

**REPÚBLICA DEL ECUADOR**



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES  
UNIVERSIDAD DE POSGRADO DEL ESTADO**

**ESCUELA DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA**

Trabajo de titulación para obtener la Maestría Profesional  
en Planificación Prospectiva Multisectorial

PROPUESTAS METODOLÓGICA EN PROSPECTIVA AVANZADA

**ESTUDIO PROSPECTIVO: ESTRATEGIAS PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE LA COMUNA DE LUMBISÍ COMO  
UN TERRITORIO ANCESTRAL HACIA EL 2030**

Autora: Sandra Carolina Hidalgo Paucar

Director: Fernando Remigio Barragán Ochoa

Quito, D.M. septiembre de 2022



**No.611 - 2022.**

## **ACTA DE GRADO**

En el Distrito Metropolitano de Quito, hoy 08 de noviembre de 2022, **SANDRA CAROLINA HIDALGO PAUCAR**, portadora del número de cédula: 1716769862, EGRESADA DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y PROSPECTIVA MULTISECTORIAL (2019-2021), se presentó a la defensa de la Propuesta Metodológica, con el tema, "ESTUDIO PROSPECTIVO: ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNA DE LUMBISÍ COMO UN TERRITORIO ANCESTRAL HACIA EL 2030", dando así cumplimiento al requisito, previo a la obtención del título de **MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y PROSPECTIVA MULTISECTORIAL**.

Habiendo obtenido las siguientes notas:

Promedio Académico:	8.91
Propuesta Metodológica:	8.10
Defensa Oral Propuesta Metodológica:	8.37
<b>Nota Final Promedio:</b>	<b>8.57</b>

En consecuencia, **SANDRA CAROLINA HIDALGO PAUCAR**, se ha hecho acreedora al título mencionado.

Para constancia firman:

  
Mgs. Adriana Delgado  
**PRESIDENTA**

  
Dr. Diego Martínez  
**MIEMBRO**

  
Dr. Victor Jácome  
**MIEMBRO**

  
Abg. Juan Maldonado.  
**DIRECTOR DE SECRETARÍA GENERAL**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Sandra Carolina Hidalgo Paucar, Máster, con CI 1716769862 declaro que las ideas, juicios, valoraciones, interpretaciones, consultas bibliográficas, definiciones y conceptualizaciones expuestas en el presente trabajo; así cómo, los procedimientos y herramientas utilizadas en la investigación, son de absoluta responsabilidad de la autora del trabajo de titulación. Así mismo, me acojo a los reglamentos internos de la universidad correspondientes a los temas de honestidad académica.

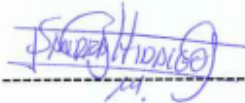
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Sandra Hidalgo', is written over a horizontal line.

Firma  
C.I. 1716769862

## AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

"Yo, Sandra Carolina Hidalgo Paucar cedo al IAEN, los derechos de publicación de la presente obra por un plazo máximo de cinco años, sin que deba haber un reconocimiento económico por este concepto. Declaro además que el texto del presente trabajo de titulación no podrá ser cedido a ninguna empresa editorial para su publicación u otros fines, sin contar previamente con la autorización escrita de la universidad"

Quito, septiembre, 2022



SANDRA CAROLINA HIDALGO PAUCAR

CI: 1716769862

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Instituto de Altos Estudios Nacionales, su Escuela de Prospectiva Estratégica y todos sus docentes por contribuir significativamente a mi información académica. A todos los expertos participantes por su apoyo, no hubiese sido posible este trabajo sin su apoyo. De igual forma, a todas/os las personas participantes por su apertura a compartir información y saberes comunales. Finalmente, de manera muy especial, extendo mis agradecimientos a mi familia, por su paciencia y ayuda para realizar este trabajo de investigación.

Todo este esfuerzo es dedicado con mucho cariño a todos los niños, niñas y jóvenes, hombres de la Comuna de Lumbisí, con el afán de motivar su participación en el desarrollo territorial comunal.

## **RESUMEN**

La presente investigación busca definir estrategias para el fortalecimiento de la Comuna de Lumbisí como un territorio ancestral al año 2030, a través de una metodología que adopta métodos de la escuela francesa de prospectiva y que permite el cumplimiento de los objetivos del estudio, para ello se identificaron variables clave y actores del sistema, en lo posterior se construyó el escenario apuesta y finalmente se priorizaron estrategias y acciones que permitan alcanzar dicho escenario. El desarrollo del estudio prospectivo contó con la participación de expertos tanto de la Comuna como de la academia, investigadores y especialistas de entidades del Estado y gobiernos locales.

