor de contar con jóvenes líderes de las distintas regiones del Ecuador quienes, a su vez, no hubieran tenido la oportunidad de salir de sus espacios locales para sumergirse en un análisis tan completo y complejo de la realidad del Ecuador y compartir la riqueza de la diversidad. Además, la difusión de los productos y la iniciativa hubiera llegado a menos gente.

En definitiva, nuestra recomendación para quien quiera replicar esta iniciativa es que la elección del nivel de trabajo (local o nacional) debe depender de su objetivo principal: si se quiere dar más importancia al proceso que al producto final, la elección del nivel nacional ofrece más ventajas por la riqueza del intercambio y el análisis que se realiza; si, en cambio, se busca un producto más concreto que pueda orientar acciones inmediatas, probablemente se deba comenzar trabajando a nivel local.

# REFLEXIONES SOBRE FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y EL ROL DE LOS JÓVENES EN EL ECUADOR.

Este documento es una primera aproximación desde este grupo de jóvenes al análisis de los problemas que el Ecuador presenta para la formulación e implementación de políticas públicas y de lineamientos para su solu-

ción. Reconociendo que se trata de un tema complejo, sólo pretende expresar el resultado de una reflexión, basada en insumos provistos por distintos expertos en el tema. Finalmente, desea dejar planteado cómo incorporar a los jóvenes en la solución de los problemas apuntados.

#### **DEFINICIONES**

A los efectos de clarificar la significación de algunos términos utilizados, este documento presenta algunas definiciones.

#### Políticas Públicas

Son estrategias operativas, implementadas por el Estado, que resultan en acciones tendientes a mejorar las condiciones de vida de la población, con una visión de mediano y largo plazo para responder a las demandas y necesidades de las y los ecuatorianos.

Nacen de una propuesta informada y fundamentada de distintos sectores sociales y/o instituciones públicas. Su formulación es una responsabilidad compartida entre el Estado y la sociedad, su implementación es responsabilidad del Estado y corresponde a la sociedad o al sector demandante dar el seguimiento respectivo.

El proceso de formulación e implementación de políticas públicas requiere de una voluntad política de los gobiernos de turno -que debe traducirse en una asignación apropiada de recursos, provisión de un marco regulatorio de ser necesario, entre otros- y de la colaboración de los distintos sectores de la sociedad civil y de la ciudadanía en general.

Las políticas pueden instrumentarse a través de leyes, reglamentaciones, acuerdos, proyectos, asignaciones de recursos, entre otros.

#### Lineamientos de Políticas Públicas

La palabra "lineamiento" tiene dos acepciones posibles:

- 1. Desde el punto de vista temático: Son orientaciones, parámetros y guías sobre un tema determinado que sientan las bases para la formulación de una política pública.
- Desde el punto de vista del procedimiento: Son condiciones, pautas y requisitos que deben ser tomados en cuenta durante cualquier proceso de formulación de política pública.

Este documento, adoptando la segunda acepción, hace un análisis sobre los problemas que se presentan al momento de formular políticas públicas en el Ecuador y aporta con algunas recomendaciones.

#### Este grupo de jóvenes

"Somos un grupo de jóvenes ecuatorianos, hombres y mujeres, pertenecientes a diversos sectores y culturas que buscamos generar opinión y cambios trascendentales en nuestra sociedad, a través de propuestas concretas y viables que reflejen nuestro pensamiento y espíritu crítico a la vez que optimista, emprendedor y basado en un verdadero compromiso social".

#### **PROBLEMAS**

# Falta de Autonomía y Debilidad Institucional del Estado Central

Los altos niveles de corrupción, la falta de capacidad de gestión, el regionalismo, entre otros factores, han contribuido en mayor o menor medida a debilitar la institucionalidad estatal.

Esta debilidad ha sido fácilmente aprovechada por sectores y grupos que gozan de un acceso privilegiado no sólo a la información sino a la definición y formulación misma de políticas. De este modo, se aseguran la satisfacción de sus intereses particulares por encima del interés público. Las políticas que se implementan responden entonces a sectores muy específicos y no a los intereses del pueblo ecuatoriano.

Asimismo, el Estado ecuatoriano tampoco tiene autonomía suficiente frente a los organismos internacionales de crédito, que imponen fácilmente la adopción de políticas que no responden al interés general.

Se produce así una captura del Estado que impide su independencia y/o autonomía necesarias para limitar o contener estas influencias, formulando e implementando verdaderas políticas públicas.

En forma paralela, varios gobiernos locales se han fortalecido en su capacidad de gestión y, a pesar de sus limitaciones económicas, pueden aplicar políticas que redundan en beneficio de la comunidad, brindando mayores posibilidades de par-

ticipación a la sociedad, incluyendo a los jóvenes.

Esta saludable tendencia necesita ser complementada con el fortalecimiento del rol articulador del Gobierno Central. Sin un Gobierno Central fortalecido, sólo proliferarán visiones localistas que competirán entre sí y no será posible articular una visión de país.

# Falta de Implementación de las Políticas Públicas definidas

En el Ecuador no faltan buenas propuestas de políticas públicas. Quizás el problema principal radique en que, a la hora de diseñarlas, se busca perfección y no factibilidad para su aplicación. Posiblemente, la falla esté en la implementación y entre los limitantes principales se pueden mencionar: la falta de recursos económicos o su mal manejo, la poca capacidad técnica, la falta de voluntad política de los gobiernos de turno y la falta de cooperación de todos los sectores (incluyendo el sector privado).

Al momento de diseñar una política corresponde preguntarse qué es lo posible frente a lo perfecto, qué es lo que se puede lograr dada la situación financiera, social y el nivel de desarrollo democrático de los ecuatorianos en términos de su responsabilidad como ciudadanos.

¿Por qué no se implementan las políticas definidas?

- a. Muchas veces las políticas adoptadas son una copia de políticas aplicadas en otros países que terminan fracasando por no haber sido adaptadas a la realidad ecuatoriana. Esto no significa que no exista valor en la emulación de procesos y experiencias de otros países.
- b. No siempre toman en cuenta la diversidad o contexto del país.
- c. No siempre estas políticas son formuladas en forma clara, precisa y concreta de modo que puedan ser comprendidas y apropiadas por la ciudadanía.
- d. El seguimiento de la ciudadanía es limitado tanto por la falta de mecanismos de veeduría y exigibilidad como por la indiferencia de la mayoría de los ciudadanos por la política y los temas públicos.
- e. Muchos grupos sociales consideran concluidos sus esfuerzos cuando logran la formulación de una política, sin ocuparse de que la misma se implemente.

# Procesos participativos poco prácticos y efectivos

En varias ocasiones, las políticas públicas no tienen suficiente consenso, apoyo o reconocimiento como prioridad a nivel nacional. Son formuladas

por tecnócratas locales o internacionales, sin consulta previa o trabajo conjunto de los ciudadanos, lo que las convierte en la práctica en políticas gubernamentales carentes de continuidad. Para revertir esta costumbre, se han abierto procesos de participación que no han resultado satisfactorios porque se intenta consultar con todos al mismo tiempo sin distinguir niveles ni momentos de participación y por lo general la ciudadanía ha sido poco o nada informada.

Si a esto sumamos el grado de fraccionamiento de intereses y sectores que existe en el Ecuador, tratar de impulsar una política pública en la que todos estén de acuerdo se convierte en una empresa prácticamente imposible. Mas allá de ciertas iniciativas locales, llama la atención la falta de un discurso articulador entre los diversos sectores sociales.

En particular, esto se evidencia notablemente en la ausencia de diálogo sobre las necesidades del sector juvenil. No hay alternativas y oportunidades serias para que los jóvenes participen en la formulación de políticas, a lo que se suma la falta de una real comprensión de lo que significa este sector para el país como fuerza social. El riesgo es que los jóvenes líderes solo repitan patrones de los adultos y las mismas taras de la cultura política actual.

Muchas veces por falta de investigación de la temática juvenil y/o por influencia de los medios de comunicación, son asociados con violencia, rebeldía y otras connotaciones negativas sin valorizar los verdaderos aportes que realizan. Su energía vital y su capacidad de soñar actualmente no se canaliza, al contrario, parecería que se la limita. La calidad de la educación no aporta a la solución de este problema, pues falla en estimular condiciones para el desarrollo de un pensamiento crítico a partir de realidades juveniles existentes.

#### Cortoplacismo o inmediatismo

El Ecuador no cuenta con una visión o con metas a largo plazo que le permitan mantener una línea de acción sostenida a lo largo de los sucesivos recambios presidenciales. Ante esta ausencia, predomina el cortoplacismo como criterio para la toma de decisiones, primando entonces las necesidades e intereses inmediatos de los gobiernos de turno.

Mucho menos se trabaja con una visión latinoamericana, que permita lograr compromisos a nivel regional desde los gobiernos nacionales.

#### **PROPUESTAS**

#### Sobre la Debilidad y Falta de Autonomía del Estado Central

Este grupo no se considera en condiciones de dar una respuesta a este problema tan grave y complejo. Más bien, se propone considerarlo como el contexto en el que hay que trabajar para forjar verdaderas políticas públicas que, a la larga, terminarán por fortalecer al Estado.

#### Sobre la Poca Efectividad de los Procesos de Participación y la Falta de Implementación de las Políticas Definidas.

Es conveniente realizar recomendaciones sobre estos problemas, utilizando como base lo que pueden considerarse las etapas fundamentales de un proceso de formulación e implementación de políticas públicas:

- Identificación de la demanda y/o problema. Durante esta etapa, es indispensable llevar adelante un proceso participativo que consista principalmente en la consulta a todos los sectores interesados sobre sus necesidades y demandas, teniendo en cuenta la diversidad cultural y regional del país. No es necesario aquí que quienes participen conozcan sobre los aspectos técnicos del problema que se intenta abordar.
- 2. Formulación de propuestas técnicas. Identificado el problema y conociendo las demandas o necesidades de los sectores interesados, expertos técnicos deben formular propuestas de política pública. En la formulación de estas propuestas es recomendable que participen aquellos ciudadanos u organizaciones de la sociedad civil que conocen el tema y que están preparados técnicamente para formular aportes. En este punto, vale la pena emular experiencias positivas conducidas en otros países, recordando siempre la necesidad de adaptarlas al contexto local. Sobran ejemplos en los que esto no se ha hecho. Las propuestas deben pasar un estudio de factibilidad en cuanto a su implementación. Como parte de ese estudio, vale la pena –según las características de cada caso- evaluar la conveniencia de someter las propuestas desarrolladas a una nueva consulta ciudadana, informando a los consultados sobre las ventajas y desventajas de la adopción de una u otra.

- 3. Elaboración de la estrategia. Una vez tomada la decisión de adoptar una propuesta, deben desarrollarse indicadores de resultados y establecer hitos de verificación durante el proceso de implementación.
- 4. Implementación. Este proceso debe contar con los recursos y las capacidades necesarias para poner en práctica la política adoptada. Es fundamental que se prevean mecanismos de seguimiento (como las veedurías ciudadanas) y de exigibilidad. Para que el seguimiento ciudadano tenga peso en la toma de decisiones, puede ser acertado como estrategia forjar alianzas con medios de comunicación que puedan trasmitir a la ciudadanía el resultado de sus observaciones.
- 5. Evaluación participativa. En los hitos de verificación definidos, es recomendable desarrollar evaluaciones participativas que permitan recabar información sobre la efectividad de la política adoptada.
- 6. Difusión. Con el fin de que la ciudadanía esté al tanto de los esfuerzos del Estado por formular e implementar políticas, es importante manejar un componente transversal de difusión.

Si un proceso de formulación de políticas públicas es desarrollado cumpliendo estos lineamientos de procedimiento, es dable esperar mayores probabilidades de implementación exitosa.

#### Sobre el cortoplacismo

La misma reflexión final del punto anterior es aplicable aquí. Un proceso que incorpora una participación adecuada de los sectores interesados, está incorporando testigos y guardianes de las políticas adoptadas. El margen para los intereses inmediatistas y electoralistas se reduce notablemente si los ciudadanos asumen un compromiso de seguimiento de la implementación.

#### ¿Cuál es y debería ser el papel de los jóvenes en la formulación e implementación de políticas públicas en el Ecuador?

Es fundamental que los jóvenes participen en la formulación e implementación de políticas sobre los temas que los afectan por su condición de jóvenes. Más allá de los espacios de participación que los jóvenes han construido con su propio esfuerzo, es esencial que cuenten con espacios institucionalizados.

En el Ecuador, existe la Dirección Nacional de la Juventud, el único espacio desde donde se dan políticas sectoriales para jóvenes. Sin embargo, esta instancia sin recursos suficientes, poco activa y politizada, no funciona adecuadamente.

Una tarea fundamental es conseguir que se ponga en práctica la Ley de la Juventud, que manda la creación de Consejos Locales de la Juventud. Estos espacios, bien manejados, institucionalizan la participación juvenil en la formulación de políticas que los afectan por su condición de jóvenes. Vale resaltar el ejemplo de Cuenca en donde, a través de un acuerdo suscrito entre el

Municipio, ONGs y grupos juveniles, se está brindando atención a los temas de jóvenes y promoviendo la elaboración de una agenda juvenil consensuada.

Ahora bien, esto no significa que, por el sólo hecho de ser jóvenes, tienen derecho a un lugar en la mesa para la formulación de cualquier política que no tenga que ver con temas de juventud. En estos casos, los jóvenes tienen los mismos derechos que cualquier ciudadano interesado en incidir sobre algún tema que le interesa particularmente. Cualquier persona, no importa la edad que tenga para participar en esos procesos de políticas públicas, tiene que entender e involucrarse con el problema que se trata.

Hoy en día, se mantiene el fenómeno de exclusión de los jóvenes de los procesos de formulación de políticas públicas. Se tiende a minimizar o no valorar adecuadamente sus aportes al considerar que la experiencia por la edad pesa más que la experiencia por el conocimiento. También existe exclusión de jóvenes por otros jóvenes (por ejemplo, se excluyen a organizaciones barriales, pandillas, etc.) frente a lo cual se debería buscar espacios y mecanismos para involucrar a grupos excluidos y articularlos aprovechando sus diferentes capacidades de organización y liderazgo.

Se debe capacitar a los jóvenes en herramientas de investigación para que puedan conocerse a sí mismos y sobre la base de la información obtenida, proponer políticas. Un instrumento con perspectivas interesantes es la creación de observatorios de juventud por ciudad, basados en universidades o en consejos locales, para recopilar información sobre jóvenes, conocer sus dinámicas, identificar sus patrones de agrupación y recoger otros datos de importancia. Esto permitiría romper con la concepción monolítica de los jóvenes que predomina hoy. Estas herramientas podrían apoyar y/o complementar el trabajo de los consejos de la juventud.

Finalmente, vale la pena realizar un análisis sobre cuánto se está invirtiendo en juventud, analizando todos los rubros del presupuesto del Estado. Actualmente no se sabe cuál es el presupuesto destinado directa o indirectamente para la juventud, siendo ésta el 60% de la población total del país y un grupo económico importante. Esto permitiría definir y lograr otros rubros de interés para el sector en la proforma del año siguiente.

## ANEXO 1

#### ACTA DE COMPROMISO DE LOS PARTICIPANTES

Por medio del presente documento, yo
Al aceptar mi participación en el proyecto, me comprometo además a cumplir con lo siguiente:
1. Respetar las diferencias de criterio y a participar con una actitud positiva y constructiva en los talleres.
2. Estar presente en los TRES talleres a realizarse en distintas ciudades del país, y a acompañar todo el proceso de desarrollo del proyecto hasta su culminación.
3. Guardar estricta CONFIDENCIALIDAD respecto a la participación de los talleres y muy especialmente respecto de los contenidos de las discusiones y los resultados.
4. Participar en forma coordinada y conjunta entre todos los actores del proceso, en la difusión de los escenarios resultantes de los talleres.
5. No buscar protagonismos personales.
6. No usar los talleres ni los resultados de las discusiones, como plataforma política personal o de grupo alguno.
7. Posterior a los talleres, ejecutar acciones concretas con el objeto de hacer realidad el escenario, que por consenso de los participantes, sea el más conveniente para el Ecuador.
Firmado ena losdías del mes de marzo del año 2002
Nombre CC#