Los resultados del estudio identificaron variables clave como: formación al capital humano, cuidado del medio ambiente, identidad cultural, liderazgo, política comunal e involucramiento de profesionales comuneros. Asimismo, se determinaron actores generadores de estabilidad del sistema a los Organismos Administrativos, Comuneras/os, entidades del ejecutivo, gobiernos autónomos descentralizados y organismos no gubernamentales. Para alcanzar el escenario apuesta, se requiere de estrategias y acciones, con enfoque participativo, como la identificación de necesidades de comuneros, elaboración de plan de capacitaciones, diseño de metodologías de espacios de diálogos intergeneracionales y centros de interpretación de identidad cultural y actualización de normativa comunal que contribuyan al fortalecimiento de la Comuna de Lumbisí como territorio ancestral al año 2030.

### *Palabras Clave*

Territorios ancestrales, comunas, prospectiva, fortalecimiento

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO 1 .....	4
1.1. Problema .....	4
1.2. Justificación .....	5
1.3. Objetivos .....	6
1.3.1. General.....	6
1.3.2. Específicos .....	6
1.4. Estado del arte.....	6
1.5. Marco teórico .....	9
1.6. Marco legal .....	12
1.7. Propuesta metodológica prospectiva.....	13
1.7.1. Diagnóstico Estratégico .....	15
1.7.1.1. Análisis situacional.....	15
1.7.1.2. Selección de expertos.....	15
1.7.1.3. FODA prospectivo.....	16
1.7.1.4. Factores de Cambio .....	17
1.7.2. Análisis Estructural: Variables Claves.....	17
1.7.3. Análisis de Actores .....	19
1.7.4. Análisis Morfológico: Escenario apuesta.....	20
1.7.5. Estrategias y acciones para construir el escenario apuesta .....	21
CAPÍTULO 2 Resultados del estudio prospectivo.....	22
2.1 Resultados Diagnóstico Estratégico .....	22
2.1.1. Análisis situacional .....	22
2.1.2. Conformación del panel de expertos.....	25
2.1.3. FODA Prospectivo.....	25
2.1.4. Factores de Cambio.....	27
2.2 Resultado Análisis estructural - Variables claves .....	33
2.3 Resultados Análisis de actores .....	35
2.4 Resultados Análisis Morfológico – Escenario Apuesta .....	43
2.5 Estrategias y acciones del escenario apuesta.....	47
CONCLUSIONES.....	50
BIBLIOGRAFIA.....	52
ANEXOS.....	57

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cuadrantes estratégicos – Resultados de valoraciones FI-FE.....	27
Gráfico 2. Plano de influencia y dependencia indirectas .....	34
Gráfico 3. Plano de influencias y dependencias entre actores .....	37
Gráfico 4. Histograma de relaciones de fuerza - MDI.....	39
Gráfico 5. Histograma de relaciones de fuerza de actores sobre objetivos.....	41
Gráfico 6. Convergencias entre actores de orden 2.....	42
Gráfico 7. Divergencias entre actores de orden 2 .....	43
Gráfico 8. Histograma de escenarios probables .....	45
Gráfico 9. Histograma de sensibilidad de influencias.....	46
Gráfico 10. Matriz de Importancia y Gobernabilidad (IGO) .....	49
Gráfico 11. Análisis de Importancia y Gobernabilidad de las acciones.....	49

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Esquema de la propuesta metodológica .....	14
Tabla 2. Calificación obtenida por el panel de expertos .....	16
Tabla 3. Valoraciones FODA prospectivo .....	17
Tabla 4. Matriz de factores internos.....	25
Tabla 5. Matriz de factores externos .....	26
Tabla 6. Cambios esperados para el futuro .....	28
Tabla 7. Factores de cambio identificados .....	30
Tabla 8. Listado de variables.....	33
Tabla 9. Listado de variables.....	35
Tabla 10. Definición de objetivos .....	39
Tabla 11. Estrategia para fortalecer la Comuna de Lumbisí. ....	48



## INTRODUCCIÓN

Las comunas en el Ecuador son centros poblados conocidos como caseríos, anejos, barrios, partido, comunidad, parcialidad u otra designación (Ley de Organización y Régimen de las Comunas, 1937) que, a partir del 2008, son titulares de derechos colectivos y se reconoce sus formas de organización social (Constitución de la República del Ecuador, 2008, art. 57), asimismo, las que poseen propiedad colectiva de tierras son consideradas como forma ancestral de organización territorial. (CRE, 2008, art. 60).

Estas organizaciones o comunas con territorios ancestrales mantienen aún formas de organización del poder, el ejercicio de la democracia, actividades colectivas como la minga y, vida comunitaria (Andrade, 2016, p. 19); que han implicado tolerancia, valoración de la diversidad cultural, normas y valores tradicionales, flexibilidad, gran capacidad de adaptación (Cepal, 1993, p. 1), asimismo, ha involucrado una transformación del conocimiento creando nuevos entornos humanos y organizativos, que las comunas deberán considerar al momento de la toma de decisiones para plantear su planificación sostenible en el tiempo. Por ello, este trabajo se refiere al fortalecimiento de la Comuna de Lumbisí, como territorio ancestral al 2030.

El presente estudio de investigación tiene por objetivo diseñar estrategias para fortalecer la Comuna de Lumbisí como territorio ancestral a largo plazo, a través de la identificación de elementos claves o estratégicos establecidos en metodologías de prospectiva, que involucra métodos de anticipación, hechos disruptivos, participación de comuneras/os e interacción con expertos tanto de la misma Comuna como académicos, investigadores y expertos de entidades gubernamentales. Se considera una investigación mixta que combina el análisis cuantitativo y cualitativo, en base a información primaria de un muestreo no probabilístico, el alcance del estudio es exploratorio – descriptivo.

En este sentido, el presente trabajo de investigación, contempla tres apartados, en el primero, denominado capítulo 1, se expone el análisis del problema, justificación, planteamiento de preguntas, objetivos, estado del arte, marco teórico y la propuesta de metodología prospectiva; en el segundo apartado, capítulo 2, se realiza el análisis de los resultados del estudio prospectivo; y, finalmente, el tercer apartado corresponde a conclusiones finales.

## CAPITULO 1

### 1.1. Problema

En Ecuador, las comunas son parte del estado, se les garantiza derechos colectivos entre ellos, conservar la propiedad imprescriptible de sus tierras comunitarias, que serán inalienables, inembargables e indivisible, mantener la posesión de las tierras y territorios ancestrales, conservar y desarrollar sus propias formas de convivencia y organización social, y de generación y ejercicio de la autoridad, en sus territorios legalmente reconocidos y tierras comunitarias de posesión ancestral, (CRE, 2008, art. 56). Las comunas indígenas se caracterizan por ser, casi en su totalidad, territorios ancestrales y poseer una riqueza cultural que les han permitido permanecer en el tiempo. (Mejía, 2020, p. 4).

La Comuna de Lumbisí se encuentra ubicada en la parroquia rural de Cumbayá del cantón Quito, provincia de Pichincha; su propiedad colectiva tiene una superficie de 612.60 hectáreas, limita al norte colinda la Quebrada Cayugo y Barrio San Francisco de Pinsha, al sur con la Quebrada Del Cairo y el sector de la Hacienda San José de Oleas, al este con el Río San Pedro de Cumbayá y al oeste Cumbres de la Loma de Monjas. (Hidalgo, 2007, p. 22). (Ver anexo 1). “Es una organización campesina indígenas con marcada coherencia social tradicional, [...] unidos por vínculos de sangre, normas culturales ancestrales, espirituales, [...], costumbres, con interés y aspiraciones comunes, [...]” (Reglamento Interno de la Comuna de Lumbisí, 2004, art. 2). Se encuentra legalizada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería a través del otorgamiento de personería jurídica en 1.974 bajo Acuerdo Ministerial Nro. 677.

La Comuna de Lumbisí, posee 487 años de vida comunitaria, defensa y cuidado del territorio ancestral, cada 24 de agosto los comuneros rinden homenaje a sus antepasados, “cuya lucha los hizo herederos de las tierras que actualmente poseen y la Comuna que los respalda” (Rebolledo L., 1992. p.250). “...desde los años 80, ha perseguido una estrategia de desarrollo planificado. Cabildos activos negociaron con la municipalidad para la provisión de infraestructura y servicios” (Rayner, Morales y Simbaña, 2015, p. 9). Más de 80 años de organización comunal otorgada por ley, sin embargo, actualmente se encuentra debilitada su organización territorial ancestral.

La participación de la Comuna de Lumbisí como “unidades básicas de la participación en los gobiernos autónomos descentralizados y en el sistema nacional de planificación” (CRE, 2008, artículo 248) se encuentra invisibilizada en los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Distrito Metropolitano de Quito 2021 – 2033 y de la parroquia rural de Cumbayá

2020-2023, y evidencian sistemas viales e iniciativas inmobiliarias privadas que causarían un segundo fragmento del territorio ancestral y el colapso de servicios básicos respectivamente.

Asimismo, el “funcionamiento del aeropuerto Mariscal Sucre en Tababela, [...] lo que produce una creciente demanda de tierras por parte del mercado inmobiliario” (Andrade, 2016, p. 20), y la venta de terrenos dentro de la Comuna a personas ajenas a la organización, han provocado un ambiente de incertidumbre e irregularidad comunal respecto a la conservación de sus tierras comunitarias.

Por otra parte, la planificación de trabajos comunales susceptible a cambios anuales por parte de autoridades de turno, el proceder organizativo regido por una obsoleta normativa comunal y la participación del 33% de los miembros de la organización en las Asambleas Generales, demuestran un agotamiento en la organización colectiva de la Comuna de Lumbisí.