## ANEXO 2

#### LISTA DE PARTICIPANTES

NOMBRE   APELLIDO   PROVINCIA   2		REGION SECTOR													CENEDO							
David   Callardo   Esmeraldas					KEC	الااد	<b>√</b>				SI	CI	OK					GENER				
Maritza         Márquez         Esmeraldas         1	NOMBRE	APELLIDO	PROVINCIA	Costa	Insular	Sierra	Oriente	Conservacionista	Deportivo	Empresarial	Estudiantil	Etnias	Iglesia	Medios	Militar	Político	Social	Masc.	Fem.			
Valeria   Belletini   Manabí   1	David	Gallardo	Esmeraldas	1								1				1	1	1				
Mayra         Calderón         Los Ríos         I	Maritza	Márquez	Esmeraldas	1								1					1		1			
David	Valeria	Belletini	Manabí	1						1									1			
Sandra         Vélez         Guayas         1         1         1         1           Camilo         Pácz         Guayas         1         1         1         1           M. Angélica         Mora         Guayas         1         1         1         1           Boiana         Spurrier         Guayas         1         1         1         1         1           Rocío         Velasco         Guayas         1         1         1         1         1           Xavier         Torres         Pichincha         1         1         1         1         1           Marcela         Longo         El Oro         1         1         1         1         1         1           Alexandra         Hernández         Pichincha         1	Mayra	Calderón	Los Ríos	1							1								1			
Camilo         Pácz         Guayas         1         1         1         1           M. Angélica         Mora         Guayas         1         1         1         1         1           Diana         Spurrier         Guayas         1         1         1         1         1           Rocío         Velasco         Guayas         1         1         1         1         1           Xavier         Torres         Pichincha         1         1         1         1         1           Marcela         Longo         El Oro         1         1         1         1         1         1           Alexandra         Hernández         Pichincha         1 <td>David</td> <td>Parducci</td> <td>Guayas</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td></td>	David	Parducci	Guayas	1						1								1				
M. Angélica         Mora         Guayas         1         1         1         1         1           Boiana         Spurrier         Guayas         1         1         1         1         1         1           Rocío         Velasco         Guayas         1         1         1         1         1         1           Xavier         Torres         Pichincha         1 <t< td=""><td>Sandra</td><td>Vélez</td><td>Guayas</td><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td></t<>	Sandra	Vélez	Guayas	1							1								1			
Diana	Camilo	Páez	Guayas	1							1							1				
Rocío         Velasco         Guayas         1	M. Angélica	Mora	Guayas	1							1								1			
Xavier         Torres         Pichincha         1	Diana	Spurrier	Guayas	1						1									1			
Marcela         Longo         El Oro         1         1         1         1         1           Daniel         Proaño         Galápagos         1         1         1         1         1           Alexandra         Hernández         Pichincha         1         1         1         1         1           Cecilia         Vaca         Pichincha         1         1         1         1         1         1           María Paula         Romo         Loja         1	Rocío	Velasco	Guayas	1						1									1			
Daniel         Proaño         Galápagos         1	Xavier	Torres	Pichincha			1				1								1				
Alexandra         Hernández         Pichincha         1 <td>Marcela</td> <td>Longo</td> <td>El Oro</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>//</td> <td>/</td> <td>1</td>	Marcela	Longo	El Oro	1							1					1	//	/	1			
Cecilia         Vaca         Pichincha         1	Daniel	Proaño	Galápagos		1			1			1					//	7	1				
María Paula         Romo         Loja         1	Alexandra	Hernández	Pichincha			1				1						7	7/		1			
Pedro         Sánchez         Pichincha         1	Cecilia	Vaca	Pichincha			1											1		1			
Liseth         Estévez         Pichincha         1         1         1         1         1           Marco         Domínguez         Imbabura         1	María Paula	Romo	Loja			1					1					1			1			
Marco         Domínguez         Imbabura         1         1         1         1           Chrystiam         Cevallos         Tungurahua         1         1         1         1         1           J. Francisco         Mora         Tungurahua         1         1         1         1         1           Juan Pablo         Pozo         Azuay         1         1         1         1         1           Monserrath         Tello         Azuay         1         1         1         1         1         1           Carlos         Vázquez         Azuay         1	Pedro	Sánchez	Pichincha			1					1					1		1				
Chrystiam         Cevallos         Tungurahua         1 <td>Liseth</td> <td>Estévez</td> <td>Pichincha</td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td> <td>1</td> <td>//</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>1</td>	Liseth	Estévez	Pichincha			1							1	1	//				1			
J. Francisco Mora Tungurahua 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	Marco	Domínguez	Imbabura			1									1			1				
Juan Pablo         Pozo         Azuay         1	Chrystiam	Cevallos	Tungurahua			1											1	1				
Monserrath         Tello         Azuay         1	J. Francisco	Mora	Tungurahua			1								1			1	1				
Carlos         Vázquez         Azuay         1	Juan Pablo	Pozo	Azuay			1			1									1				
Lucila         Lema         Imbabura         1	Monserrath	Tello	Azuay			1											1		1			
Josefina         Aguilar         Imbabura         1         1         1         1         1           Maura         Vélez         Loja         1         1         1         1         1           Kar         Atamaint         Morona Santiago         1         1         1         1         1           Diva         Altamirano         Pichincha         1         1         1         1         1           Andrea         Limongi         Manabí         1         1         1         1         1         1	Carlos	Vázquez	Azuay			1				<						1		1				
Maura         Vélez         Loja         1 <t< td=""><td>Lucila</td><td>Lema</td><td>Imbabura</td><td></td><td></td><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td></td><td></td><td></td><td>1</td><td></td><td></td><td>1</td></t<>	Lucila	Lema	Imbabura			1						1				1			1			
Kar Atamaint Morona Santiago 1 1 1   Diva Altamirano Pichincha 1 1 1   Andrea Limongi Manabí 1 1 1	Josefina	Aguilar	Imbabura			1						1				1			1			
Santiago  Diva Altamirano Pichincha  1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1	Maura		Loja			1													1			
Andrea Limongi Manabí 1 1 1 1 1	Kar	Atamaint	Morona Santiago				1					1						1				
	Diva	Altamirano	Pichincha			1		1											1			
	Andrea	Limongi	Manabí	1										1					1			
1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1 1				12	1	16	1	2	1	6	8	5	1	3	1	7	7	12	18			

#### **ANEXO 3**

#### TEORÍA DE CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS



#### Puntos a Tratar

- Introducción
- Elementos para Construir Escenarios
- Fuerzas Impulsoras
- Incertidumbres Críticas



## ¡ESCENARIOS NO SON PREDICCIONES!

# Son HISTORIAS PLAUSIBLES SOBRE EL FUTURO que nos permiten pensar mejor en qué hacer hoy

#### ¿Qué nos permiten hacer?

- Ay udan a que la gente cambie su forma de pensar - que vean otras opciones
- Se centran en los elementos comunes sobre el futuro
- Brindan un nuevo lenguaje e imágenes para facilitar discusión y análisis
- Ay udan a enfatizar prioridades de temas o decisiones que se tienen que afrontar

Fuente, Allen Hammon

#### Requisitos para Usuarios de los Escenarios:

- Construirlos desde el presente y reconocibles
- No deben ser fácilmente descartables aceptar la factibilidad de ocurrencia
- Con base en análisis y consistentes internamente
- Retar mapas mentales para que permitan aprendizaje
- Tener consecuencias directas en las decisiones de los usuarios

Fu ente: Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible

#### TIPOS DE ESCENARIOS

- Cuantitativos Panel Intergubernamental Cambio Climático
- Cualitativos Sur Africa y Colombia
- Proyección Club de Roma
- Retrospectivos Argentina
- ¿Lo mejor? Depende de la audiencia a la que se quiere influir

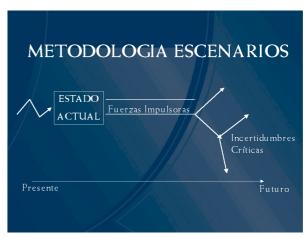
#### UNIDAD DE ANALISIS

- Ejército nacional
- Empresa
- Global
- País
- Regional
- Sectorial
- Ciudad

#### PENSAR SOBRE EL FUTURO

- ALGO QUE NO HA CEMOS A MENUDO O LO SUFICIENTE
- FUTURO NO ESTA PREDETERMINADO - LO CREAMOS LOS HUMANOS Y LAS SOCIEDADES
- CAMBIO ES LO UNICO SEGURO
- HASTA LOS VALORES MAS BASICOS CAMBIAN CON EL TIEMPO





#### Categorías de Fuerzas Impulsoras

- Dinámica Social:
  - Aspectos cuantitativos demográficos, valores, estilos de vida, energía política
- Aspectos Económicos:
  - tendencias y fuerzas que forman la economía, aspectos microeconómicos
- Aspectos Políticos:
  - Cuestiones electorales, legislativas, regulatorias
- Aspectos Tecnológicos:
  - efectos directos, indirectos y facilitadores de ciertas invenciones

Fuerite: Lawrence Wilkinson

#### INCERTIDUMBRES CRITICAS

- EVENTOS QUE CAMBIAN EL CURSO DE LOS ACONTECIMIENTOS
- Aspectos claves que cambian la trayectoria del sistema pero no se conoce su resultado
- Encrucijadas o puntos de inflexión
- Afectan el sistema
- No se sabe como resultarán

#### INCERTIDUMBRES CRITICAS

- Caída del Muro de Berlín
- 11 Septiembre 2001 Lucha contra el terrorismo
- Recesión económica mundial
- Integración económica regional
- Conflicto colombiano

#### **NARRATIVA**

- Contar la historia como le gusta oirla a la audiencia seleccionada -
  - Combinación de cuantitativo y cualitativo ofrece más rigor para sector empresarial
  - Mejor corto que largo
  - Mejor visual que escrito

#### TEMPORALIDAD

- Horizonte a largo plazo para mayor efectividad
- Corto plazo (5-10 años) son riesgosos por la probabilidad de que no se cumplan y la gente pierde la confianza
- Gente más dispuesta a participar y llegar a consensos con un horizonte de más largo plazo (25+ años)

# A nálisis de los escenarios POB. \$ RRNN EQUIDAD TECNO CONFLICTO Escenario 1 Escenario 2 Escenario 3 Escenario 4

#### PASOS PARA CONSTRUIR

- 1 Identificación punto focal o decisión
- 2 Principal (5-6) fuerzas propulsoras afectando el presente
- 3 Surgen incertidumbres que deben ser seleccionadas como críticas (1-2)
- 4 Fuerzas son las dinámicas que se convierten en personajes de nuestras historias "fronteras de lo plausible"
- 5 Implicaciones de nuestras decisiones para cada escenario "señas críticas"

#### CREACION DE ESCENARIOS

- ¡Es un arte más que una ciencia!
- ¡Teoría es fácil, la práctica es más dificil!
- No hay fórmulas, ni respuestas blanco y negro
- ¡Aprender haciendo!

#### ACTORES: Causan el cambio

- Gobierno
- Iglesia
- Sector empresarial
- Militares
- Mujeres
- Indígenas
- Jóvenes
- Emigrantes
- Organizaciones Internacionales
- Org No Gubernamentales -Sociales, DDHH,
  - Ambientalistas, etc.
- Medios de comunicación
- Universidades
- Microempresarios
- Multinacionales

#### TENDENCIAS CRITICAS

- Procesos fundamentales que afectan una sociedad independiente de la acción humana
- Condicionantes del cambio
- No son determinantes

#### TENDENCIAS CRITICAS

- Demografía (crecimiento, composición, distribución)
- Urbanización
- Concentración poder y riqueza
- Democratización
- Deterioro recursos naturales
- Apertura económica
- Innovación
- Globalización

#### **FUERZAS IMPULSORAS**

- Participación ciudadana
- Educación
- Innovación tecnológica

#### ANEXO 4:

#### IMAGINANDO EL ECUADOR DEL 2020 VISIONES DE LA JUVENTUD

La vida plantea posibilidades, opciones que dependen de cotidianas y trascendentales decisiones que se toman en un instante, pero que cambian el rumbo del futuro. Futuro... ¡Qué grande suena esa palabra! ¿verdad? ¿Sabes cuántas decisiones de las cotidianas y de las trascendentales dependen de ti para construirlo?

Por ejemplo, piensa en el Ecuador después de dos décadas ¿Cuáles son las posibilidades? ¿cuáles las tuyas?: ¿seguir la ruta de la improvisación o el camino del cambio? De las decisiones que tomemos ahora, dependerá que el futuro suene a triunfo o a desolación, a fracaso o alegría. ¡Piénsalo!

Viajemos por las alternativas, de un lado al otro. Partamos de la "Y", de la eterna e incierta dualidad de lo posible. Escucha los sonidos de ambos lados y déjate llevar por ellos. Estos sonidos pueden convertirse en una sinfonía armónica, o pueden degenerar en un "desconcierto" de ruidos desequilibrados y torpes.

#### Desde algún punto de la Sierra, enero 4 del 2020

#### **INVERSIÓN SOCIAL**

Se oye la ignorancia en las nuevas generaciones... y qué se puede pedir si en estas dos décadas el dinero del petróleo no se invirtió en educación. En el 2002 los índices de analfabetismo, expectativas de vida, salud y educación se deterioraron más en comparación con el resto de países de la región. Peor aún ahora cuando, luego

de que la bonanza del petróleo encegueciera a los gobernantes, terminara por enceguecernos a todos. Vemos a nuestro alrededor y nos damos cuenta de que no invertimos en educación, que no tenemos hospitales debidamente implementados y que la mortalidad por enfermedades que deberían estar erradicadas ha aumentado.

El 2020 acarrea las quejas ruidosas de los niños enfermos. "Invertimos" en armas para luchar en un conflicto sobre el que no adoptamos una postura a tiempo. Existen buenos ejemplos, pero son puntuales. Algunos gobiernos locales y ONGs han tapado los huecos que el gobierno central ha venido destapando; según él, esto representaba un "gasto" y no una inversión. Este es el Ecuador de un lado del péndulo: un país que suena a escándalo, a negociado, a corrupción, al mismo y manoseado noticiero de televisión que sin importar el canal de origen, tiene las mismas noticias desde hace dos décadas.

Ahora, viaja al vaivén del futuro. Escucha tú el Ecuador del cambio. Cuando tomamos la decisión de no depender del petróleo presumimos que las nuevas exportaciones nos ayudarían a mantener la balanza comercial de nuestro lado; así fue. Hoy sabemos que tener una población sana es una prioridad. El índice de mortalidad infantil en el Ecuador ya no retumba.

La plata del petróleo sirvió para desarrollar y fortalecer un sistema educativo integral que forma personas críticas y con visión, que reconoce la pluriculturalidad. Tenemos una población que puede acceder a la educación superior, incluso si no tiene recursos, y que además demuestra capacidad. En la región somos los más preocupados por el tema y gracias a los nuevos líderes que generó el país, hemos divisado nuevos retos y nuevos horizontes. Retumba el tambor para la marcha: la gente educada y bien atendida canta al ritmo del progreso. Luchamos por la mejor calidad de nuestros productos. Este Ecuador tiene el sonido del trabajo, del bienestar. Suena a las risas de los niños que juegan en los parques y a la nueva vida que hemos construido para ellos.

Dime: ¿De qué Ecuador fuiste parte?

#### Desde algún lugar de la Costa, marzo 17 del 2020

#### INTEGRACIÓN REGIONAL

Ven y mira cómo baja la marea, el mar se tragó muchos de nuestros esfuerzos, ¿escuchas? No supimos ser competitivos y de ese error se aprovecharon muchas empresas extranjeras en estas últimas dos décadas. Ellas son las que ahora tienen el mercado. Nuestras industrias han seguido desapareciendo paulatinamente y las que no lo han hecho venden en este tiempo a pequeños segmentos del mercado local. No es de sorprenderse; el aparato productivo tuvo que soportar inseguridad jurídica, devaluaciones constantes, altos niveles en los costos de producción y la falta de políticas de comercio exterior. Tampoco se tomaron medidas para consolidar la dolarización, que quedó a la deriva. Desorganizado al interior, el país perdió múltiples oportunidades de negociación. La regionalización del conflicto colombiano tampoco facilitó las relaciones internacionales.

Los despidos masivos hicieron que suenen más guitarras en España, Italia y en los Estados Unidos, guitarras de compatriotas que a ritmo de pasillo, añoran todavía la "Patria Querida". Nuestra balanza comercial se fue "desafinando" año tras año y nuestro mercado interno se saturó de productos extranjeros. Las tasas de interés y los altos costos de producción terminaron por ganar la batalla..., si bien ahora seguimos luchando, hubiera sido distinto si alguien hubiera aportado con nuevas propuestas para diversificar y dar énfasis a la calidad... Ahora la alternativa es sobrevivir, ya no competir.

Cuando sube la marea trae esperanza. Hoy, el sonido del mar es distinto. Suenan también los apretones de manos, suenan los teléfonos y los constantes pedidos de productos, por doquier suena la música de la prosperidad. Haber tenido políticas claras en torno al conflicto colombiano, haber tomado las riendas de la dolarización y no habernos dejado deslumbrar con la bonanza petrolera, fueron claves para consolidar nuestros mercados. La conciencia del empresario cambió y permitió que nuevos nombres se barajen en el escenario político. El aparato productivo se fortaleció y en esto todos tuvimos que ver: se formó una alianza estratégica entre el sector privado y el público, donde también participó la sociedad civil. Hoy, después de entrar al ALCA y a otros procesos de integración con una negociación

consistente y visionaria, somos un baís con una balanza comercial favorable due a todos nos suena a desarrollo. Le bemos puesto cuidado absoluto a la calidad y hemos invertido en capacitación. La estabilidad permitió que los intereses bajen para los créditos, lo que luego se convirtió en política de Estado. Hoy, las empresas crecen al ritmo de la apertura constante de nuevos mercados, la gente no emigra y la inflación se mantiene en índices bajos desde principios de la década. La bonanza se refleja en una distribución más equitativa de la riqueza. Esta marea subió para quedarse aquí y cada vez que las olas rompen en nuestras playas, nos recuerdan que un nuevo mercado se abre al Ecuador. Su sonido es abora parte de nuestro Himno Nacional.

¿Tus decisiones han contribuido a la construcción de alguno de estos escenarios?... ¿de cuál?

Desde el piso 18 de algún edificio en una de nuestras ciudades, diciembre 3 del 2020

#### INVERSIÓN EN DESARROLLO Y ACCESO A LA TECNOLOGÍA

En este último tiempo, además de habernos percatado que no estábamos listos para la apertura de mercados, nos dimos cuenta que tampoco podíamos competir con una brecha en la que el ritmo de los países del primer mundo y sus máquinas, no es compatible con el nuestro y sus buenas intenciones. El día y la noche son esta vez los referentes. Mira cómo suena nuestra noche... no hay grillos, no hay viento, lo que hay es una incapacidad para producir al

compás de nuestras expectativas. Se pensaba que desde el 2002, en que se liberaron los aranceles a la tecnología, la demanda iba a crecer. Efectivamente creció pero sin ninguna planificación, lo que hizo agrandar la brecha entre quienes tienen acceso y los que no. Los empresarios creyeron que sin este "gasto" podrían ser competitivos. Lo cierto es que ahora, dos décadas más tarde, nos hemos dado cuenta de que no hemos llegado muy lejos, peor aun si comparamos nuestros índices con los de otros países de la región. Esta realidad no se dio solo en el ámbito empresarial. Para los gobiernos de turno también el tema fue un "gasto" más que una ferviente necesidad, ahora que los precios de la tecnología no tienen ninguna relación con los ingresos de la población -para la que en un gran porcentaje se ha vuelto inaccesible-. El sector educativo no puede ofrecer computadoras a los estudiantes para marchar al ritmo del desarrollo, el tic tac del reloj es lo que acompaña el paso inacabable de la noche.

Han empezado a cantar los gallos y la madrugada va ganándole terreno a la estampa de la noche. Se oye el soplar del viento que trae un panorama distinto. Sale el sol y con él cambia la historia. Dos décadas bastaron para que el Ecuador se convirtiera en un país que maneja tecnología de punta. Canalizar bien el dinero del petróleo y de los nuevos procesos productivos, y la postura del país frente al conflicto colombiano, fueron dos razones importantes que permitieron utilizar el dinero correctamente. Se invirtió en tecnología, no lo suficiente, pero bastó para darle al Ecuador un nuevo rumbo. La apertura de mercados generó una verdadera competitividad y permitió al consumidor elegir el producto nacional. Nuestros empresarios empezaron a dar importancia al valor agregado y para ello invirtieron correctamente recursos en la tecnificación de su producción.

Nuestro país se convirtió en escenario de investigación científica y la tecnología también ayudó a transparentar los procesos de licitación y contratación públicas para combatir la corrupción.

Los técnicos para operar las máquinas son formados en el Ecuador y su trabajo es de alta calidad, más aun cuando se los ba familiarizado con la tecnología desde niños, desde la escuela. Hemos superado a algunos países que a comienzos de siglo figuraban como "más adelantados".