En este contexto de problemática de la Comuna, conviene contribuir al fortalecimiento de la organización territorial ancestral a través de la planificación y gestión con visión de largo plazo. Para ello, según Medina, Becerra y Castaño (2014), “la anticipación implica horizontes de pensamiento de largo plazo, lo que por lo general se entiende como diez años hacia adelante. [...]. En ese lapso de tiempo se expresan en forma tangible las consecuencias e impactos de las decisiones que se toman hoy.” (p. 49, 50). Por ello el presente estudio propone aportar, a través de la elaboración de estrategias apoyadas en métodos de anticipación que busca precisar el direccionamiento de los esfuerzos requeridos para emprender el escenario apuesta de la Comuna de Lumbisí como territorio ancestral al 2030. El presente estudio plantea las siguientes preguntas.

¿Qué estrategias permitirán el fortalecimiento de la Comuna de Lumbisí como un territorio ancestral hacia el año 2030? - Pregunta central.

¿Cuáles son las variables clave del territorio de la Comuna de Lumbisí? - Pregunta específica

¿Cuál será el escenario apuesta de la Comuna de Lumbisí como territorio ancestral al año 2030? - Pregunta específica

¿Cuáles serán las acciones que permitirán alcanzar el escenario apuesta de la Comuna de Lumbisí al año 2030? - Pregunta específica

## **1.2. Justificación**

El presente estudio se realiza porque existe la necesidad de proponer estrategias para la Comuna de Lumbisí como organización territorial ancestral a largo plazo, basadas en métodos de anticipación, que contribuyan al fortalecimiento del territorio, formas organizacionales y sentido de identidad. El desarrollo del estudio es pertinente ya que tiene por objetivo establecer

estrategias con métodos de anticipación, considerando la participación de los comuneros, así como, hechos disruptivos, para alcanzar el escenario apuesta en un horizonte de tiempo al año 2030.

Para ello, la prospectiva supone una reflexión estructural y sistemática acerca de las alternativas futuras de un territorio, mediante la interacción organizada con expertos, redes y comunidades, basada en el diálogo fundamentada en hechos y datos (Medina, et al., 2014, p. 48). Asimismo, Gastor Berger, el padre fundador de la prospectiva, considera a la prospectiva como una actitud mental de concebir el futuro para obrar en el presente, [...] afirma que el futuro depende solamente de nosotros y de la decisión que tomemos de edificarlo desde ahora. (Mojica, 2005, p. 108). En este sentido, se implementarán metodologías propuestas por la escuela francesa de prospectiva que involucra a la participación de actores, que permitan diseñar estrategias para la Comuna de Lumbisí como un territorio ancestral hacia al año 2030.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. General**

Diseñar estrategias para el fortalecimiento del territorio ancestral de la Comuna de Lumbisí hacia el 2030.

#### **1.3.2. Específicos**

- Establecer el diagnóstico estratégico de la Comuna de Lumbisí como territorio ancestral.
- Construir el escenario apuesta de la Comuna de Lumbisí como territorio ancestral mediante metodologías prospectivas.
- Identificar las acciones que permitan alcanzar el escenario apuesta de la Comuna de Lumbisí al año 2030.

### **1.4. Estado del arte**

Los investigadores latinoamericanos Frías E, (2019) y Uncacia F, (2020), han realizado sus trabajos enfocados en el fortalecimiento de territorios ancestrales de comunidades en Colombia, sus metodologías de investigación tienen un enfoque cualitativo, utilizando un diseño etnográfico y el uso de herramientas analíticas. Los estudios tienen como parte de los resultados que el trabajo en equipo son elementos de participación fundamental para el desarrollo y equilibrio del territorio ancestral, a pesar que sus ámbitos de estudios estaban dirigidos hacia el fortalecimiento de la gestión comunitaria en el caso de Frías y el gobierno propio para Uncacia.

En el caso de Frías E que realizó un trabajo titulado “Habilidades propias de participación y organización para la gestión comunitaria y el fortalecimiento del bienestar, la armonía; y el equilibrio con el territorio ancestral Taiguaicat, Manaure - La Guajira, 2019”, para la Universidad Antioquia, investigó acerca de los mecanismos de participación y organización de la comunidad, acciones de la gestión comunitaria desde los saberes y prácticas ancestrales y las prácticas en el ejercicio del sistema normativo ancestral de la comunidad y como resultados se evidenció que para la comunidad la gestión parte del respeto y la práctica de su ley de origen contemplado en su plan de vida, donde el silencio, la obediencia y el trabajo en equipo son elementos de participación fundamental para el desarrollo y equilibrio del territorio ancestral.

Por su parte, Uncacia realizó el artículo de investigación denominado “Fortalecimiento del gobierno propio para la protección de los territorios ancestrales a través de la construcción de protocolos para consulta previa libre e informada”. Los resultados obtenidos evidenciaron que los diálogos con ancianos, líderes, jóvenes y niños permiten recobrar y vigorizar material simbólico de conocimientos para orientar y generar estrategias y procedimientos de consensos con la comunidad para dialogar con las instituciones gubernamentales y demás actores de la sociedad civil, asimismo otro resultado está enfocado en el diseño de un boletín para socializar la importancia de la consulta previa, libre e informada bajo las normas constitucionales colombianas.