¿Construiste un Ecuador solo para ti o también para tus hijos?

Desde algún sitio del Oriente, septiembre 29 del 2020

#### SEGURIDAD NACIONAL

Dentro y fuera. Definitivamente los sonidos no son iguales. Fuera se oye el ruido ensordecedor de los carros y el barullo de la gente... quejándose. Se quejan por la situación actual de violencia y desconcierto, se quejan porque no se pudo tomar medidas a tiempo. A principios del siglo se advertía la amenaza de la creciente violencia en la región, lástima que en ese entonces no se negociara beneficios concretos en un plan regional. Con la buena época del petróleo, se decidió armar aún más a las Fuerzas Armadas y la incertidumbre creció. Sin embargo, las políticas de Estado, que debieron tomarse para mitigar la inseguridad, fueron insuficientes. De repente, a principios de la década pasada ya se había recrudecido la violencia urbana. Al igual que en otros países, el perfil de los líderes se endureció y las promesas electorales comenzaron a girar en torno al tema de la defensa y la lucha antiterrorismo y antinarcotráfico. El secuestro empezó a ser más común en nuestro territorio y la crónica roja aumentaba año a año sus cifras. Los derechos individuales fueron vulnerados en nombre de la seguridad nacional. El disco tenía un solo mix: redoblantes, marchas y balas. Afuera, el ruido era insoportable.

¡Entra! Escucha el Ecuador que suena a risas. Desde la ventana escucha a los niños jugar en las calles sin preocupaciones. Oye cómo la gente habla allá afuera en voz alta. Ellos trabajan, ríen, producen para un Ecuador en paz. Son ellos los que se beneficiaron de políticas oportunas: se tomaron las medidas necesarias para que la regionalización del conflicto colombiano nos afecte lo menos posible. El gasto militar no se infló y el dinero se pudo invertir en la gente, en mejorar las condiciones de escolaridad, y en poner los avances de la medicina al servicio de los necesitados. El dinero se invirtió también en tecnología y los ingresos del petróleo ayudaron a que se consolide la dolarización. Los gobiernos locales fortalecidos en la zona fronteriza asumieron, junto al Estado, el control de su seguridad.

Cómo no escuchar ahora la alegría de la gente. Estamos a tono con la armonía con que suena la planificación y somos más optimistas.

Hay decisiones que solo tú puedes tomar. ¿Te ves dentro o te ves fuera?

Desde una de nuestras playas, julio 1ro. del 2020

#### FORTALECIMIENTO DE GOBIERNOS LOCALES Y SECCIONALES

Este Ecuador no consigue coordinar esfuerzos de desarrollo con los gobiernos seccionales. El proceso de descentralización no fue lo que se esperaba en el 2002. Algunos sectores tienen logros plausibles, otros, penosos intentos. Unos tocan marchas triunfales con los sonidos de la decisión política; otros no pueden entonar nada por los egoísmos y la falta de iniciativas. Todos piden recursos para sus provincias pero poco hacen por ver la manera de generarlos. En otras ocasiones, el Estado les delega funciones pero no les entrega recursos. En las últimas dos décadas algunas provincias surgieron con propuestas que hoy les han dado frutos. Otras han seguido en la espera de ayuda del gobierno central. Luego del apogeo petrolero, el dinero que la mayoría de gobiernos seccionales han conseguido que se les asigne, lo han destinado a obras de poca trascendencia para "contentar" a sus electores, y al bolsillo de unos pocos. Cuando todos tratan de entonar una melodía, lo que se escucha es una serie de disonancias que no llevan a ninguna parte. Las ONGs empezaron en algunos lugares obras importantes, las que el gobierno descuidó. Ahora esas provincias viven de los esfuerzos pequeños de estas organizaciones que no se dan abasto frente al cúmulo de necesidades. En los diez últimos años el éxodo ha sido constante: gente que va de un lado a otro en busca de servicios. Los hospitales públicos funcionan aceptablemente solo en algunas ciudades. Lo mismo pasa con la educación pública y con otros servicios. La migración a los centros poblados crece a la par del descontento.

Empezó a sonar un armónico concierto de fructíferos intentos. Si bien, en estas dos décadas los esfuerzos por fortalecer los gobiernos seccionales ban sido arduos, los nuevos líderes -principalmente-, han entendido la importancia de la descentralización y de robustecer sus gobiernos locales en pos del desarrollo. Ahora pocas son las provincias con problemas, pero la mayor parte del Ecuador ha emprendido un proceso de descentralización. El dinero se está invirtiendo no solo en obras para mejorar el nivel de vida de estas generaciones, sino en planificar para el futuro. Los organismos multilaterales aboyan a proyectos particulares en cada una de las provincias al igual que las ONGs, pero es el gobierno central el que lleva la batuta del desarrollo. Cada provincia lucha por generar ingresos propios e invertirlos equitativamente con propuestas turísticas y comerciales originales y eso está fortaleciendo nuestra economía en general. Sonamos al unísono, en el mismo círculo melódico y en la misma canción. El fortalecimiento de los gobiernos seccionales y locales, cada año, suena mejor.

 $\ensuremath{\partial} Q$ ué has hecho para construir el Ecuador que quieres?

Desde una reserva forestal en la Sierra, febrero 7 del 2020

#### **RECURSOS NATURALES**

Vamos a tomar el tren. De este lado de las ventanas vemos un país que jugó mal una de sus mejores fichas: sus recursos naturales. La explotación inmisericorde que ya había comenzado a fines del siglo pasado traía un espantoso ruido de motosierras y tractores que, a su paso, serruchaban el futuro. En las últimas dos décadas se pudo hacer algo porque aparecieron nuevos líderes que trataron de hacer conciencia. Empero, pudieron más el interés y la ambición de algunos productores, intermediarios y exportadores. Por su parte, las autoridades se hicieron de la vista gorda. Ciertos productores y gobernantes se llenaron los bolsillos, dejándonos un panorama deprimente. Mira por ejemplo esa planicie: ¿recuerdas que hace diez años había allí un bosque? Pues pese a que era un área protegida la declararon como zona agrícola. Ahora esa tierra no puede ser utilizada porque los químicos que se vertieron en el ansia de incrementar la producción, erosionaron el suelo y lo volvieron improductivo. A principios del siglo los grupos de ecologistas advirtieron los riesgos y la gente empezó a tomar conciencia de la gran amenaza, pero como nunca hubo la suficiente decisión política... no pasó nada. Las ciudades fueron creciendo y con ellas los problemas urbanos. La basura y la contaminación se hicieron incontrolables, otros asuntos en las agendas de los gobiernos las relegaron de lo prioritario. El sonido del viento golpeando en las copas de los árboles

ya no se oye hace tiempo; con la tala del bosque tampoco se escuchan los trinos de los pájaros.

Del otro lado de las rieles, se ve pasar un Ecuador hermoso, pujante. ¿Recuerdas el bosque protegido? Este atrajo a muchos turistas, propios y foráneos por su biodiversidad; al fondo, se ve la pintoresca comunidad que creció junto al bosque. Si pones atención, verás cómo se han desarrollado los negocios turísticos, el biocomercio, las pequeñas y medianas empresas artesanales. El bosque que ahora es más grande, cuenta con más atractivos porque conservó sus especies endémicas y volvieron las que lo abandonaron. Ahora, además de un destino turístico, es un laboratorio en donde grandes farmacéuticas invierten en investigación científica para desarrollar otros productos y reconocen el valor de los conocimientos tradicionales. La naturaleza y la tecnología se unieron a favor del ser humano. Si bien es cierto el deterioro fue irreversible, decisiones tomadas a tiempo permitieron que en nuestras ciudades se pueda seguir respirando. Se dieron otras soluciones sobre temas trascendentales como el manejo de la basura, sobre todo de los desechos especiales que vienen de la mano de la industrialización: químicos, tecnológicos, hospitalarios.

Esto no hubiera ocurrido si a su debido tiempo no se hubiese priorizado a la educación en el presupuesto del Estado. Muchos de los estudiantes que en las últimas décadas gozaron de este renovado modelo educativo, son quienes valoraron su medio ambiente y ahora, aplican sus conocimientos en beneficio de la población. Podemos decir que los gobiernos hicieron las cosas bien. En el 2020 estamos disfrutando de los frutos de esas decisiones: tenemos aire limpio para respirar y agua pura para tomar.

Cambiar estas tendencias requiere de compromisos firmes. ¿Claudicarás en el intento?

Desde las afueras del Congreso Nacional, agosto 25 del 2020

#### PARTICIPACIÓN Y DEMOCRACIA

Escucha una parte de este agosto del 2020: la gente haciendo sonar su voz es el más puro indicio de que hay democracia, aunque esa misma gente haya pensado muchas veces en deponerla. Cuentan incluso que para el 2010 hubo propuestas de cambio, gente dispuesta a gobernar respetando

la participación... pero fue ruido no más. Ahora tenemos un país excluyente, racista. La organización reactiva se ve y se oye, es evidente. Su muestra más clara son los paros y sus marchas de protesta disonante. Electores y elegidos no se asocian en la construcción del futuro. La queja diaria, desde hace años, sigue siendo en contra de los políticos..... aquellos elegidos por los mismos ciudadanos. Nadie pide ni rinde cuentas. La gente que hoy está lanzando las piedras es la que nació bajo este "orden". Debido a la ausencia de líderes que inviertan en la niñez y la juventud, es que hoy vemos la destrucción de la propiedad privada y el irrespeto a los derechos de los demás.. Los jóvenes buscan su espacio y no lo encuentran...

Gracias a que la gente supo elegir, hoy vemos que la participación popular es mayoritaria. Los partidos políticos renovaron sus cuadros y pusieron a nuevas caras a defender sus ideologías, y lo más importante, a poner en primer lugar los intereses del país. Los nuevos líderes que empezaron a aparecer a finales de la primera década del siglo y que han venido formándose desde entonces, han contribuido a orientar a la ciudadanía, una ciudadanía que ahora respeta la pluriculturalidad, la multietnicidad, la democracia, el derecho, la ley, nuestra maravillosa diversidad. No fue fácil que gente nueva llegue a los espacios donde se toman las decisiones, no obstante, el proceso valió la pena.

Con la apertura y diversificación productivas y la no dependencia rigurosa del petróleo, que fue otra de las conquistas acertadas en estos últimos años, muchas fueron las empresas que se crearon. La organización propositiva de la fuerza laboral ha hecho que la mayoría de ecuatorianos se sienta parte de una sociedad civil participativa. Hoy, los líderes sí representan la diversidad.... de culturas, de opiniones, de ideologías. Suenan las voces optimistas de la gente en los transportes públicos, suenan los programas de la radio, suenan las lecciones de los maestros. Todo ello suena bien porque es el reflejo de una sociedad que

no ha enmudecido, que todavía tiene mucho de qué hablar sin temores ni aflicción.

¿Estás trabajando por uno de estos dos "futuros", o solo estás pensando en ti?

¿Es que no oyes la ignorancia, las quejas ruidosas de los niños enfermos? ¿No oyes como el mar se traga nuestros esfuerzos? ¿No escuchas las guitarras lastimeras que suenan desde España? ¿No te ensordecen todavía los carros y el murmullo de la gente que solo se queja... tal vez de ti?

Seguramente tú tienes la capacidad para decidir y enrumbar al Ecuador. Ciertamente tú, eres el responsable de que este país suene en dos décadas como todos queremos que suene. Tú, obligatoriamente, tienes una responsabilidad con tus hijos, con mis hijos. Tú, inevitablemente, puedes cambiar la historia y posiblemente no lo has pensado. Tú, irresponsablemente, al igual que muchos de nosotros, has dejado que pasen cosas que nunca debieron pasar. Estamos a tiempo de rectificar. ¡Tú!, sí, tú que estás leyendo este documento, tienes en las manos una -si no son más- de las decisiones que necesitamos para escuchar las risas de los niños que aun no han nacido... pero que vendrán. Ahora dime: ¿cómo te gustaría que suene el Ecuador... tu Ecuador?

#### ANEXO 5:

#### PROYECTO DE COMUNICACIÓN "ESCENARIOS PARA EL ECUADOR DEL 2020"

#### **ANTECEDENTES**

"El Futuro del Ecuador: Visiones desde la Juventud" ha sido uno de los proyectos más ambiciosos de la FFLA, que a través de la metodología de la construcción de escenarios, pretende dar una mejor visión del país.

En Ecuador, es la primera vez que la Fundación utiliza esta metodología con jóvenes líderes de diferentes sectores del país, razón por la cual, la difusión de los resultados es un reto. Para que los resultados de los escenarios sean conocidos a nivel nacional, deben considerarse elementos comunicativos básicos para lograr los objetivos planteados. Proyectos como estos requieren de una campaña de difusión y promoción a través de medios masivos, de lo contrario, el esfuerzo invertido en estos procesos sería en vano. La razón es obvia, todo proceso de impacto social y político necesita de elementos sociales influyentes como la persuasión para lograr los cambios deseados.

#### **IUSTIFICACIÓN**

En respuesta a una necesidad imperante de cambiar la realidad del país y de continuar con la segunda fase del proyecto "El Futuro del Ecuador: Visiones desde la Juventud", se desarrolló la presente estrategia de promoción y difusión de "Escenarios para el Ecuador del 2020". La campaña propuesta tiene las siguientes etapas:

- Expectativa
- Impacto e Información
- Difusión y Mantenimiento

La FFLA está consciente que la comunicación es la base de una buena coordinación, y una correcta estrategia en los medios masivos facilitaría la difusión de las políticas, acciones y conocimientos generados en el proyecto inicial.

En este proyecto de comunicación, se han planteado los dos escenarios construidos en el proceso inicial:

- ¿QUÉ PASA SI NADA CAMBIA?
- ¿QUÉ PASA SI CAMBIAMOS?.

Una vez establecido el marco ideológico de "Escenarios para el Ecuador del 2020", se debe resaltar que esta iniciativa tiene el fin de ser difundida en toda la sociedad. Se trata de un proyecto social y por lo tanto su éxito dependerá del nivel de impacto que se logre alcanzar en los distintos grupos sociales.

#### **OBJETIVOS**

#### Objetivo General

Desarrollar una campaña de difusión y promoción de los Escenarios para el Ecuador del 2020, construidos por un grupo de 30 jóvenes líderes ecuatorianos dentro del proyecto "El Futuro del Ecuador: Visiones desde la Juventud", ejecutado a inicios del 2002 por Fundación Futuro Latinoamericano.

#### Objetivos Específicos

A través de la estrategia:

 Reforzar la conciencia en los ecuatorianos de la necesidad imperante de cambiar su mentalidad y actitud para contribuir en la construcción y desarrollo de un Ecuador mejor.

- Proponer métodos y estrategias para las nuevas generaciones fundamentadas en valores cívicos que fortifiquen la identidad nacional y forjen ciudadanos capaces de desenvolverse con éxito en los diferentes retos sociales.
- Llegar con fuerza a diferentes sectores del país para comunicarles y reforzar la necesidad de unir esfuerzos y combatir contra todos aquellos escenarios negativos que pueden impedir su crecimiento, por el bien del país.

#### **DESARROLLO**

#### Difusión de los Escenarios para el Ecuador del 2020

La difusión de los escenarios construidos se basa de manera exclusiva en la narrativa (herramienta para contar la historia) propuesta por los participantes del proyecto "El Futuro del Ecuador: Visiones desde la Juventud".

¿Qué es y cómo se inicia una campaña?

En la última década, debido a la evolución en los valores sociales, se observa cómo se han intensificado las campañas de entidades sin ánimo de lucro, cuyo objetivo ha sido el de promover y difundir las ideas sobre las que se sustenta su organización.

Este hecho ha provocado un creciente interés por mejorar el conocimiento de campañas publicitarias con resultados rápidos y previsibles, pero que se mantengan a largo plazo.

En respuesta a esta demanda, se puede encontrar en el mundo del marketing algunas ofertas interesantes de campañas efectivas para lograr el reconocimiento de un producto, servicio o idea en un plazo determinado según lo amerite el caso.

#### La Segmentación

Como paso previo al diseño de estrategias de acción, es importante conocer las diferentes técnicas de segmentación de grupos meta que ayudarán al diseño de la mejor estrategia y, por tanto, a la consecución de objetivos.

Aunque una campaña esté bien diseñada, no se conseguirán las metas si no se comunica de la manera apropiada al público objetivo.

La segmentación se basa en dos principales grupos socioeconómicos y culturales:

- Sector Urbano
- Sector Rural

Dentro de la segmentación escogida, la campaña partirá desde las tres ciudades más importantes del país: Quito, Guayaquil y Cuenca. La justificación para iniciar el programa de difusión desde las urbes se debe a la mayor concentración poblacional y el nivel de impacto que tienen los medios masivos de comunicación en dichos lugares; así mismo, la estrategia de campaña busca aprovechar los medios masivos, tecnológicos e infraestructura existente en estas ciudades para lograr que los objetivos de impacto y reforzamiento sean factibles.

Adicionalmente, se debe considerar que los procesos democráticos desde su inicio en la Antigua Grecia, han sido propios de las ciudades, de allí se origina el concepto de ciudadanía y el quehacer político del mundo occidental. Este antecedente histórico nos guía a encontrar en las urbes el trabajo base de difusión masiva.

Para el sector rural la estrategia se basa en la capacitación de los principales líderes comunitarios. Talleres de motivación e información que lleven a las distintas comunidades campesinas a analizar su futuro en los escenarios de cambio propuestos.

En menor escala, se utilizarán los medios locales de difusión, tales como las radios comunitarias y eventualmente los periódicos de cada lugar. Sin embargo, estamos conscientes de que en esta fracción de la sociedad la clave será la interacción personal.

#### Etapas de la Campaña

#### Etapa de Expectativa

En esta etapa se empieza a llamar la atención del grupo meta o grupo objetivo mediante la utilización de diferentes recursos mediáticos de carácter audiovisual (TV, radio, prensa e internet).

El objetivo principal de esta etapa es simplemente sugerir, avisar que algo está por venir o suceder, sin contar todo, atrayendo de esta manera la curiosidad del público al que se dirige.

Para este tipo de campaña, que por ende es parte de una cadena publicitaria, se sugiere tener el plazo de dos a tres semanas con repeticiones diarias que lleguen a un máximo de 10 segundos en radio y televisión.

Para el éxito de la campaña, es de vital importancia crear expectativa en la población. La expectativa es propicia para que el público se muestre más abierto e interesado a receptar la información que les proporcionaremos en las etapas siguientes.

La duración de esta etapa oscila entre 15 y 20 días.

Estas estrategias de expectativa están dirigidas a la población adolescente, joven y adulta de los sectores urbanos y rurales del país.

El principal medio a utilizarse en esta etapa es la televisión y la radio (por ser los medios que más llegan a la audiencia ecuatoriana), con el apoyo de un video e internet.

"¿Cómo te suena el Ecuador del 2020?" Esta frase, acompañará a la campaña de difusión, especialmente, en la campaña de expectativa. En la cual, a través de una irrupción - en la imagen de la TV, sonidos trasmitidos en la radio y formatos en prensa -, se creará curiosidad en el público.

Se transmitirán cinco comerciales al día. Cuatro de ellos estarán en el transcurso de la mañana y tarde (horas por pautar en los medios televisivos). El restante será en horario Triple A.

Lo mismo se hará con la prensa, los afiches y las vallas publicitarias.

En el caso de la radio, se usará el efecto de algo que se rompe, seguido de un silencio y luego se pronunciará el eslogan. Estas serán transmitidas en las principales emisoras a nivel nacional y en radios locales o comunitarias de las distintas provincias.

Afiches: siguiendo la línea creada para la expectativa, se colocarán afiches en centros educativos del país, paradas de buses, centros comerciales y restaurantes de todo el país.

Vallas: este recurso va a ser utilizado, principalmente, en las ciudades grandes del país: Quito, Guayaquil y Cuenca. Sin embargo, se aprovecharán los espacios disponibles en carreteras que conectan las diferentes provincias.

#### Campaña de Impacto e Información

Durante esta fase, se cumplirá con el siguiente objetivo de la campaña que tiene que ver con la información de los Escenarios.

El punto fundamental para el logro de los objetivos propuestos llega en este momento.

En este período, se destacará la utilización total de medios masivos y alternos para la difusión de lo que se quiere resaltar (bondades o características del plan o producto).

Se utilizará la segmentación antes planteada. El punch publicitario aparece con un evento selectivo de 150 personas: los principales medios de comunicación y líderes de los diferentes ámbitos de la vida social, política, económica, cultural, ambiental del país que presenciarán una rueda de prensa y una pequeña obra de teatro personificando los escenarios obtenidos como producto final del Proyecto Escenarios Juventud.

El punto de partida será la capital ecuatoriana.

En esta fase, lo más importante es el contraste que se cause en el público mediante la presentación de las fuerzas impulsoras escogidas en los talleres realizados en el proyecto inicial.

Como parte de este proceso, se crearán dos libros para su distribución nacional que reflejen el contenido de los escenarios; el primero será una carpeta informativa que contenga el desarrollo y resultado de los escenarios , y el segundo será un cuento que refleje las narrativa con los resultados de los escenarios, los mismos que serán presentados a los públicos antes mencionados.

En el momento en que se entrega la historia, es decir, el producto en sí mismo, se impulsará el siguiente objetivo de la campaña que consiste en la persuasión a la acertada toma de decisiones por parte de los decisores de la nación. Esto se logrará gracias a la efectividad misma del producto entregado.

#### Etapa de Difusión y Mantenimiento

Se continuará con la difusión en los medios masivos, ahora difundiendo los escenarios. (8 meses)

- 1. Radio: el mismo eslogan anterior seguido de sonidos agradables, en primera instancia, y, luego, sonidos desagradables que causen incertidumbre en quien los escuche. Las cuñas serán máximo de 20 segundos.
- 2. **Televisión**: la frase anterior seguida de imágenes de las fuerzas impulsoras antes mencionadas con lo negativo que podría ocurrir en el país de no acatarse medidas preventivas. Luego, las imágenes representativas de las mismas fuerzas desde un punto de vista positivo en un tiempo máximo de 20 segundos.
- 3. Medios impresos, vallas y afiches: serán colocados en los mismos lugares de la etapa anterior. Estos tres medios serán integrados para representar la misma idea de mantener la misma perspectiva del tiempo y la dualidad de imágenes que representan el cambio y el caos.
- 4. Se continuará con un programa de relaciones públicas en los diferentes sectores: educativo, público y privado, con la participación de los mismos jóvenes participantes en el proyecto, realizando conferencias, visitas y pláticas.
- 5. A través de la pagina web del internet, se mantendrá contac-

to con los diferentes públicos, ofreciendo información, foros de discusión, documentos relacionados al proyecto.

#### Medios de Difusión Elegidos

Aprovechar la fuerza de los medios de comunicación mediante una campaña de: expectativa, impacto e información y mantenimiento de los contenidos transmitidos por lo menos durante el primer año.

Los medios masivos elegidos para la difusión de esta campaña serán aquellos que gracias a su "rating" elevado ayudarán a una rápida identificación del producto en el plazo propuesto: radiodifusoras en banda AM y FM a nivel nacional, TV a nivel nacional con programación variada entre cuña y cuña, y prensa escrita de circulación nacional y alto porcentaje de lectura y publicación.

También es importante que la campaña esté presente en vallas publicitarias. Es conocido que el impacto que éstas tienen es fuerte por ser medios de difusión de ideas o productos en tan solo segundos de visualización. Además, por su tamaño y bajo costo son de gran utilidad para quien publicita en ellas como para quien es espectador citadino. La gran variedad de vallas permitirán estar presentes en varios lugares del área urbana. Estas se complementarán con afiches que irán conjuntamente en las paradas de buses y vallas ambulantes en el perímetro urbano.

Adicionalmente se procurará que la ciudadanía se involucre en un movimiento social a gran escala que reflexione sobre el futuro del país y de un giro desde su actual pasividad a la acción ciudadana.

#### CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5-12
Búsqueda, selección y análisis de proveedores	XXXX				
Una vez detectado los proveedores, se realizarán las reuniones de gestión para determinar los requerimientos para la elaboración de los productos de la compaña		XXXX			
Arranque de la Fase de expectativa. Prensa, radio, TV, afiches, vallas e internet			XX		
Etapa de Impacto. Evento con la Rueda de Prensa y entrega del material impreso			XX		
Arranque de la etapa de difusión y mantenimiento: TV, radio, internet, afiches, vallas, conferencias y relaciones públicas en todos los sectores del Ecuador.				XX	XXXXXXXX

#### PRESUPUESTO (EN USD\$)

	TOTAL
PRODUCCION DE MATERIALES	
Obra de teatro	850,00
Cuento	13.104,00
Publicaciones	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·
	1.300,00
Página web	2.660,00
Cuñas de radio	2.875,00
Spots televisión	9.329,00
Hotel. Evento	1.320,00
Medios impresos	450,00
Diseño de logo	900,00
Video	8.512,00
Otros	671,00
Subtotal	41.971,00
DESARROLLO DE CAMPAÑA	
ETAPA DE EXPECTATIVA	
Difusión de las cuñas de radio	6.210,00
Difusión del comercial de televisión	10.668,00
Difusión de afiches	2.300,00
Difusión de vallas	7.500,00
Prensa	5.000,00
Subtotal	31.678,00
ETAPA DE IMPACTO E INFORMACION	
Difusión de las cuñas de radio	12,006,00
Difusión del comercial de televisión	12.096,00
Difusión de afiches	21.476,00
Difusión de vallas	2.800,00
	7.500,00
Difusión prensa	2.000,00
Difusión en página web Subtotal	500,00
Subtotal	46.372,00
ETAPA DE DIFUSION Y MANTENIMIENTO	
Difusión de las cuñas de radio	96.768,00
Difusión del comercial de televisión	171.808,00
Difusión de afiches	4.000,00
Difusión de vallas	7.500,00
Difusión prensa	8.000,00
Difusión en página web	500,00
Subtotal	288.576,00
ADMINISTRACION Y COORDINACION	
Coordinación	21.000,00
Movilización	2.500,00
Materiales de oficina	1.500,00
Subtotal	1.500,00
	23.000,00
TOTAL	433.597,00
Costos administrativos	43.359,70
TOTAL GENERAL	476.956,70

#### ANEXO 6:

#### PAUTAJE RADIOS A NIVEL NACIONAL

RADIO	PERIODO	HORARIO	FRECUENCIA	TOTAL Cuñas
Colón 98.9 FM	12-30 jun 2003		5 cuñas diarias	90
Kiss 105.3 FM	12-30 jun 2003		5 cuñas diarias	90
Paraíso 96.9 FM	12-30 jun 2003		5 cuñas diarias	90
Melodía	1 mes	08h00, 10h00, 12h00, 14h00, 16h00, 18h00	6 cuñas diarias	180
Reloj	1 mes	09h00, 11h00, 13h00, 15h00, 17h00	5 cuñas diarias	150
Nacional Espejo	1 mes	07h00, 09h00, 11h00, 13h00, 15h00	5 cuñas diarias	150
Onda Azul FM	1 mes	08h00, 10h00, 12h00, 14h00, 16h00, 20h00	6 cuñas diarias	180
Estereo Max 98.1 FM	15 días	08h30 a 09h00, 09h30 a 12h00, 14h30 a 17h00	12 cuñas diarias 8 cuñas diarias	180
La Rumbera	1-31 jul 2003	08h20, 10h20, 11h20, 12h40, 13h40, 16h00	6 cuñas diarias	186
HCJB (Quito, Tungurahua, Manabí, Esmeraldas, Cadena Satelital	3 meses	06h30, 12h00, 18h00 08h00 a 10h00, 10h00 a 12h00	3 cuñas diarias 2 cuñas diarias	540
Vozandes) Festival	1 mes	08h20 a 09h00 07h00, 07h30, 08h00, 10h30, 12h30, 14h30, 18h30	1 cuña diaria 7 cuñas diarias	210
Estéreo Zaracay FM 100.5 Nacional	7 jun-30 jul 2003	06h15, 10h45, 13h30, 16h15 07h45, 10h00,	4 cuñas diarias	216
Activa Zaracay FM 99.7 Regional		12h45, 15h15, 17h00, 18h45	6 cuñas diarias	324
Latina	1 mes	12h30 a 18h00	6 cuñas diarias	180
Hoy La Radio	2 meses	07h15 a 18h30	10 cuñas diarias	600
				3366

#### PUBLICACIONES EN PRENSA ESCRITA

FECHA	PAG	TITULAR
НОҮ		
25-may-03	A1	Jóvenes se preparan para 'gobernar' en 20 años.
25-may-03	C1	Ser responsables desde la piel.  Treinta jóvenes se pusieron a pensar en el país, pero más allá de dolerse por él y quejarse por los responsables, imaginaron el Ecuador que quieren en 20 años, y el que posiblemente les toque gobernar. ¡Imagínelo usted también!
27-may-03	B4	¡Qué difícil pensar en el país del futuro!
18-jun-03	A1	Un grupo de 30 jóvenes proponen mirar al país 20 años después. Su imaginario pretende ayudar a mejorar el curso del Ecuador.
18-jun-03	B1	Treinta jóvenes imaginan al país después de 20 años.
el universo		
15-jun-03	D6	Con un pie en el 2020. Ecuador es de los jóvenes y deben hacerlo progresar. Es el mensaje de una campaña que propone responsabilizarse ya del país.
EL COMERCIO		
19-jun-03	A3	30 voces líderes planifican su país. Hoy se presenta la campaña '¿Cómo te suena el Ecuador del 2020?'
22-jun-03	B1	Un país "20-20" es la meta de 30 chicos. Jóvenes líderes de las cuatro regiones se proyectan en el futuro. En 17 años quieren un Ecuador de excelencia y orgullo ciudadano. El 19 presentaron su campaña.
22-jun-03	В3	30 chicos buscan un país que sume y no reste. Los constructores del futuro - ¿A qué sonará el país en 17 años? Cuatro líderes dan sus respuestas.
la Hora		
22-jun-03	A1	Jóvenes proyectan visión futura del país
22-jun-03	B1	Jóvenes visualizan futuro del Ecuador
22-jun-03	B8	De la crítica a la propuesta.  '¿Cómo te suena el Ecuador el 2020?' Bajo esta pregunta miles de jóvenes trabajaron construyendo los posibles escenarios que les tocará enfrentar en un futuro próximo.
7-jul-03		Suena Ecuador 20-20

#### PUBLICACIONES EN REVISTAS

NOMBRE	FECHA	PAG	TITULAR
EL SOLIDARIO	Junio 2003 (N° 5)	5	¿Cómo te suena el Ecuador del 2020?
SER FAMILIA	Octubre 2003	23	El suceso del mes. Visiones desde la juventud. ¿Cómo te suena el Ecuador del 2020?

#### PAUTAJE TELEAMAZONAS

CLIENTE FUNDACION FUTURO LATINOAMERICANO

PERIODO Julio 16 al 24 de Agosto/2003

COBERTURA: Nacional COMERCIAL: 30 segundos

PROGRAMA	HORARIO	DIAS	SEG	CUÑAS
24 HORAS I EMISION	06H30	L-V	30	15
24 HORAS (Entrevistas)	07H30	L-V	30	15
NUESTRA MAÑANA	09H00	L-V	30	12
TRES PATINES	12H30	L-V	30	4
24 HORAS MEDIO DIA	13H25	L-V	30	6
NOV. GUERRA DE LAS ROSAS	14H30	L-V	30	17
24 HORAS NOCHE	19H30	L-V	30	4
ESPECIALES PERIODISTICOS	21H35	L-J	30	15
PROGRAMA ESTE LUNES	22H15	LU	30	6
ESTE DIA (30 MINUTOS)	22H15	M-X-J	30	18
ESTE DIA LINEA DE FUEGO	22H15	M-X-J	30	5
VAMOS AL CINE	22H45	M-J	30	16
NOCHE DE FIESTA	22H45	yı yı	30	11
LARGOMETRAJE	14H30	SA	30	5
ADRENALINA PURA	17H00	SA	30	4
CINE LATINOAMERICANO	22H00	SA	30	6
LARGOMETRAJE	14H30	DO	30	4
DOMINGO DE PELICULA	17H30	DO	30	2
CINE SUSPENSO	21H45	DO	30	10
TOTAL				175

#### PAUTAJE TVCABLE

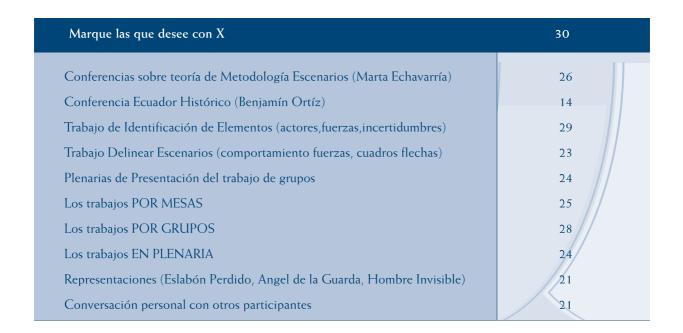
Pauta Ecuador 2020 Cuadro Basado en el Informe Generado desde el Departamento de Producción de Grupo TVCABLE

DUET	CANAL	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	# PAUTAS
DUET13	CLUB	26-Jun-03	23-Aug-03	51
DUET3	CNNE	27-Jun-03	21-Aug-03	48
DUET2	COSM	4-Jul-03	23-Aug-03	37
DUET17	DHTH	30-Jun-03	17-Aug-03	36
DUET18	DISC	1-Jul-03	21-Aug-03	33
DUET15	E!	26-Jun-03	23-Aug-03	16
DUET7	ESPN	29-Jun-03	23-Aug-03	29
DUET5	FOX	27-Jun-03	23-Aug-03	43
DUET12	FSPO	28-Jun-03	23-Aug-03	38
DUET16	FZON	27-Jun-03	23-Aug-03	33
DUET11	GOUR	2-Jul-03	23-Aug-03	27
DUET6	MTV	28-Jun-03	21-Aug-03	47
DUET8	NICK	28-Jun-03	4-Jul-03	2
DUET4	PART	26-Jun-03	20-Aug-03	28
DUET1	SONY	26-Jun-03	20-Aug-03	17
DUET17	TNT	18-Aug-03	21-Aug-03	3
DUET14	WARN	3-Jul-03	23-Aug-03	12
TOTAL				500

#### **ANEXO 7:**

#### EVALUACIÓN PARTICIPATIVA DEL PRIMER TALLER

#### ¿QUÉ ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL TALLER LE PARECEN MÁS UTILES?



#### Comentarios:

- Todo ha sido útil porque enseña a escuchar a los demás respetando sus criterios y a integrarse.
- La participación activa de los jóvenes permitió que se faciliten los consensos y sobre todo la diversidad de opiniones.
- La metodología fue buena y la organización también.
- Excelente equipo de trabajo.
- Todos han sido importantes.
- Hizo falta una conferencia de otro personaje.
- Ha sido muy útil la secuencia lógica que se ha seguido para lograr un efectivo trabajo en equipo.
- Respetar las opiniones de los diferentes participantes (saber escuchar).

- El taller fue excelente y es una puerta abierta para ser ecuatorianos participativos.
- Esta actividad ha permitido conocer más el país.
- Exposiciones de especialistas.
- Se debe aumentar eventos sociales para unir más al grupo.
- Tratar de variar más los grupos. Muchas veces se repitieron los integrantes.
- Se cumplieron tiempos, dinámicas, metodologías y expectativas. "Me voy entusiasmada y contenta del proceso".
- Para el trabajo de delinear escenarios es necesaria una participación más informada, la mayoría del tiempo fue para especulación.
- En la teoría de la metodología hay la impresión de que el término "incertidumbre" causó mucha confusión.
- Sería importante profundizar la teoría y práctica de la metodología y otras actividades extras.
- La parte logística fue excelente y el taller espectacular.
- ¡Felicitaciones por la iniciativa!
- Presentar con mayor claridad toda la metodología y los objetivos de los tres talleres para saber cómo se avanza y hacia dónde.

- Clarificar cómo van a plasmarse los trabajos de los tres talleres en planes y actividades concretas después del proceso.
- La teoría es útil pero no estuvo muy clara. Sería bueno tener material anticipadamente para analizarlo mejor.
- Fue interesante la forma de integrar e intercambiar a los participantes.
- Todas fueron muy interesantes.
- Trabajar con más dinámicas.
- La organización del encuentro y los ejercicios prácticos permitieron aprehender la metodología. Ahora es tiempo de aplicarla y luego controlarla. Los trabajos con diversos grupos hicieron olvidar las subjetividades.
- Entregar la información sobre las "lagunas" identificadas para estar mejor informados.