En cuanto a nivel nacional, se ha considerado dos temas, el fortalecimiento a tierras ancestrales y a Comunas. En el primer tema, Rodríguez J, (2020) y Chimbo (2014)<sup>1</sup> implementan una metodología social y de participación comunitaria. En ambas investigaciones, la identidad cultural es el sustento de fortalecimiento para las tierras ancestrales estudiadas.

El trabajo de Rodríguez, denominado “Con bomba y sal: revalorización y fortalecimiento de la identidad cultural afrodescendiente a través de espacios de participación social en el territorio ancestral Santa Catalina de Salinas periodo octubre 2019 - marzo 2020” en la provincia de Imbabura, analizó el proceso vivido del proyecto “Las Raíces de mi tierra, con bomba y sal”, y evidenció que a través de un proceso de aprendizaje colaborativo y acción social se revaloriza y fortalece la historia y costumbres, el aprendizaje histórico y simbólico de los saberes y prácticas ancestrales que revitaliza el patrimonio cultural.

El trabajo realizado por Chimbo, titulado “Territorio ancestral, la autodeterminación y el gobierno comunitario en nuestro medio, como preliminar a la elaboración de una propuesta de desarrollo integral y fortalecimiento intercomunitario, en el marco de la Interculturalidad y el

---

<sup>1</sup> Se ha incluido una investigación del 2014, debido a que desde el año 2018 al 2022, no se ha registrado trabajos con títulos referentes al fortalecimiento a territorios ancestrales.

Sumak Kawsay, para la organización TUCAYTA, de la parroquia, cantón y provincia del Cañar”, evidenció que el desarrollo integral comunitario de un territorio se basa en mingas de acciones conjuntas producida por las personas y que la organización social es una estrategia colectiva para garantizar la vida y supervivencia de todos. Las líneas de trabajo para el fortalecimiento organizativo y su desarrollo integral comunitario ayudarán a recuperar el poder y la capacidad de la organización.

Para el segundo caso de fortalecimiento a Comunas, se expone el trabajo realizado por Mejía (2020), enfocado a la Comuna de Oyacachi, denominado “Finanzas solidarias y el fortalecimiento de los circuitos económicos solidarios interculturales en Oyacachi-Ecuador”. La investigación utilizó como metodología un análisis crítico y descriptivo. Su objetivo fue el visibilizar los vínculos sociales de la comuna a partir de las experiencias solidarias de la caja de ahorro y crédito desde finanzas populares y solidarias. Como resultados se obtuvo que, las finanzas populares pueden generar los circuitos solidarios y fomentar el desarrollo comunitario en organizaciones con procesos sociales previos y una estructura organizativa coordinada y liderada por el cabildo, con decisiones discutidas y aprobadas en asamblea general y un soporte de la caja de ahorros propia de la comunidad.

A nivel local, se ha realizado un acercamiento a las comunas existentes en el Distrito Metropolitano de Quito, y se identificó la investigación académica titulada “*Las comunas ancestrales* de Quito. Retos y desafíos en la planificación urbanística” de Andrade (2016), donde se analiza la reivindicación constitucional de las comunas como titulares de derechos colectivos y la vinculación de postulados de derechos urbanísticos del país y los territorios comunales para aportar al ordenamiento y control urbanístico de mencionados territorios a nivel de un instrumento normativo. De la revisión bibliográfica en el nivel indicado, no se encontró investigaciones más recientes, para el ámbito de estudio.

Con el análisis del estado del arte, se evidenció que las estrategias participativas, el trabajo de equipo, los diálogos intergeneracionales y la identidad cultural son fundamentales para el fortalecimiento de territorios ancestrales; a esto se suma que las finanzas populares pueden fomentar el desarrollo comunitario en organizaciones, como comunas, que tengan previamente procesos sociales, una estructura organizativa liderada por cabildos con decisiones discutidas y aprobadas en la asamblea general. Al no contar con investigaciones locales referentes a fortalecimiento a organizaciones de comunas es pertinente realizar una investigación que busque estrategias de fortalecimiento en base a metodologías de análisis prospectivos en la Comuna de Lumbisí.

## **1.5. Marco teórico**

### **Territorios ancestrales**

Para Ferreira-Santos (2012), la ancestralidad es un rasgo de “perennidad que traspasa nuestra pequeña existencia, y somos sus portadores (aún que sin la consciencia de serlo) (p. 8). De acuerdo a Mouriés (2014), la ancestralidad se presta a múltiples interpretaciones, para acercarse a una definición tentativa se menciona que se opone, por un lado, a lo reciente o actual, que son nociones temporales, y por otro, a lo moderno en su sentido ideológico y cultural; asimismo, se lo puede usar como sinónimo de inmemorial y tradicional y, tiene un aspecto relacionado a la inscripción de un territorio como parte íntegra de una identidad colectiva. (p.1).

Para Blanco (2011), la tierra ha sido un elemento por el cual han luchado los indígenas, por tratarse de la “pacha mama” o “madre naturaleza” a la cual se hallan fuertemente arraigados, constituye el eje central de su mundo, sobre ella descansa el desarrollo de las comunidades indígenas y la preservación de su cultura. (Blanco, 2011, p. 27, 42).

La ancestralidad es uno de los elementos vitales que dan fuerza a los derechos colectivos de los pueblos indígenas, comprende un conjunto de valores comunitarios propios consolidados en el transcurso del tiempo. (Rivadeneira, R. 2005)

El concepto de territorio ancestral tiene dos factores decisivos: uno es la defensa comunitaria de derechos territoriales por parte de las organizaciones indígenas, que con sus vigorosos procesos de movilización social han presionado el desarrollo legislativo y las políticas de reconocimiento, y dos, procesos de la racionalización política del territorio ancestral con alcance y contenido de los derechos fundamentales colectivos de las comunidades indígenas. (Herreño, 2004, p. 1).

### **Comunas**

A nivel mundial, de acuerdo a Tenorio, López y Tenorio (2022), durante el siglo XIX, la experiencia rusa menciona que con las comunas o *obshchi* de trabajadores rurales, se ha dado una de las principales referencias cuando se habla de ejercicios de organización colectiva en la producción agraria (p. 33); eran una porción de tierra de propiedad colectiva, dividida periódicamente y trabajada individualmente por cada familia, estaba dirigida administrativa y políticamente por un *mir*<sup>2</sup> superior. (Espín 2011,65). El proceso de toma de decisiones era a través de asambleas o consejos bajo la característica de que la propiedad de la tierra era común, implementando así el autogobierno. (Tenorio et al., 2022, p. 34).

---

<sup>2</sup> El *mir* significaba una comunidad de campesinos, o la institución principal dentro de la comunidad donde la gente se reunía. Tenía poderes judiciales, fiscales y de policía en sus territorios, constituía una especie de autogobierno en los municipios agrarios. (Espín 2011, 65). (Tenorio, López Parra y Tenorio. 2021. p 34.).

Las comunas o *obshchina* rusas fueron objeto de varias contribuciones teóricas como una referencia al futuro de una sociedad democrática, igualitaria, contraria al autoritarismo imperante del siglo XIX, que pueden preservarse desarrollando su base, la propiedad común de la tierra, y eliminando el principio de la propiedad privada. (Tenorio et al., 2022, p. 34 y 36).

Otra experiencia, es la Comuna de París, del continente europeo, que será eternamente celebrada como precursora de una nueva sociedad, dejó la génesis de la posibilidad de una sociedad autoorganizada, institucionalizada a través de un consejo municipal elegido por los ciudadanos, con mandatos revocables en cualquier momento y, remuneración por el servicio público de los miembros de la Comuna. (Tenorio et al., 2022, p. 37).

En el Ecuador, las comunas tienen personería jurídica que garantiza dichos derechos de los pueblos indígenas que se autodefinen como nacionalidades de raíces ancestrales. (Secretaría de Derechos Humanos, 2021, p. 11). De acuerdo a Jácome (2019), citado en Mejía (2020), “la conformación de la comuna es una forma de organización predominante llevada a cabo por grupos indígenas en respuesta a los contextos de modernización por parte del Estado a mediados del siglo XX.” (p.4). Asimismo, las comunas ponen en práctica muchos de sus ideales: “autonomía indígena, tierra y vivienda como derecho y no mercancía, además de democracia participativa.” (Rayner, Morales y Simbaña, 2019, p. 37)

### **Fortalecimiento a las organizaciones comunitarias**

Como lo cita Montero (2009), la noción de fortalecimiento se apoya en lo siguiente:

“[...] la participación, sin la cual no puede fortalecerse una comunidad; la conciencia que permite superar las formas de entendimiento negativas y desmovilizadoras [...]; el ejercicio del control por parte de la comunidad; el poder, [...]; la politización considerada como la ocupación del espacio público y la conciencia de los derechos y deberes inherentes a la ciudadanía -noción [...]; la autogestión que supone la involucración directa de las comunidades en sus procesos de transformación y asimismo, [...]; el compromiso, que imprime a la acción el respeto y consideración por los otros, por la comunidad y por sí mismo; la evolución y crecimiento individual [...]; y, finalmente, una forma de identidad social que supone una identidad comunitaria marcada por lo que se conoce en la literatura como sentido de comunidad [...].”

La participación es un fenómeno social vinculado al desarrollo económico, cultural, político y científicotécnico alcanzado por una sociedad; se relaciona con las necesidades y motivaciones de una sociedad y sus dinámicas, lo que va conformando todo un conjunto de redes que estimulan u obstaculizan la implementación de auténticos procesos participativos, asimismo, promueve protagonismos en ámbitos locales, asuntos de control, toma de decisiones, gestión y evaluación. (Dávalos, 2005, p. 51 y 53).