#### ¿QUE ACTIVIDAD LE PARECIÓ MENOS ÚTIL Y POR QUÉ?

- La conferencia de Benjamín Ortiz fue muy histórica y muy poco contestó las interrogantes de "qué querían los jóvenes de su época y cómo enfrentaron su cultura, en qué se equivocaron", etc.
- La conferencia fue demasiado simple.
- La conferencia de Benjamín Ortiz se enmarcó mucho en el pasado del Ecuador.
- La conferencia pudo ser mejor con más expertos.
- La conferencia, porque nos dio una buena clase de historia, pero no se enfocó en llenar nuestras expectativas.
- La conferencia fue poco interactiva.

- De pronto, la explicación de la metodología resultó larga y repetitiva, pero a su vez, se justifica por su complejidad.
- Trabajo de delinear escenarios con las flechas porque no había una discusión con los suficientes fundamentos y porque el cruzar una incertidumbre con cada fuerza obligaba a un análisis que dejaba fuera la complejidad y todas las posibles variables.
- La conferencia debió concretarse más hacia los cuestionamientos de la juventud de ese entonces. Fue demasiado general.
- Los trabajos por mesas porque en macro se llegó a un consenso más rápido.
- Las representaciones: a lo mejor habría que usar otra manera para integración de los grupos.
- Para tratar temas como "Ecuador histórico" no se debe invitar a nadie que haya tenido vinculación alguna con el gobierno.
- Faltó tiempo para seguir compartiendo sobre el futuro del Ecuador.

#### ¿CÓMO CALIFICARÍA LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL TALLER? (Marque con una X)

	BUENO	MEDIANO	MALO
Desempeño de los participantes	30	2	
Dinámica entre los participantes	28	3	1
Charlas y conferencias (teoría)	20	12	
Ejercicios en grupo (práctica)	30	2	
Materiales escritos entregados en la carpeta	15	16	
Orden y organización lógica de las actividades	29	3	
Tiempos asignados a las actividades	23	7	
Planificación del taller	30	2	
Facilitadores	30	2	
Salón de reuniones	29	3	
Habitaciones	29/	3	
Alimentación	29	2	1
Transporte y traslados	26	3	1

#### ¿QUE SUGERIRÍA PARA MEJORAR LA FORMA DE REALIZAR LOS TALLERES?

- Hacer un receso cuando ya se ha trabajado mucho y la gente está cansada.
- Hacer mesas redondas, foros, etc. con expositores en diversos temas.
- Que los expositores tengan elementos más claros sobre "nuestra" realidad.
- Contar con expertos en temas relacionados con la realidad nacional.
- Un poco más de tiempo para temas complicados.
- Recalcar aspectos técnicos y metodológicos tanto de los escenarios como del trabajo en equipo.
- Aumentar la disponibilidad de información: una computadora conectada a Internet durante el taller.
- Enviar por correo electrónico información económica (realidad actual) del país.
- Realizar más dinámicas de participación activa.
- Ampliar tiempos o disminuir actividades.
- Mayor información.
- Usar otra infraestructura (las mesas estaban muy separadas y no fue posible integrarse bien, ni escuchar bien).
- Más creatividad.
- Fortalecer vacíos de conocimientos en algunas áreas.
- Análisis de términos como "democracia / democratización / política" para tener claros los conceptos.
- Un glosario de términos técnicos.
- Mejorar la metodología.
- Mayor organización de actividades.
- Facilitadores para fomentar la dis-

- cusión y participación.
- Que se den más dinámicas y espacios de integración personal entre todos: participantes y facilitadores, pues el conocimiento genera confianza y amistad.
- Materiales informativos previos (categorías temáticas).
- Mejor audio en las plenarias.
- Un café después de almuerzo; las tardes sí fueron pesadas.
- Mantener la comunicación entre taller y taller.
- Más tiempo para las discusiones en grupos.

#### ¿COMENTARIOS ADICIONALES?

- Muchas gracias por la oportunidad de hacer algo por nuestro país.
- Es una metodología super buena que requiere una visión múltiple de la diversidad nacional.
- Todo el grupo en su conjunto (participantes y facilitadores) fue una familia.
- Siempre las metodologías nuevas generan diversas reacciones en diferentes personas con diferentes tiempos y procesos. Es parte de aprender. Es parte de crecer. Siempre valen la pena. Gracias por la oportunidad!!!
- En un inicio fue complicado entender la metodología de los escenarios, sería importante la profundización del tema.
- Mil gracias, ustedes hacen posible un replanteo de nuestras vidas, lo que muchos queríamos desde hace tiempo.
- Gracias por la oportunidad de participar en este proyecto y dejarnos soñar en un Ecuador que se hará realidad en 2020.
- Buena experiencia.
- Mejor distribución de grupos, cambiarlos constantemente.
- Faltó una charla motivacional que nos explique que este es nuestro momento histórico y asumamos el reto.
- Debemos respetar más la opinión del resto.
- Excelente iniciativa.
- Me sorprendió conocer gente de excelente criterio e inteligencia. Salgo orgullosa de la gente de mi país.
- Botiquín de emergencias administrado por los facilitadores.
- Sería bueno considerar el resultado de otros países y otros sectores incluso dentro del país que hayan comprobado la efectividad de la metodología propuesta.
- Traer personajes y documentos que nos alumbren los caminos de interrogantes.

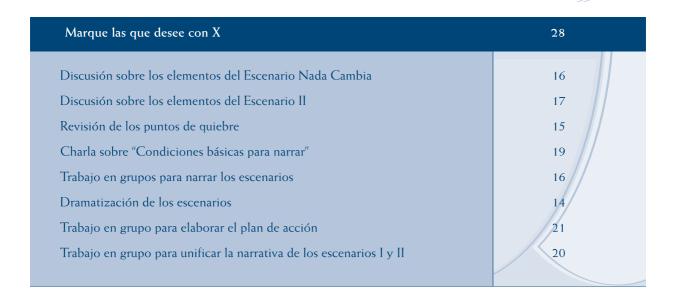
#### ¿CREE QUE ESTE PROCESO PUEDE COMPLEMENTARSE CON OTRO? ¿CON CUÁL(ES)?

- Proceso de mayor debate (claro que ello abarca más tiempo de duración del taller).
- Con información adicional de otras experiencias de escenarios.
- Con las charlas técnicas que nos darán información objetiva con qué trabajar en los escenarios y una visión más global. Estoy muy preocupada por el manejo del tema recursos naturales.
- Plan Nacional de la Juventud elaboración de políticas públicas de juventud a partir de lo local a lo nacional con la participación directa de la juventud del país.
- Seguimiento de los temas por internet.
- Entablando una relación con lo decidido en otros talleres y conjugando las soluciones planteadas.
- Llevar a foros en distintas provincias.
- Manteniendo contacto con los participantes por correo electrónico o personalmente.
- Un proceso de seguimiento a mediano plazo para ver si vamos por el rumbo correcto.
- Seguimiento periódico y talleres de evaluación.
- Red de trabajo entre participantes y organizadores.
- Red de información.
- Agendas juveniles.
- Charlas y conferencias de la realidad y hacia dónde nos proyectamos.
- Con un seguimiento al proceso para evaluar el desempeño e impacto del grupo.
- Talleres sobre negociación y resolución de conflictos encaminados a los líderes 2020.

- Replicando el mismo ejercicio en otros sectores para luego condensar los resultados con representantes de cada uno y desarrollar un plan concreto.
- Con un proceso de "reconocer el Ecuador" para poder dar criterios más amplios con base en el conocimiento real de nuestras capacidades y limitaciones como país: ámbito cultural, histórico, social y político.
- Un adecuado seguimiento con los participantes para no perder el recurso ya preparado.
- Conversatorios inter generacionales.
- Chats temáticos.
- Conversatorios con líderes nacionales e internacionales.
- Procesos de réplica en ciudades.
- Llevando las conclusiones a la práctica.
- Enseñando el sistema en los colegios.
- Que se trabaje con gente de diversos estratos y sectores sociales y culturales.
- Con la participación de más jóvenes para que después que se hayan pintado los escenarios no seamos los representantes de un grupo pequeño. Quizás deberíamos enterarnos de otros procesos que se estén llevando a cabo.

#### EVALUACIÓN PARTICIPATIVA DEL TERCER TALLER

#### ¿QUÉ ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL TALLER LE PARECEN MÁS UTILES?



#### ¿QUE ACTIVIDAD LE PARECIÓ MENOS ÚTIL Y POR QUÉ?/

- Todas son importantes y útiles.
- Todos los puntos tienen una importancia y una necesidad en determinado momento, es difícil quitar alguno o priorizar.
- En este tipo de encuentros a ninguna actividad se le puede considerar poco útil, mucho menos lo que fue el tercer taller. Todas dieron un excelente aporte.
- Narrar los escenarios sin haber tomado en cuenta los puntos de quiebre y luego volver a narrar considerando estos puntos.
- El hecho de buscar incongruencias y contradicciones durante el primer día del taller. Las contradicciones eran obvias, todas se eliminaron. El rato de hacer consenso fue importante pero se perdió tiempo valioso.
- Algunas exposiciones sobre temas

- como historia de la política nacional por no ser tan clara.
- Conferencias con invitados que se desviaban del tema.
- Condiciones básicas para narrar, ya que este tema debe ser desarrollado por profesionales en esta materia, los mismos que tienen todos los elementos necesarios para narrar y ese tiempo lo debíamos haber utilizado en discusiones de organización del grupo.
- Charla sobre condiciones básicas para narrar. La charla fue muy interesante pero no creo que sea un elemento que haga la diferencia en los trabajos en grupo.
- La dramatización de los escenarios porque no aportó mucho al producto final.
- Todas igualmente útiles y complementarias.
- Todas han sido parte importante de una cadena.
- Un problemas fue la falta de tiempo para realizar ciertas actividades.
- Realizamos la narración del cuento antes de analizar los puntos de quiebre y luego resultó difícil incorporar ambas partes.
- Todas fueron necesarias para tener una idea clara de lo que como grupo teníamos que hacer.
- La división que se realizaba para tratar los temas fuera del salón.

#### ¿CÓMO CALIFICARÍA LOS SIGUIENTES ASPECTOS DEL TALLER? (Marque con una X)

	BUENO	MEDIANO	MALO
Desempeño de los participantes	24	3	
Dinámica entre los participantes	21	7	
Charla (teoría)	21	7	
Ejercicios en grupo (práctica)	26	1	
Orden y organización lógica de las actividades			
Tiempos asignados a las actividades	21	7	
Planificación del taller	27	1	
Facilitadores	27	1	
Salón de reuniones	24	4	
Habitaciones	14	14	
Alimentación	24	3	1
Transporte y traslados	2,6	2	

#### ¿QUE SUGERIRÍA PARA MEJORAR LA FORMA DE REALIZAR LOS TALLERES?

- Todo estuvo genial, me encantó y me ha servido mucho.
   Suerte y gracias por darnos esta oportunidad.
- Sería bueno y oportuno tener los materiales o textos de las charlas que se nos dio en los talleres anteriores.
- Continuar con el proyecto y darle un seguimiento diario (internet) a fin de que las iniciativas no se apaguen con el paso del tiempo.
- Sugiero la realización de un cuarto taller entre todos los participantes para validar los productos, con un tiempo prudente como para poder realizar cambios si es necesario.
- Me gustaría que la fundación nos siga poniendo en contacto con otras actividades parecidas a esta si se diera el caso.
- Quisiera agradecer de nuevo el espacio y la oportunidad que nos dieron a muchos de los cuales nunca habíamos tenido una experiencia como esta. Esto me enriqueció.
- Ha sido excelente participar en este proceso y por eso me voy contenta de haberlos conocido. Solo hay que tomar en cuenta los conferencistas.

- Se debía haber realizado reuniones sociales para incrementar el trabajo y la unión del equipo.
- No incomunicarnos totalmente.
- Seguir con el apoyo de la FFLA hasta despegar solos.
- Gracias y ojalá nos sigamos escribiendo para lograr "un Ecuador transparente".
- Nuevamente felicitaciones y gracias. Necesitamos estas iniciativas ya que nos estimulan a comprometernos con el país y a realizar proyectos concretos. Están haciendo un gran trabajo.
- Si en una próxima ocasión se organiza un proyecto como este, el grupo completo deberá elegir qué forma se va a utilizar para describir el cuento y luego no encontrarnos con contraposiciones.

- Los lugares donde se hacen los talleres tienen que ser mejor escogidos.
- Hay que revisar la comida: a veces es escasa o mala.
- Muchas veces me tocaron los mismos participantes en los grupos y no alcancé a interactuar grupalmente con todos.
- Hubiese sido importante que todos participemos en la narrativa de la historia.
- Agradecer por la confianza depositada en este grupo de jóvenes para analizar las soluciones de este país.
- Espero que el seguimiento que se de a este programa permita reunir nuevamente a todos sus integrantes.
- Muy bien organizado y muy bien escogido a Matías, dado que su acoplamiento y su aporte al grupo fue espectacular.

- Siento que el rendimiento de algunos participantes decayó frente a su participación en los otros talleres.
- Nos hizo falta para el último taller más información acerca de los temas que se fueron discutiendo (previsiones acerca de petróleo, versiones oficiales, etc.)
- Gracias por todo lo enseñado y aprendido. Fue un gran ejercicio en todos los ámbitos (escuchar, tolerancia, conocimiento de temas de nuestro país).
- Agradezco y felicito la iniciativa de la FFLA para procesos como estos. La organización y logística, los participantes, los contenidos, etc. me hacen sentir segura de haber pertenecido a este proyecto. Me ofrezco para hacer de este proyecto una realidad.
- No aflojar al grupo.
- Habría que planificar las actividades después de los tres talleres y mantener una excelente comunicación entre los participantes.
- Todos tenemos oportunidad de opinar en los diferentes temas.
- Los ejercicios grupales nos permiten conocer la diversidad de pensamientos.

#### **ANEXO 8:**

#### EVALUACIÓN FINAL DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

Quito, 19 de junio de 2003

Este cuestionario de evaluación es muy importante para la FFLA. Queremos aprender de esta experiencia y comprender qué cosas no han salido todo lo bien que hubiéramos querido. Por eso, te pedimos que lo contestes con toda la sinceridad. Las respuestas "políticamente correctas" no nos sirven aquí. Toda crítica será bien recibida.

#### (20 formularios recibidos)

- 1. ¿Qué opinión general tienes sobre la metodología utilizada durante los tres talleres (Quito, Guayaquil y Cuenca) para la construcción de escenarios futuros?
- Debido a la diversidad del grupo (que me pareció fantástica) hubo cierta dificultad al aplicar la metodología de escenarios. Sin embargo, sabemos que es propia e inherente al método.
- Me gustó, es excelente para planificar el futuro.
- Interesante, participativa.
- Interesante, nueva, participativa, creativa.
- Novedosa, participativa, creativa, constructiva, muy interesante.
- Correcta para la construcción de escenarios.
- Pequeña dificultad en el momento de aplicar la metodología, sin que esto haya sido un conflicto mayor, es decir, se dio por las diferentes maneras de percepción, que es normal.
- Me pareció excelente, puesto que se pudo compartir criterios, analizar puntos de vista de varias provincias del país.
   La idea de convocar líderes jóvenes fue super original y tal vez ese sea uno de los factores que nos ayude a llevar a cabo con éxito el proyecto.
- Faltó explicación más clara, información previa para ir con conocimientos básicos (introducción).
- Mejorar la explicación de la metodología: entregar documentación previa al primer taller, entregar una introducción al proceso con ejemplos, mejorar el proceso de aprendizaje para ahorrar tiempo y tener participantes más preparados en cuanto a metodología.
- Metodología innovadora, primera vez que se usa, es algo que será muy fácil de proponer pero no sé que tan fácil replicar, se necesita gente capacitadora y facilitadora similar a la proporcionada por la FFLA, ya que es un proceso difí-

- cil de implementar y comprender. Debe ser bien sistematizado para no confundir "fuerzas" con "incertidumbres" como muchas veces lo hicimos nosotros.
- Se debe buscar una mejor manera de explicar la metodología, facilitar el entendimiento de la misma ya que esto tomó mucho tiempo en el primer taller, confusiones en el segundo y un entendimiento parcial en el tercero. Se pudiera enviar a todos los participantes con un tiempo de antelación, una introducción sobre la metodología de tal manera que en el primer taller no estemos en el aire y así podamos concentrarnos en el menor tiempo posible en los temas concretos del taller. Como consecuencia de lo anterior, a la mayoría le pareció muy tedioso dedicarse a aprender una metodología, esto produce cansancio y reduce la capacidad de análisis para los temas de los talleres.
- Fue importante la participación de diferentes jóvenes del país desde diferentes ámbitos sean estos económicos, políticos, social, cultural, etc. y la construcción de escenarios desde diferentes puntos de vista.
- La apuesta metodológica me parece acertada, el proceso de transferencia y conducción del proceso fue oportuno, hubo el soporte suficiente en términos de la destreza de los facilitadores, material y equipos usados, una de las ventajas demostradas fue el hecho de que al final de cada uno de los talleres se lograba algún tipo de resultados, existió una acertada concatenación entre los contenidos teóricos y pedagógi-

cos, en fin me pareció valida la metodología. Quizás la única sugerencia que podría hacerles, fue la necesidad de materiales acerca de temas como el petróleo, ALCA, dolarización etc, etc, que nos hubiesen permitido homogenizar los conocimientos acerca de estos temas y elevar el debate.

- La metodología me parece adecuada, sobretodo analizando la metodología que se tiene que utilizar para la formulación de proyectos, existe un buen manejo de todos los aspectos que se deben tomar en cuenta cuando se elabora un proyecto y el personal tiene gran cuidado de los detalles que pueden trastocar lo planeado.
- Es una metodología innovadora que conduce muy planificadamente a resolver cada paso necesario hasta llegar a la construcción final. Es un método participativo y motivador que permite el involucramiento en cada tema y la apropiación del proceso y sus resultados.
- La metodología es muy interesante para los participantes ya que proyecta los problemas y las soluciones en el largo plazo. Normalmente tenemos una visión muy inmediatista. Por otro lado la diversidad del grupo aporta con perspectivas completamente distintas a las propias y a las generadas en mi entorno.
- La metodología es muy buena solo a ratos confundíamos conceptos.
- Me parece que la metodología utilizada durante los tres talleres produjo resultados muy positivos. Si bien, en un principio, no estuvo muy claro que era lo que estábamos buscando, durante el transcurso del primer taller se pudo esclarecer el objetivo central. Para los siguientes talleres, el proceso se fue facilitando, una vez que la intención estuvo clara.
- De la metodología creo que lo más interesante y positivo es la posibili-

dad de pensar y planificar a futuro en un país en el que vivimos de lo urgente y lo coyuntural.