El conocimiento de la cultura organizativa es un requisito importante para promover una participación efectiva y hacer de ella un ejercicio democrático (Dávalos, 2005, p. 52). La participación debe orientarse a transformar la cultura del trabajo comunitario, que demanda estructuras flexibles, cooperación e interacción local, fomentar apoyo a iniciativas, creatividad e innovación, propiciar intercambio de experiencias de participación y promover cursos de capacitaciones. (p. 53). Estas últimas deben contribuir al liderazgo y capacidades para la comunicación y la toma de decisiones. (54).

La promoción de la participación debe ser en tres dimensiones: como información (la comunidad es informada de todos los proyectos, duración y resultados esperados), como consulta (fundamental que la comunidad sea consultada de los distintos proyectos, se debe promover, escuchar y recoger opiniones) y como decisión (valorada como la más completa, mejor y superior del desarrollo democrático de la comunidad, se incluye procesos de planificación y evaluación). Por último, la participación debe ser asumido como un proceso activo de protagonismo donde se reafirma la autonomía e identidad en la solución de problemas de la comunidad, por ello, es necesario el involucramiento de la población en la toma de decisiones, aspecto que define la calidad de este fenómeno. (Dávalos, 2005, p. 55 y 56)

### **Modernidad, pos-modernidad vs ancestralidad**

Según Berman (1988), la modernidad es una especie de lucha y contradicción, de ambigüedad y angustia. La transformación del conocimiento científico en tecnología crea nuevos entornos humanos y destruye los antiguos, genera nuevas formas de poder colectivo, provoca inmensas alteraciones demográficas que separan a las personas de su hábitat ancestral, lanzándoles a un crecimiento urbano rápido y caótico. (p. 1 y 2) Por su parte, la pos-modernidad, de acuerdo a Baudrillard (1991) y Lipovetsky (1990) citados en Medina, incluye la innovación tecnológica traducida en cibernética y automatización son elementos fundamentales, la cultura se difunde a través de los medios de comunicación, instaurando un capitalismo consumista y globalizado e hiper individualismo; surge una gran preocupación por el ambientalismo y se rechazan las creencias sobre el futuro. (Medina, 2020, p. 165).

Para los pueblos indígenas, de acuerdo a Durston (1993), la modernidad implica tolerancia y valoración de la diversidad cultural. Las culturas no son conjuntos rígidos de normas y valores tradicionales, tienen constantes cambios, flexibilidad y una gran capacidad de adaptación a las modificaciones en el entorno. (Cepal, 1993, p. 1) Por su parte, Giddens (1993), citado por Loyo (2011), concibe a lo moderno como un fenómeno reflexivo, que se encuentra en una constante reestructuración teórica, práctica y ontológica. (Loyo, 2011, p. 9)

## **Megatendencias**

Según Guerra (2009) citado por Suarez (2021), “las megatendencias son aquellas fuerzas estructurales y globales sostenidas, que afectan e impactan en un largo periodo de tiempo las variables políticas, demográficas, sociales, culturales, ambientales, económicas y tecnológicas, que son capaces de definir nuestro constante proceso de cambio y futuro.” (p. 3).

De acuerdo a Suarez, para el año 2040 existirán varias megatendencias que aportarán a la sociedad enfocadas sustancialmente hacia la espiritualidad, responsabilidad social y ecológica; entre ellas: bienestar del ser humano, que aportará a mejorar la calidad de vida en la salud a través de la tecnología; espiritualidad, que cambiará diversos hábitos y costumbres, estar en armonía con la naturaleza, con uno mismo, con los demás y Dios; responsabilidad social y ecológica, que priorizará el bien común por encima del afán de lucro; educación virtual y teletrabajo, a través de las TIC; individualismo, personas más solitarias, adictas a las redes sociales y menos sociales; enfermedades mentales generadas por estrés, problemas sociales, adicciones; administración robótica; mundo de las TIC, avances tecnológicos tanto a nivel industrial como nivel agrícola, seguridad y salud; medicina predictiva; y, liderazgo, contemplando flexibilidad al cambio, promotor del trabajo en equipo, gestionar el conocimiento y motivar. (Suarez, 2021, p. 4 al 7).

En el caso del liderazgo, es necesario que los líderes reevalúen sus enfoques administrativos y conduzcan a sus organizaciones a nuevas y complejas realidades, en los niveles económicos, políticos y sociales; siendo realmente democráticos, visionarios y optimistas para obtener éxito en la organización. (Suarez, 2021, p. 2 y 9).

### **1.6. Marco legal**

A nivel internacional, la máxima difusión de ancestralidad se encuentra en la sentencia del 31 de agosto de 2001 de la Corte Internacional de Derechos Humanos (CIDH), donde se dispuso que la posesión ancestral de un territorio establece legalmente un derecho de propiedad colectiva, constituyéndose en un hito histórico para los derechos de los pueblos indígenas y para el uso jurídico y político de la noción de ancestralidad en particular. (Mouriés, 2014).