#### 2. ¿Qué limitaciones te parece que tiene la metodología de construcción de escenarios?

- La única limitación que observamos fue el acceso a información para el desarrollo del proceso. Esta debe ser fidedigna y oficial.
- Ninguna, la metodología en sí es buena.
- Herramientas: factor tiempo (explicar la metodología al inicio del proceso).
- Proporcionar a los participantes mayor información acerca de la metodología al inicio del proceso.
- Proporcionar a los participantes mayor información acerca de la metodología al inicio del proceso. Confusión entre actores, fuerzas, incertidumbres.
- Que al final llegamos a tener solo dos escenarios posibles. Considero que debíamos plantearnos más opciones.
- Dificultad al acceso de información oficial ya sea de organismos estatales o privados.
- La única limitación que se puede explicar es que el proceso era largo y nuevo por lo cual nos costó trabajo ejecutar rápido los talleres. Pero esto fue superado una vez que comprendimos la manera de realizarlo.
- El proceso de aprendizaje fue un poco tedioso, primero trabajamos y la explicación a veces se dio al final.
- Mejorar la comunicación entre taller y taller para no desenfocarse. Aplicar métodos de compenetración de los participantes.
- La limitación única fue el comprender todas las partes de la metodología de creación de escenarios. Creo que se debió usar un solo taller para entender y conocer todo este proceso, esto atrasó un poco nuestro trabajo; hubo momentos en que no se pudo terminar las dudas sobre esta metodología.
- Se debería buscar un mecanismo de motivación para que entre taller y taller exista una fluida comunicación entre los participantes con aportes, conversatorios vía internet, es decir que la gente no se pierda entre taller y taller y más aún después del último. Mucho tiempo en ser entendida la metodología.
- Una de las limitaciones fue la incertidumbre con la que nos encontramos para tratar el tema de un Ecuador 2020. El tiempo que se daba para cada escenario.
- Aunque tratamos de basarnos en información dada por expertos, trabajar sobre el devenir es complicado en cuanto un mínimo suceso cambia todas las expectativas sobre el futuro también.
- En general muy pocas, en mi opinión. Me parece necesa-

rio incorporar alguna herramienta metodológica que en los primeros pasos permita a los participantes visualizar hacia dónde se quiere llegar, porque hay un momento en que todos se preguntaban a qué querían llegar con todo lo que íbamos haciendo.

- En el caso de este proyecto la cantidad de variables y áreas que abarcar me parecen extremadamente amplias. De tal forma que muchas decisiones son simplemente percepciones sobre las experiencias personales y no necesariamente un resultado de conocimiento y análisis. A mi criterio los resultados son superficiales como propuesta para el país y muy enriquecedores como experiencia personal.
- En este caso solo tuvimos el escenario bueno y el malo, no hubo nada intermedio (que creo que es lo más real..), no creo que es una limitación pero fue una realidad. No le veo limitaciones, hay que estar preparados para pensar en el futuro, y por eso ayudó mucho todos los invitados que vinieron a exponer diversos temas de actualidad.
- No plantearía una limitación de la metodología, sino del producto obtenido, me parece que la obtención de dos escenarios, positivo o negativo, no deja espacio para efectos parciales, es decir, qué pasaría si se realizan ciertos cambios estructurales en el Ecuador y otros no. Tal vez habría sido conveniente plantear un tercer escenario que no sea el "blanco" o el "negro", para dar espacio al análisis de las diferentes posibilidades de "grises" que existen.
- Creo que la metodología se queda corta frente a la complejidad del análisis de los escenarios para un país como el nuestro (eso seguramente puede superarse si l@s participantes en su análisis personal conocen y comprenden esas complejidades). Critico también que la metodología no brinda espacio para los desacuerdos o las opiniones diferentes. El ejercicio de graficar con vectores las tendencias de las fuerzas me parece completamente inútil, esas tendencias merecen análisis más completos que la discusión sobre la inclinación de la línea.

#### 3. ¿Crees que los tiempos designados fueron adecuados y suficientes: tres talleres de tres días cada uno?

- A mi parecer los talleres sí deberían durar un poco más que tres días, por lo menos cuatro días. Así durante cada taller habría tiempo para analizar datos, digerirlos, comunicarlos y sacar conclusiones sin apuros. Además el lapso entre taller y taller nos pareció muy largo, el hecho de deslindarse tanto tiempo del proyecto afectó en cierta medida al proceso. Había que recapitular y se perdía tiempo en eso. Lo positivo: tiempo asignado a cada tarea, puntualidad.
- Fue el tiempo apropiado.
- Sí fueron tres días completos para aprovechar el proceso.

- Siempre y cuando sean tres días completos para optimizar los resultados.
- Deberían ser los tres días completos para aprovechar y sacar mejores resultados de cada proceso.
- Para que las discusiones sean mucho más enriquecedoras se debería plantear la posibilidad de más tiempo.
- El tiempo entre taller y taller fue un tanto dilatado, y los tres días no estaba mal pero lo óptimo pudo ser cuatro. Fue positivo el respeto y la optimización del tiempo de trabajo, en un país en el que "robar" tiempo no es corrupción.
- El tiempo de duración del taller fue corto ya que hay que tomar en cuenta el tiempo que tomamos de viaje y el tiempo de desarrollo pero a pesar de ello pudimos ejecutar el trabajo. El tiempo de duración entre taller y taller que fue de un mes también ayudó a poder pensar y tener ideas nuevas para agregarlas. Es decir se pueden hacer talleres que tengan más días de duración y que tomen en cuenta nuevas maneras para trabajar. Algo bueno fue la motivación con la cual ejercíamos las labores, la misma que ayudó a que tengamos entusiasmo en el proyec-
- Creo que se debió realizar al menos un taller más porque había muchos temas en un solo taller.
- El tiempo total entre inicio y lanzamiento de campaña puede ser más corto (menos de un año). Aumentar un día a los talleres para evitar el tiempo de adaptación del primer día y aprovechar tres días completos. Un cuarto taller para conocer con mayor detalle y aportar a la idea o producto final.
- Algo de lo cual dependía el tiempo disponible para nuestros talleres era el valor que esto demandaba. Yo

creo que un mes de distancia entre taller y taller era demasiado porque había gente que no recordaba el proceso anterior o se traían ideas que contradecían lo acordado lo que obligaba a volver a tratar temas que supuestamente va se habían acordado. Los tres días de taller en realidad eran dos días completos que estaban bien para no afectar agendas de los participantes y creo que esto se debe mantener. Creo que fue necesario un taller más. Cuando hubo el taller con Esquel se encontró cosas que no tenían sustento al igual que cuando la gente de Ouito nos reuníamos. Es necesario establecer el "después qué" dentro de los talleres.

- No fueron suficientes. En el primer día la gente todavía no se concentra y debería existir un cuarto taller para elaborar el producto final. En el tercero fue imposible hacerlo. Se debe hacer cuatro talleres de cuatro días.
- El tiempo que se ocupó para tratar los talleres nos pareció adecuado porque permitió culminar con las diferentes expectativas que teníamos. Aunque en diferentes momentos nos parecía corto lo importante es la organización que tuvo la FFLA.
- Siempre falta tiempo, pero el respeto a los tiempos de inicio y cierre me parecieron lúcidos.
- No, hubiera sido interesante dedicar un tiempo extra previo a conocer con datos más precisos e información específica sobre los temas que íbamos a tratar.
- Sí, creo que es un buen tiempo, ni poco ni mucho y con buena flexibilidad y actividades extra.
- Creo que el tiempo hay que evaluarlo de acuerdo a los objetivos

del proyecto. Si el objetivo es crear conciencia en un grupo de jóvenes me parece adecuado. Si el objetivo es desarrollar un plan concreto para ponerlo en práctica creo que fue limitado.

- Sí, me pareció suficiente.
- Lo óptimo hubiera sido un taller más para realizar la sistematización y retroalimentación de todo el proceso, y principalmente, definir el plan de acción inmediato. Me parece que la no realización de ese cuarto taller produjo una cierta desorganización para la etapa final de difusión de los escenarios.
- Creo que se debió dedicar más tiempo (o de una manera eficiente) a los temas de información y capacitación. El contenido de ese taller específico (los expositores invitados a Guayaquil) me pareció pésimo. También puede ayudar la revisión de material entre taller y taller; tres días no son suficientes para comprender la política, la economía, los fenómenos políticos y sociológicos y las tendencias regionales.

#### 4. ¿Qué te parecieron los facilitadores?

- Los facilitadores a mi parecer estuvieron excelentes. Conversamos en grupo el hecho del trabajo "en equipo" realizado por los facilitadores. Se nota de hecho la confianza plena entre todos los colaboradores y facilitadores de la FFLA. Fue importante para el proceso contar con gente que había vivido experiencias similares, que sabía lo que estaba haciendo. Nunca se vio improvisaciones ni mucho menos. También es notable el hecho de la "no imposición" de ideas por parte de los facilitadores a nosotros.... Nunca notamos que alguna idea o conclusión provenga de otros.... Se trató durante el proceso de encaminar, guiar y no de imponer.
- Bien escogidos.
- Excelentes.
- Muy buenos, oportunos, prácticos.
- Excelentes, oportunos.
- Excelentes, con mucho conocimiento sobre la materia.
- Un valor que es muy importante es el respeto de los facilitadores en ponerse en un punto neutro, hay complemento y equilibrio, el trabajo en equipo se evidenciaba en cada actividad, demostrando una confianza y seguridad en la competencia de su compañero.
- Son personas muy preparadas que nos ayudaron a aclarar dudas, nos indicaban el camino pero sobre todo a mí me

parecieron personas muy entregadas a su trabajo y con ganas de marcar la diferencia e impulsar al país a salir adelante.

- Muy buenos, pero recomiendo que tengan una forma diferente a la hora de apurarnos, ya que nos puede bloquear el hecho de recibir cierta presión en ese tema.
- Nos presionaban mucho con el tiempo, quizás pueden usar otros métodos para motivarnos. Podrían hacer cursos de motivación de grupos para ser más eficientes.
- Gente muy agradable que comprendía las distintas situaciones en las que nos encontrábamos cuando no sabíamos del tema. En especial la persona que vino a explicarnos la metodología que tenía ya experiencia con el proceso realizado en Colombia.
- Buenos, muy buenos. Pero como recomendación cuando se hace los trabajos en grupo no debería existir tanta presión por el tiempo o presionar de diferente manera; de ahí mi recomendación de que se amplíen los talleres y los días.
- Me parecieron expertos pues nos hicieron que despejáramos las dudas, inquietudes, nos brindaron confianza para tratar los problemas socio económicos, políticos, etc. La participación de ellos enriqueció el proyecto para así tener un resultado de lo esperado.
- "Maravillita", esa fue una de las claves del éxito, facilitadores con capacidad de vincularse adecuadamente con los
  participantes, con un alto nivel de preparación y reflexión
  y un buen soporte teórico, además se evidenció que son
  equipo, nunca hubo contradicción ni desacuerdo.
- Me parece como ya lo dije que tienen un gran manejo de lo que requiere la facilitación en los proyectos, además de brindar confianza a los participantes.
- Muy buenos, creo que hubo mucha empatía y familiaridad. Sin duda su participación sostuvo los contenidos del proceso.
- En general estuvieron muy bien los facilitadores, en el caso de la última reunión con el grupo de Esquel me pareció muy mal manejada y una pérdida de tiempo.
- Todos muy buenos.
- Muy buenos, creo que a pesar de que era la primera experiencia de los facilitadores aplicando esta metodología, supieron sacar adelante el proyecto y transmitir el objetivo central.
- Bien, aunque personalmente creo que más "conducción" es importante (hay reglas sobre el "fondo", los "principios" que, de ser plenamente exigidas, habrían obligado a algunas variaciones en la facilitación).

#### 5. ¿Cuál es tu opinión sobre la coordinación del proceso?

- En cuanto a logística de los talleres la única queja es el tiempo transcurrido entre el tercero y el cuarto taller. Además el cuarto taller me pareció un poco inservible para los objetivos del proyecto de la FFLA. En lugar del cuarto taller con Esquel, ese tiempo se hubiese utilizado para realizar el Plan Estratégico de difusión, comunicación y concientización ciudadana. De esa forma ya tendríamos fechas, personas, procesos, sistemas para el "ahora qué".
- Me gustó la seriedad en cuanto a organización del proceso.
- Buena coordinación, buena distribución de horarios.
- Excelente, buena distribución de horarios.
- Me pareció excelente la distribución de tiempos pero me pareció que debía utilizarse más tiempo en cada taller para sacar los resultados de cada taller.
- 20/20
- A partir del tercer taller existió un silencio bastante grande en cuanto a las comunicaciones, información y conocimiento de lo que estaban haciendo en la FFLA. Hubiese sido bueno que tengamos más información, para poder acompañar en el proceso, sin embargo, hay que mencionar que es de las dos vías. La comunicación y la red no está funcionando de lo mejor. El taller organizado con Esquel me parece que no fue del todo acertado, no tanto por no conocer lo que hacían, sino por el tiempo empleado para ello
- La coordinación fue excelente, se prepararon bien y me parece que

eligieron a las personas adecuadas para llevar a cabo este proyecto. Tal vez para mí fue buena la coordinación puesto que no tuve que pasar por peripecias como otros participantes en cuestión de movilización.

- Recomendación: seguir el cronograma establecido; con los retrasos se pierde tiempo.
- Los cronogramas de trabajo se atrasaban o se intercalaban en su orden original, sobre la marcha.
- Lo único que me pareció no ideal fue la llegada al hotel Sheraton a Guayaquil ya que creo que no era el adecuado para el evento, debió ser un lugar similar al de Quito y Cuenca. Un poquito más de coordinación en la movilización y traslado de participantes ya que existieron algunos problemas.
- Bien en lo que es logística de viajes.
   Se debe seguir estrictamente el cronograma trazado. Esto brinda disciplina, responsabilidad y puntualidad, caso contrario no comprometerse.
- La FFLA se dio su tiempo para llamar a jóvenes de diferentes ámbitos, analizar la problemática del país. La movilización de cada uno estuvo acorde.
- Adecuada, a la altura.
- Correcta, considero que la división del trabajo que internamente realizaron fue correcta y de acuerdo a las capacidades personales de cada uno.
- Muy buena, con mucha responsabilidad y oportunidad.
- Me parece una buena coordinación en cuanto a la construcción de los escenarios y todo lo que esto implica: conferencistas invitados, participantes, materiales y metodología. En cuanto al proceso de selección creo que no se evaluó la capacidad

de participación de las personas ya que en general las discusiones se construían alrededor de 8 y 10 personas solamente.

- Todo perfecto.
- Estuvo bien, aunque creo que hubiera sido conveniente que exista mayor presencia de la Presidenta de la Fundación en la gestión para la difusión del proceso, tomando en cuenta que es una personalidad muy reconocida en el medio y habría sido muy conveniente la gestión personalizada con representantes de los medios y posibles auspiciantes.
- En general bien, podía ser útil el evaluar cada taller.

#### 6. ¿Los resultados de los talleres responden a las expectativas planteadas inicialmente?

- A mi parecer los resultados hasta ahora sí responden a mis expectativas iniciales, desde el punto de vista de vivencia personal, conocimientos adquiridos y metas realizadas me siento realmente conforme.
- En mi caso sí, ya que la participación ciudadana y la responsabilidad de la FFLA replantearon muchas cosas en mí.
- Video de proceso, lanzamiento.
- Hasta el momento son los esperados, luego se verá.
- Hasta el momento sí han respondido a mis expectativas, pero considero que las expectativas se verán al final o con la continuación del proceso.
- En gran parte sí, nos ha quedado la sensación de continuar con el proceso hasta hacer realidad lo que hemos propuesto.
- Sí definitivamente. Hemos salido satisfechos de lo que hemos hecho.
- Tal vez muchas expectativas apuntaron a algo un poco menos alto por así decirlo, pero en realidad que el resultado superó las expectativas que nos planteamos. Lo mejor fue la solidez de un grupo el cual está conformado por personas de todo el país.
- Las expectativas se dieron a lo largo del proceso porque no teníamos la idea muy clara de hacia dónde íbamos.
- La expectativa se fue generando conforme pasaban los talleres, quizás con la información previa al primer taller se puede aclarar este punto.
- Yo creo que los resultados son mejores a los esperados, el hecho de ya tener tanta apertura por parte de medios nos da una pauta para saber que las cosas se han hecho bien.
   Mis expectativas han cambiado con el paso de los proce-

sos porque han crecido al ver la importancia que puede tener todo lo realizado.

- Al inicio no se puede tener muchas expectativas hasta conocer exactamente de qué se trata el proyecto pues se tiene un conocimiento muy vago o se creía que era algo diferente. Las expectativas me vinieron después en el transcurso de los talleres. Se me han cumplido parcialmente pero
  ojalá en los próximos meses se cumplan en su totalidad.
  Realmente el tiempo fue muy corto.
- A través de los diferentes talleres nuestras expectativas pudieron ser despejadas, el resultado del taller es el producto que tenemos ahora. No importa de donde seas lo primordial es luchar por el mismo ideal del país.
- No sabía cuáles eran las expectativas iniciales, en todo caso me siento bien con ustedes y conmigo, más allá de lo que se pudo haber esperado como proyecto yo creo que todos nos sentimos a gusto con el proceso.
- Creo que inicialmente, pese a tener claro de qué se trataban los escenarios, siempre era difícil saber en qué iban a terminar, sin embargo, considero que debimos tratar menos temas, aunque el resultado final fue bueno.
- Creo que sí, me parece que se lo hizo bastante bien.
- En cuanto a la experiencia personal de haber estado en un grupo tan diverso, con distintas realidades y haber discutido temas trascendentales del país es fabuloso, personalmente me ha aportado muchísimo y ha despertado en mí un deseo de participación a nivel de mi sector e incluso en algún momento político. Por otra parte me siento mal de no haber podido involucrarme más en la etapa de ejecución por mis actividades y me queda un malestar porque no veo que haya algo concreto en cuanto a resultados en la sociedad con el proceso de escenarios.
- Sí, mi expectativa era que el resultado fuera la creación de escenarios realistas, y esto se dio.
- Sí responden.
- Los resultados fueron menores que mis expectativas.

#### 7. ¿Qué se podría haber hecho mejor?

- Siempre...se puede hacer algo mejor, que se yo, todo bien.
- Conversando en grupo con mis compañeros, nos dimos cuenta que realmente nos conocíamos a nivel muy básico.
   Nos hubiera gustado (me incluyo de primera en la idea) la creación de un primer taller de integración en donde nos conociéramos mejor. El proyecto realizado es verdaderamente humano, no debimos dejar ese lado tan apartado.
- Aumentar el nivel de compromiso de los participantes,

- aunque eso es cuestión de actitud personal.
- Compromiso institucional a más largo tiempo.
- Los productos. En el documental hay dos temas que se debió haber profundizado más: participación ciudadana y gobiernos locales.
- Hubiese sido positivo para todos poder tener un espacio para conocernos más y para socializar nuestras vidas, como seres humanos.
- Elegir los lugares adecuados para que se desenvuelva el taller, porque por ejemplo, en Guayaquil fue un lugar que nos gustó pero no fue tan acogedor como en Quito o Cuenca.
- Debió haber más información u otro encuentro entre el taller de junio/2002 a febrero/2003 para no perder el hilo del proceso.
- Coordinar la revisión del producto final previo al lanzamiento con las personas más allegadas al tema comunicacional (publicidad, marketing).
- Mayor coordinación e interrelación para elaborar y conocer el producto final, el rato menos pensado ya estuvo hecho. Había el cuento, el tríptico, el video y me pregunté ¿a qué hora se lo hizo? Y quién? Quizás nos faltó un poco más de participación en este proceso.
- Realizar los talleres en lugares tranquilos que permitieran un mayor desarrollo para tratar los diferentes puntos de los escenarios.
- El único error que se tuvo fue el lugar seleccionado para la realización del taller de Guayaquil. Un taller más para explicar sobre la metodología. Coordinar un poco mejor la comunicación entre los integrantes post talleres.
- Centrarnos más en menos temas y conocerlos más a profundidad.

- Trabajar más en el sentido de pertenencia y cohesión de cada integrante al grupo.
- Realizar las fases con mayor continuidad, el lanzamiento fue muy distante de los talleres. Creo que el proyecto en general debe buscar resultados tangibles, en el proceso vi que la meta se convertía en la producción de los escenarios y los materiales de difusión mas no en los resultados sociales que buscábamos, lo cual se está reflejando ahora en la ejecución.
- Hay gente que me pareció excelente, y otra gente que no le puso empeño o no demostró la madurez/capacidad suficiente. A ratos nos quedábamos enfrascados en temas, sobre todo cuando nos reuníamos en grupos, nos faltaba ir directo al grano.
- Creo que se hizo todo lo que estaba a nuestro alcance, tomando en cuenta que es muy difícil crear conciencia en la ciudadanía sobre la importancia de un proceso de este tipo, me parece que es un proceso a mediano plazo que tiene que seguir madurando.
- La selección de participantes más políticos (entendiendo políticos como interesad@s y conocedores de "lo público", no como militantes de partidos políticos).

### 8. Si se decidiera replicar la metodología, ¿hay algo que recomendarías?

- Lapso entre taller y taller más corto.
- Mismo criterio de selección de participantes, diversidad.
- Mayor conocimiento humano entre participantes.
- Mismo criterio de puntualidad.
- Mayor contacto de organizadores

- con participantes entre taller y taller (teléfono, mail).
- La metodología de escenarios es aplicable para empresas, provincias, proyectos específicos, etc.
- Tiempo completo (tres días). Que el compromiso de la FFLA sea a más largo tiempo en apoyo institucional, financiero, logístico, etc.
- Hacerlo con jóvenes de gobiernos locales.
- La selección de participantes debería ser la misma o similar (tenemos curiosidad de saber cuál fue el criterio de selección). Que se mantenga el respeto de los tiempos de trabajo. Acortar el tiempo entre taller y taller. Conocer mediante una hoja algo más sobre cada uno de los participantes, por ejemplo que cada uno haga su presentación. Comunicación más personal con la gente de la FFLA.
- Que se extienda a otro grupo social.
- Reduciría el número de participantes haciendo una selección posterior al primer taller para tener a los más entusiastas, colaboradores y sobre todo que aporten eficientemente al proyecto.
- Que se replique a grupos sociales que no han participado o que no tienen espacios de diálogo: jóvenes, niños, indígenas. Que se seleccione gente igual, muy preparada como facilitadores.
- A través de internet hacer conocer la metodología o una introducción a la misma antes del primer taller. Mayor tiempo para los trabajos en grupo, sin presión. Se debe dedicar un taller (día completo) para que se nos hable sobre los temas técnicos, con cifras, análisis, etc.
- Aplicar en diferentes grupos sociales la metodología, comenzando con niños, jóvenes, etc.
- Sí, que me inviten.
- Tratar de plantear problemas más específicos y buscarles soluciones específicas que eventualmente puedan ser adoptadas sin mayores cambios.
- Una buena recomendación es mejorar los canales de comunicación entre cada taller y hasta cada reunión posterior, porque no todos privilegiamos al correo electrónico como vía de comunicación; a propósito de este tema, comentábamos el día de la presentación que todos leíamos los mails y sabíamos en lo que estábamos, pero no todos lo contestábamos, por cualquier motivo. Comentábamos también que el teléfono podría ser un medio de respuesta inmediata más efectivo; en fin podríamos pensarlo entre todos.
- Que los resultados sean fijados no solamente en la producción de los escenarios sino también en cosas más concretas.
- Tener un taller adicional donde se prepare el "después de

- .." pues ya se hizo el lanzamiento de los escenarios y no hemos hecho ningún seguimiento (culpa de nosotros, lo admito)
- Realizar cuatro talleres en lugar de tres, para definir el plan de acción inmediato. Creo que se pueden presentar mejores resultados cuando el tema no es tan amplio, la metodología me parece más valiosa para tratar asuntos sectoriales, por ejemplo: Escenarios para el futuro turístico del Ecuador, Escenarios para el manejo sustentable de los RRNN, Escenarios para el fortalecimiento de las exportaciones ecuatorianas, etc. Sería conveniente trabajar con un grupo de gente que no esté tan separada geográficamente, tal vez, que viva sólo en una provincia, con el objetivo de facilitar el desarrollo de acciones concretas posteriores, definidas en el plan de acción.
- El hacer explícitas sus limitaciones, el otorgar más tiempo a la capacitación y el generar espacios para los disensos.

#### 9. Autoevaluación / Evaluación de los Participantes

- El hecho de estar por primera vez en un proyecto como este realmente me "cogió como nueva". Me ha enriquecido mucho la experiencia y agradezco a la FFLA por la convocatoria. Pienso que la falta de experiencia en foros como estos sí pesó en mí, sin embargo, traté de absorber todo lo que pude del proceso y de las personas.
- Falta de compromiso individual y de sentido de pertenencia.
- Creo que es el momento oportuno para agradecer a los compañeros por la responsabilidad mostrada en los talleres. Hemos descuidado un poco nuestro compromiso en los tiempos entre taller y taller.
- A pesar de ser pluriculturales y multiétnicos nos une el mismo ideal de sacar el país adelante. Somos puntos clave, que

- desde los diversos campos en los que nos desenvolvemos podemos lograr un cambio.
- Si adquirí la responsabilidad en el proceso debí asistir a todos los talleres. Falté al de Cuenca y eso me provocó una laguna sobre el cuento y la idea de la campaña.
- Creo que pude hacer más entre taller y taller para ir con más conocimiento. Perdí contacto con otros participantes entre taller y taller y no me esforcé por mantenerlo.
- Un grupo de líderes y gente muy preparada que representa distintos espacios, distintas ideologías que lograron encontrar puntos en común para un ideal compartido que es sacar al Ecuador adelante. Gente muy comprometida, lo único que preocupa es que este grupo muera o quedemos solo 10, pues esa es la tendencia. Faltó un poco más de compromiso.
- Mayor compromiso de nuestra parte, sobretodo en el trabajo entre taller y taller. Mayor participación de cada uno en nuestras ciudades.
- Estamos con todo el empeño de trabajar por el país. Queremos un cambio a nivel nacional.

#### ANEXO 9:

#### **AGENDAS ANOTADAS**

#### PRIMER TALLER: Hostería San José de Puembo, Quito 12-14 abril de 2002

No.	ACTIVIDAD	HORA	DURACIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	VIERNES 12 DE ABRIL				
0	Preasignar lugares en las mesas de plenaria	08:30	T -30′	Asistentes	
1	Inauguración:  - Historia del proyecto  - ¿Por qué ustedes?  - ¿Por qué este ejercicio? (todavía no pasar a objetivos y resultados)  - Mapear el proceso que seguiremos en adelante	09:00	00:15	Facilitador 1	
2	Presentación de facilitadores y equipo de trabajo	09:15	00:10	Facilitadores	
3	Presentación de participantes	09:25	01:00	Facilitador 2 y Participantes	Participantes no se presentan formalmente, dicen su nombre (no su apellido), qué hacen y 2-3 adjetivos que los describan.
4	Expectativas - Discutir en grupos y presentar por grupos (mesas)				Dinámica de la "BOLA DE LANA"
5	Objetivos de la construcción de escenarios: - Definir el punto focal: "Ecuador 20 20" - Construir imagen fuerte, común, movilizadora - Pensar en el futuro posible desde la juventud y la heterogeneidad	10:25	00:20	Facilitador 1	Se habla del Ecuador del año 2020, pero como slogan se utilizará 2020.
6	Reglas del juego en plenaria: las definen los participantes. Los facilitadores anotan en un papelógrafo visible y SOLO sugieren.	10:45	00:10	Facilitador 1	- No vivir en el presente sino en el futuro No pensar en las limitaciones actuales Permanencia - Confidencialidad - Apertura de mente y corazón (no prejuicios) - "Si se puede", no decir/pensar "esto no puede ser" - No fumar - No celulares - Tiempo para intervenciones
7	RECESO	10:55	00:15	Asistentes	
8	Explicación de la metodología: - Historia - Presentar video Destino Colombia (solo se pasará la parte metodológica y no los escenarios mismos).	11:10	00:40	Facilitador 1	Facilitador 2 anota en papelógrafos
9	Primer ejercicio: Describir el Ecuador del año 2020.	11:50	01:00	Facilitador 2	Trabajo individual, discusion y presentación por mesas. Facilitador 1 anota en papelógrafos
10	Discusión: - Dificultad de pensar en el futuro - Optimistas y pesimistas - Probabilidad del cambio	12:50	00:40	Facilitador 2	Facilitador 1 anota en papelógrafos

No.	ACTIVIDAD	HORA	DURACIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
11	ALMUERZO	13:30	01:30		
12	Presentación 1: El Ecuador del '75  — Cambio de valores (ej: fumar, fila para esperar el bus)  — Tecnología (ej: fax, internet)  — Charla un poco más personalizada  — Recortes de periódico de hace 25 años  — Migraciones, paz, etnias	15:00	01:00	Expositor	Quién se hubiera imaginado? Qué hubiera pasado si? (los grandes momentos claves que generaron cambios) (Temas: tecnología, vacas sagradas, contexto mundial, guerra Perú, incentivo colonización, movimiento indígena, dolarización) Incluir datos estadísticos y documentos de la época hablando del 2000.
13	Discusión: - ¿Cuáles son los cambios más importantes? - ¿Qué fuerzas han impulsado esos cambios? - ¿Quiénes han sido los actores? - ¿Cuáles han sido las encrucijadas más importantes y cómo se resolvieron? - ¿Hubo eventos inesperados y repentinos que modificaron el curso de las cosas?	16:00	01:30	Facilitador 1	Las preguntas están orientadas a que los participantes comprendan mejor las categorías con las que tendrán que construir los escenarios: fuerzas impulsoras, actores claves, incertidumbres críticas.  Además, este será el último momento en el que miraremos al pasado. De aquí en mas sólo hablaremos del futuro.
14	Explicación sobre información entregada en las carpetas.	17:30	00:10	Facilitador 2	Para qué sirve la información (datos, gráficos, cuadros) Indicar que a medida que avance el trabajo se irán identificando nuevas necesidades, habrá un papelógrafo en el salón en donde se anotarán estas "lagunas de información", que serán absueltas durante el proceso.
15	FIN DEL PRIMER DIA	17:40			Asignar los grupos de trabajo para el segundo día garantizando equilibrio para la construcción de los escenarios.
	SABADO 13 DE ABRIL				
16	Preasignar lugares en las mesas de plenaria	08:00	T -30'	Asistentes	
17	Plenaria: Explicación de los elementos para construir los escenarios (fuerzas impulsoras, actores claves, incertidumbres críticas). TEORIA clarificada con ejemplos que los participantes identifican.	08:30	01:00	Expositora	Procesos, dinámicas, energías que se dan alrededor de diferentes elementos pueden convertirse en FUERZAS IMPULSORAS cuando los actores pueden incidir en ellas. INCERTIDUMBRES CRITICAS: eventos que cambian el curso de los acontecimientos (ej. Fenómeno de El Niño, dolarización, conflicto regional, paz con Colombia, privatización), son las que determinan las familias de escenarios.  Para evitar confusión no se hablará de las tendencias críticas, todo se tratará como "fuerzas impulsoras"
18	Explicación de las consignas de trabajo en grupos. División en TRES grupos.	09:30	00:15	Facilitador 1	Los resultados de los grupos serán solo listados. Pensar en distintas dimensiones (local, andina, americana, global)

No.	ACTIVIDAD	HORA	DURACIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
19	Trabajo en grupos (cuatro grupos):  - Identificar fuerzas impulsoras: ¿Qué factores impulsan o empujan el cambio? ¿Cuáles son los motores del cambio?  - Identificar actores claves: ¿Cuáles son los agentes del proceso de cambio (que lo promueven o lo resisten)? No hablar de hoy, sino de mañana  - Incertidumbres críticas: ¿Cuáles son las encrucijadas que enfrentamos en el futuro? ¿Qué eventos podrían modificar el curso de los acontecimientos?  - Consignas para trabajo en grupos  - Identificar dónde falta información para trabajar	09:45	01:00	Facilitadores	1 facilitador con cada grupo
20	RECESO	10:45	00:15	Asistentes	
21	Plenaria Cada grupo: - Relata el trabajo realizado - Presenta las listas de fuerzas impulsoras, actores claves, incertidumbres críticas y lagunas de información (si hubiera). El grupo consensúa una lista de elementos (fuerzas, actores, incertidumbres críticas)	11:00	02:30	Expositora	
22	ALMUERZO	13:30	01:30		
23	Plenaria Consignas trabajo en CUATRO grupos para hacer un primer acercamiento a la construcción de escenarios: - Ejercicio de cruce de variables	15:00	03:30	Facilitadores	1 Facilitador con cada grupo.
24	FIN DEL SEGUNDO DIA	18:30			
	DOMINGO 14 DE ABRIL				
25	Preasignar lugares en las mesas de plenaria	09:00	T -30'	Asistentes	
26	Plenaria: presentación de trabajos en grupo	09:30	02:00	Facilitador 1	Con PREGUNTAS luego de cada presentación, NO COMENTARIOS
27	Plenaria: consensuar lista corta de elementos (6 actores, 6 fuerzas, 2-3 incertidumbres)			Facilitador 1	
28	RECESO	11:30	00:15	Asistentes	
29	Plenaria: - Análisis del proceso - Motivación para talleres 2 y 3 - Próximos pasos - Repaso de las lagunas de información - Clausura primer taller	11:45	01:30	Facilitador 1	Definir fechas próximo taller. Comprometer para obtener datos sobre las "lagunas de información" (que los envíen directamente a FFLA)
30	ALMUERZO	13:15	01:00		
31	Regreso a Quito	14:15		Asistentes	Un grupo va al aeropuerto, otro a la FFLA.

#### SEGUNDO TALLER: Hotel Sheraton, Guayaquil

17-19 mayo de 2002

No.	ACTIVIDAD	HORA	DURACIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	DIA 1: VIERNES 17 DE MAYO				
1	Preasignar lugares en las mesas de plenaria	08:30	T -30	Asistentes	Mezclados, tratar de que trabajen entre quienes no hayan trabajado antes
2	Resumen del taller anterior y repaso de la agenda para el taller actual	09:00	00:20	Facilitador 1	
3	Explicación sobre los documentos y exposiciones relacionados a las lagunas de información	09:20	00:10	Coordinador	Objetivo: motivar a los chicos para que utilicen esta información en la construcción de escenarios
4	Plenaria: presentación sobre petróleo	09:30	00:15	Expositor	Dando énfasis a la información fáctica, no tanto a las opiniones del expositor. Hablar de reservas, precio del petróleo (antecedentes, estado actual y perspectivas).
5	Preguntas y respuestas sobre exposición	09:45	00:30	Participantes + expositor	
6	Plenaria: presentación sobre "El valor de la biodiversidad y los recursos naturales en la economía del país"	10:15	00:30	Expositores	Dando énfasis a la información fáctica, no tanto a las opiniones del expositor. Darán cifras reales del Ecuador (antecedentes, estado actual y perspectivas).
7	Preguntas y respuestas sobre exposición	10:45	00:30	Participantes + expositores	
8	RECESO	11:15	00:15	Asistentes	
9	Plenaria: presentación sobre "Las perspectivas para el Ecuador tras su inserción en el ALCA"	11:30	00:30	Expositores	Dando énfasis a la información fáctica, no tanto a las opiniones del expositor. 15 minutos por expositor. Exp. 1 hablará sobre la historia, conformación, datos actuales y proyecciones futuras. Exp. 2 hablará sobre la participación de la sociedad civil, debate sobre lo ambiental y lo social. Procurar dar antecedentes, estado actual y perspectivas en cada exposición.
10	Preguntas y respuestas sobre exposición	12:00	00:30	Participantes + expositores	
11	Plenaria: presentación sobre "La influencia de los distintos grupos étnicos y sus relaciones en el desarrollo del país"	12:30	00:15	Expositor	Dando énfasis a la información fáctica, no tanto a las opiniones del expositor. Hablar sobre antecedentes, estado actual y perspectivas de la realidad ecuatoriana
12	Preguntas y respuestas sobre exposición	12:45	00:30	Participantes + expositor	
13	ALMUERZO	13:15	01:30		

				RESPONSABLE	OBSERVACIONES
P	Preasignar nuevos lugares en las mesas de plenaria	14:00	T -30	Asistentes	Mezclarlos nuevamente
p	Dinámica de grupo (para que los participantes estén "despiertos" para las presentaciones de la tarde).	14:45	00:30	Facilitador 1	Dos dinámicas
h:	Plenaria: presentación sobre "Análisis histórico de los problemas sociales, políticos y económicos que afectan al Ecuador de hoy"	15:15	00:15	Expositor	Dando énfasis a la información fáctica, no tanto a las opiniones del expositor. La historia del Ecuador ha sido cíclica; ¿cuáles han sido las tendencias y qué se puede esperar en los próximos 18 años? (antecedentes, estado actual y perspectivas).
17 P	Preguntas y respuestas sobre exposición	15:30	00:30	Participantes + expositor	
18 P	Plenaria: presentación sobre dolarización	16:00	00:20	Expositor	Dando énfasis a la información fáctica, no tanto a las opiniones del expositor. (antecedentes, estado actual y perspectivas).
19 P	Preguntas y respuestas sobre exposición	16:20	00:30	Participantes + expositor	
20 R	RECESO	16:50	00:15	Asistentes	
	Plenaria: discusión general sobre las presentaciones.	17:05	01:00	Facilitador 2	Consigna final: discutir durante la cena sobre las presentaciones
22 F	FIN DEL PRIMER DIA	18:05			
D	DIA 2: SABADO 18 DE MAYO				
23 P	Preasignar lugares en las mesas de plenaria	08:00	T -30	Asistentes	mezclarlos nuevamente
24 R	Resumen del día anterior	08:30	00:30	Facilitador 1	
(s (e C	Plenaria: Modificar las listas de elementos (si aplica) en base a la nueva información (exposiciones e información de carpetas). Consensuar la lista de elementos: 6 actores, 6 incertidumbres, 3 fuerzas	09:00	01:00	Facilitador 1	Para que los elementos queden claros, se deberá DEFINIR cada uno
26 R	RECESO	10:00	00:15	Asistentes	
	Presentación de videos: Guatemala. WBCSD	10:15	00:45	Facilitador 1	
	Revisión del mapa de construcción de escenarios	11:00	00:15	Facilitador 1	
(6	Plenaria: con los elementos consensuados (6-6-3), construir el escenario base / de referencia (¿qué pasa si nada cambia?).	11:15	02:00	Facilitadores 1 y 2	Interrelacionar todos los elementos: ¿En qué dirección se moverían las fuerzas impulsoras? ¿Todo sigue su curso normal? ¿Qué cambia? ¿En qué sentido? ¿Cómo reaccionan los actores? ¿Cómo se resuelven las incertidumbres críticas? ¿Cuál es la secuencia de eventos?
30 A	ALMUERZO	13:15	01:30		

Trabajo en 3 grupos: cada grupo deberá desarrollar 2 escerantos en los que se consensados. Pode ser sidi desarrollar estim escenarios partir de la critica del escerario de referencia construido en plenaria. Los escenarios construido en plenaria. Los escenarios arán presentadas en lorina de narradiva (cuento).    RECESO	No.	ACTIVIDAD	HORA	DURACIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
17.00   17.0	31	desarrollar 2 escenarios en los que se interrelacionen todos los elementos consensuados. Puede ser útil desarrollar estos escenarios a partir de la crítica del escenario de referencia construido en plenaria. Los escenarios serán presentados	14:45	02:00		distintos. Hay que ser creativos -no vale descalificar ideas, pero sí discutirlas para chequear su realismo. Tener en cuenta que en definitiva los participantes estarán negociando sus distintas visiones del mundo. No estamos construyendo utopías, sino
34 FIN DEL SECUNDO DIA  DIA 3: DOMINGO 19 DE MAYO  35 Preasignar lugares en las mesas de plenaria  36 Plenaria. Presentación de la narrativa de los excenarios por grupo. Agruparlos por tipos / similitud  37 Plenaria: Discusión de los distintos tipos de escenarios, ¿Están bien conjugados los elementos? ¿En qué se diferencian? ¿Qué elementos hace que un escenario (del mismo tipo) se diferencia de otro?  38 Nota: Nos e trata de cambiar el tipo de los escenarios (es decir, criticarlo y concluir en una secuencia distinta de eventos que conducen a otro tipo de escenario), sino de valdar el realismo, solidez, información, etc. del escenario propuesto, su l'ógica internal  38 RECESO  39 Plenaria: Consolidación de los escenarios.  30 Plenaria: Consolidación de los escenarios.  30 Plenaria: Discusión de los distintos tipos de escenarios (es decir, criticarlo y concluir en una secuencia distinta de eventos que conducen a otro tipo de escenario), simo de valdar el realismo, solidez, información, etc. del escenario propuesto, su l'ógica internal  30 Plenaria: Consolidación de los escenarios.  31 Plenaria: Consolidación de los escenarios.  32 Plenaria: Consolidación de los escenarios.  33 Plenaria: Consolidación de los escenarios.  34 Plenaria: Consolidación de los escenarios.  35 RECESO  36 Plenaria: Consolidación de los escenarios.  37 Plenaria: Consolidación de los escenarios.  38 RECESO  39 Plenaria: Consolidación de los escenarios.  30 Plenaria: Consolidación de los escenarios.  30 Plenaria: Consolidación de los escenarios.  31 Plenaria: Consolidación de los escenarios.  31 Plenaria: Consolidación de los escenarios.  39 Plenaria: Consolidación de los escenarios.  40 Próximos pasos  40 Próximos pasos  41 ALMUERZO  41 ALMUERZO  42 Proximos pasos	32	RECESO	16:45	00:15	Asistentes	
DIA 3: DOMINGO 19 DE MAYO  35 Preasignar lugares en las mesas de plenaria  08:00 T-30 Asistentes  3 mesas (por grupos de trabajo)  4 Preasignar lugares en las mesas de plenaria  08:30 02:00 Facilitador 2  Los grupos presentarán los primeros bornadores de escenarios escenarios por grupo. Agruparlos por tipos / similitud  37 Plenaria: Discusión de los distintos tipos de escenarios. Están bien conjugados los elementos? ¿En qué se diferencian? ¿Qué elementos pare que un escenario (del mismo tipo) se diferencie de sorto. A sistentes  38 Plenaria: Discusión de los distintos tipos de escenarios. Están bien conjugados los elementos pare que un escenario (del mismo tipo) se diferencie de sorto. Por los escenarios (es decir, criticarlo y concluir en una secuencia distinta de eventos que conducera a orto tipo de escenarios, sino de validar el realismo, solidez, información, etc. del escenario propuesto, su l'igica interna  8 RECESO 11:30 00:15 Asistentes  11:45 02:00 Facilitador 1  Para los facilitadores. Aquí es donde hay que comenzar a poner orden en las ideas para que la cantidad de escenarios, se vaya concentrando en un número manejable. Por lo general la experiencia indica que estus ejercicios arrojan entre 3 y 4 escenarios. Los arquetipos suelen ser. Referencia ('mada cambia', que secenarios. Los arquetipos suelen ser. Referencia ('mada cambia', que secenarios. Los arquetipos suelen ser. Referencia ('mada cambia', que ratabió en plenaria), barbarización (degradación de las condiciones). Transformación (mejora progresiva dentro de los esquemas extienties), transición (cambio radical hacia mejores condiciones). Es probable que los N escenarios en papelógrafos con los exenarios en penaria. Así, con el 'mada condiciones' parecidos'.  38 RECESO 11:30 00:15 Facilitador 1  Próximos pasos 13:45 00:15 Facilitador 1  En el próximo taller trabajaremos en la narrativa de los escenarios y en el plan de acción	33	Continuación del trabajo en grupos	17:00	02:00	Facilitadores	
37   Plenaria: Presentación de la narrativa de los escenarios por grupo. Agruparlos por tipos / similitud   Securativa per	34	FIN DEL SEGUNDO DIA	19:00			
36 Plenaria: Presentación de la narrativa de los escenarios por grupo. Agruparlos por tipos / similitud  37 Plenaria: Discusión de los distintos tipos de escenarios, ¿Similitud  38 Plenaria: Discusión de los distintos tipos de escenarios, ¿Están bien conjugados los elementos? ¿En qué se diferencia en ¿Qué elemento lace que un escenario (del mismo tipo) se diferencia de otro?  Nota: No se trata de cambiar el tipo de los escenarios (es decig, retitacian) concultir en una secuencia distinta de eventos que conducen a otro tipo de escenarios, sun de validar el realismo, solidez, información, etc. del escenario propuesto, su 'lógica interna'  38 RECESO  111:30 00:15 Asistentes  19 Plenaria: Consolidación de los escenarios, consensuar concustrarios de valuadar el realismo, solidez, información, etc. del escenarios propuesto, su 'lógica interna'  111:45 02:00 Facilitador 2  112:40 Descenarios (es decig, retitacian) concultir en una secuencia distinta de eventos que conducen a otro tipo de escenarios, solidez, información (mejora propresiva dentro de los escenarios), transformación (mejora soque salgan de los grupos se puedan agrupar en esas categoráss. Lus forma de hacerlo es colocar los papelógrafos con los escenarios e ir armando conjuntos de escenarios.  29 Plenaria: Consolidación de los escenarios, consensuar constituir un escenario por tipo. Discutir sobre la "lógica interna" de cada escenario.  11:45 02:00 Facilitador 1  12:41 ALMUERZO 14:00 01:30		DIA 3: DOMINGO 19 DE MAYO				
escenarios por grupo. Agruparlos por tipos / similitud  Plenaria: Discusión de los distintos tipos de escenarios y se perfeccionarán. Muchos serán descartados en el camino.  37 Plenaria: Discusión de los distintos tipos de escenarios. ¿Están bien conjugados los elementos? ¿En qué se diferencia de otro? Nota: No se trata de cambiar el tipo de los escenarios (es decir, criticario y concluir en una secuencia distinta de eventos que conducen a otro tipo de escenarios, sino de validar el realismo, solidez, información, etc. del escenario propuesto, su "lógica interna"  38 RECESO  11:30 00:15 Asistentes  19 Plenaria: Consolidación de los escenarios, consigna: tomando dodos los escenarios propuestos, agrupados abora en 2-3 tipos, consensuar consigna: tomando todos los escenarios propuestos, agrupados abora en 2-3 tipos, consensuar consigna: tomando todos los escenarios propuestos, agrupados abora en 2-3 tipos, consensuar/construir un escenario por tipo. Discutir sobre la "lógica interna" de cada escenario.  40 Próximos pasos  13:45 00:15 Facilitador I En el próximo taller trabajaremos en la narrativa de los escenarios y en el plan de acción	35	Preasignar lugares en las mesas de plenaria	08:00	T -30	Asistentes	3 mesas (por grupos de trabajo)
de escenarios. ¿Están bien conjugados los elementos? ¿En qué se diferencian? ¿Qué elemento hace que un escenario (del mismo tipo) se diferencia de cambia el tipo de los escenarios. Nota: No se trata de cambia rel tipo de los escenarios (es decir, criticarlo y concluir en una secuencia distinta de eventos que conducen a otro tipo de escenario), sino de validar el realismo, solidez, información, etc. del escenario propuesto, su "lógica interna"  **Referencia ("hada cambia", que ya se lo trabajó en plenaria), barbarización (degradación de las condiciones), transformación (mejora progresiva dentro de los esquemas existentes), transformación (cambio radical hacia mejores condiciones). Es probable que los N escenarios e ir armando conjuntos de escenarios e ir armando conjuntos de escenarios e securarios e ir armando conjuntos de escenarios e in plenaria. Así, con el "nada cambia" construido en plenaria el segundo día, tendríamos los 3 escenarios.  **Próximos pasos***  13:45  **O0:15*** Facilitador 1**  **En el próximo taller trabajaremos en la narrativa de los escenarios y en el plan de acción**  40 **Próximos pasos**  141 **ALMUERZO*** 14:00 **O1:30***  **O1:30*** D1:30***  **ALMUERZO*** 14:00 **O1:30***  donde hay que camera la seta cantidad de escenarios se vaya concentrando en un número manarial e la cantidad de escenarios (degradación de las excenarios e in plenaria) and excenarios en plenaria. Así, con el "nada cambia" construido en plenaria el segundo día, tendríamos los 3 escenarios finales.	36	escenarios por grupo. Agruparlos por tipos	08:30	02:00	Facilitador 2	primeros borradores de escenarios. Estos no son los que finalmente resultarán, sino solo un primer intento. Mas adelante se revisarán estos escenarios y se perfeccionarán. Muchos serán
Plenaria: Consolidación de los escenarios. Consigna: tomando todos los escenarios propuestos, agrupados ahora en 2-3 tipos, consensuar/construir un escenario por tipo. Discutir sobre la "lógica interna" de cada escenario.  Próximos pasos  13:45  02:00  Facilitadores 1 y 2  Facilita	37	de escenarios. ¿Están bien conjugados los elementos? ¿En qué se diferencian? ¿Qué elemento hace que un escenario (del mismo tipo) se diferencie de otro?  Nota: No se trata de cambiar el tipo de los escenarios (es decir, criticarlo y concluir en una secuencia distinta de eventos que conducen a otro tipo de escenario), sino de validar el realismo, solidez, información, etc. del escenario propuesto, su 'lógica	10:30	01:00	Facilitador 1	donde hay que comenzar a poner orden en las ideas para que la cantidad de escenarios se vaya concentrando en un número manejable. Por lo general la experiencia indica que estos ejercicios arrojan entre 3 y 4 escenarios. Los arquetipos suelen ser: Referencia ("nada cambia", que ya se lo trabajó en plenaria); barbarización (degradación de las condiciones); transformación (mejora progresiva dentro de los esquemas existentes); transición (cambio radical hacia mejores condiciones). Es probable que los N escenarios que salgan de los grupos se puedan agrupar en esas categorías. Una forma de hacerlo es colocar los papelógrafos con los escenarios e ir armando conjuntos
Consigna: tomando todos los escenarios propuestos, agrupados ahora en 2-3 tipos, consensuar/construir un escenario por tipo. Discutir sobre la "lógica interna" de cada escenario.  1 y 2  en plenaria. Así, con el "nada cambia" construido en plenaria el segundo día, tendríamos los 3 escenarios finales.  Próximos pasos  13:45  00:15  Facilitador 1  En el próximo taller trabajaremos en la narrativa de los escenarios y en el plan de acción  41 ALMUERZO  14:00  01:30	38	RECESO	11:30	00:15	Asistentes	
la narrativa de los escenarios y en el plan de acción  41 ALMUERZO 14:00 01:30	39	Consigna: tomando todos los escenarios propuestos, agrupados ahora en 2-3 tipos, consensuar/construir un escenario por tipo. Discutir sobre la "lógica interna" de cada	11:45	02:00		en plenaria. Así, con el "nada cambia" construido en plenaria el segundo día, tendríamos los 3
	40	Próximos pasos	13:45	00:15	Facilitador 1	la narrativa de los escenarios y en el
42 FIN DEL TERCER DIA 15:30	41	ALMUERZO	14:00	01:30		
	42	FIN DEL TERCER DIA	15:30			

#### TERCER TALLER: Hostería Durán, Cuenca 14-16 junio 2002

No.	ACTIVIDAD	HORA	DURACIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
	DIA 1: VIERNES 14 DE JUNIO				
1	Preasignar lugares en las mesas de plenaria	08:30	T -30	Asistentes	Mezclados, tratar de que trabajen entre quienes no hayan trabajado antes
2	Plenaria: Resumen del taller anterior y repaso de la agenda para el taller actual.  Clarificar si el tercer escenario es necesario o serían matices del 2do.	09:00	02:00	Facilitador 1	Hablar del participante que fue excluido del proceso; compromiso de los participantes; puntualidad; posibilidad de una cuarta reunión.  Esta actividad se incluye debido a que en el segundo taller los participantes decidieron construir únicamente dos escenarios
3	RECESO	11:00	00:15	Asistentes	
4	Plenaria: Presentar la lista de los puntos de quiebre que deberán tomarse en cuenta en la narrativa	11:15	00:30	Facilitador 3	Objetivo: hacerles pensar en elementos para el siguiente ejercicio
5	Plenaria: charla del "cuenta cuentos"	11:45	01:15	Cuenta Cuentos	Condiciones básicas para narrar un cuento. Hacer énfasis en que los actores del cuento son las "fuerzas" y no los "actores".
6	ALMUERZO	13:00	01:30		
7	Dinámica de grupo para "despertarles"	14:30	00:30	Facilitador 3	
8	Plenaria: definición de un denominador común para las narrativas	15:00	00:30	Facilitador 1	
9	División en dos grupos para trabajar en la narrativa de los Escenarios (en este caso 1 y 2)	15:30	01:30	Facilitadores	A cada grupo se le asignará un escenario. Deberán trabajar en la narrativa del escenario asignado, revisando que los diferentes elementos conjuguen debidamente y que reflejen lo consensuado. Ser creativos, no descartar ideas pero sí ser realistas. Deberán asignar un nombre al escenario. Cada grupo deberá escoger 2 o 3 narradores que al día siguiente elaborarán el cuento.
10	RECESO	17:00	00:15	Asistentes	
11	Continuación del trabajo en grupos	17:15	01:30	Facilitadores	
12	FIN DEL PRIMER DIA	18:45			
	DIA 2: SABADO 15 DE JUNIO				
13	Preasignar lugares en las mesas de plenaria	08:00	T -30	Asistentes	Mezclarlos nuevamente
14	Plenaria para presentar lo trabajado	08:30	00:30	Facilitador 1	

No.	ACTIVIDAD	HORA	DURACIÓN	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
15	Preparación y presentación de dramatizaciones de los dos escenarios narrados	09:00	02:00	Participantes	
16	Plenaria de discusión y análisis de las dramatizaciones	11:00	00:30	Facilitadores	
17	RECESO	11:30	00:15	Asistentes	
18	División en grupos: un grupo de narradores elabora un solo cuento para los dos escenarios, el resto del grupo trabaja en el Plan de Acción  Los narradores seleccionados elaboran el cuento para los dos escenarios junto con el narrador profesional  Plan de acción. 1 Estrategia para difundir los escenarios y nombrar un Comité de Difusión. 2 Estrategias para alcanzar el	11:45	01:15	Facilitadores	Parte del plan de acción deberá ser "cómo cada uno puede influir en sus espacios"
	Ecuador 2020.				
19	ALMUERZO	13:00	01:30		
20	Continuación del trabajo de cada grupo	14:30	04:00	Facilitadores	
21	FIN DEL SEGUNDO DIA	18:30			
22	CENA DE CLAUSURA DE TALLERES	19:00		Asistentes	
	DIA 3: DOMINGO 16 DE JUNIO				
23	Preasignar lugares en las mesas de plenaria	08:30	T -30	Asistentes	Mezclarlos nuevamente
24	Plenaria: Presentación y aprobación del plan de acción con tiempos y responsabilidades. Presentación y aprobación del plan del grupo de narradores	09:00	02:30	Facilitador 1	
25	RECESO	11:30	00:15	Asistentes	
26	Plenaria: Proponer fecha de encuentro para lanzamiento del producto. Compromisos personales para el Ecuador del 2012 (caja)	11:45	01:00	Facilitadores	
27	ALMUERZO	12:45	01:30		
28	FIN DEL TERCER DIA	14:15			