Para la CIDH el derecho a la propiedad de los pueblos indígenas sobre sus territorios ancestrales implica la protección de los derechos humanos de una colectividad que basa su desarrollo económico, social y cultural en la relación con la tierra. (CIDH, 2009, p, 7). Por su parte, el Convenio 169 de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) sobre Derechos de los Pueblos Indígenas y Tribales aprobado en 1989, reconoce y garantiza “el derecho de los pueblos

indígenas a mantener y fortalecer sus culturas, formas de vida e instituciones propias, y el derecho a participar de manera efectiva en las decisiones que les afectan”

A nivel nacional, la Constitución del Ecuador del 2008, reconoce las raíces milenarias de distintos pueblos y mediante derechos colectivos otorgados a las comunas, el estado garantiza el mantener, desarrollar y fortalecer libremente su identidad; conservar la propiedad imprescriptible de sus tierras comunitarias, que serán inalienables, inembargables e indivisibles; mantener la posesión de los territorios ancestrales y conservar sus propias formas de ejercicio de la autoridad (CRE, artículo 56). La preservación y recuperación de los saberes ancestrales en los ámbitos de soberanía alimentaria (CRE, artículo 281), el asegurar al menos una lengua ancestral en los currículos de estudios (CRE, artículo 347), el garantizar las prácticas de salud ancestral (CRE, artículo 363) y, potenciar los saberes ancestrales (CRE, artículo 387), son responsabilidad del estado ecuatoriano para las comunas.

El reconocimiento y adjudicación a título gratuito de territorios en posesión ancestral y la provisión de recursos económicos necesarios para el cumplimiento del pleno ejercicio de los derechos de las comunas, se encuentra plasmado en la Ley Orgánica de Tierras Rurales y Territorios Ancestrales, artículos 1 y 77; la participación de las comunas de manera protagónica, en la toma de decisiones es fomentada y garantizada en la Ley Orgánica de Participación Ciudadana; la dependencia administrativa de las comunas está a cargo del Ministerio de Agricultura y Ganadería de acuerdo a la Ley de Organización y Régimen de las Comunas, artículos 4 y 18; el apoyo a pueblos y nacionalidades para elaborar e implementar los planes de vida es una atribución de la Secretaría Técnica de la Amazonía establecida en la Ley Orgánica para la Planificación Integral de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica, artículo 17; y finalmente mencionar que los planes de vida de comunas son considerados dentro de los lineamientos técnicos para la elaboración de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de los gobiernos locales.

### **1.7. Propuesta metodológica prospectiva**

El presente estudio se realizará a través de un modelo de la investigación mixto (Cuantitativo – Cualitativo), “los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias [...] y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.” (Hernández, Fernández y Baptista., 2014, p. 580). El estudio académico tiene como unidad de análisis el territorio ancestral, y la

unidad de observación es la Comuna de Lumbisí. La investigación seguirá una línea de prospectiva estratégica.

Se emplea un diseño no experimental – longitudinal; no experimental pues “las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas” y “se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” y longitudinal, debido a que se recogen datos por medio de diferentes puntos del tiempo. (Hernández et al., 2014, p. 152 y 159)

El alcance del estudio es exploratorio – descriptivo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), es exploratorio debido que el objetivo de examinar es un tema poco estudiado, y constituye el punto de partida para futuras investigaciones. (p 91). Es descriptivo, pues buscan especificar las propiedades, las características de grupos o comunidades que se someta a un análisis. (p 92). El diseño de investigación es participativo, involucra a expertos y comuneros en todo el proceso del estudio con el fin de la construcción del escenario apuesta y con sus respectivas estrategias. Con respecto al método de muestreo, será no probabilístico, debido a que “la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” (p. 176). Los participantes serán grupo de expertos a juicio del investigador.

El estudio se realizará mediante modelo prospectivo estructurado en el Método de Escenarios de Michel Godet, el cual permitirá construir el escenario apuesta y el camino que permita alcanzar dicho escenario, es decir las estrategias a ejecutarse para su consecución. A continuación, se desarrolla las etapas:

**Tabla 1. Esquema de la propuesta metodológica**

No.	Etapas	Técnicas	Objetivo	Análisis
1	Diagnóstico Estratégico: identificación de factores de cambio	Revisión de Bibliografía Entrevistas Selección de expertos FODA prospectivo	Revisar y analizar documentación, artículos científicos, estudios y demás, que permitan identificar la situación actual. Fortalecer la información con entrevistas semiestructuradas para obtener información primaria del grupo de expertos y comuneros. Analizar sistemáticamente la problemática., mediante la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del entorno.	Diagnóstico Estratégico
2	Definición de Variables Claves	MicMac	Identificar las variables clave en base a la consulta de expertos.	Análisis Estructural
3	Análisis de actores	MACTOR	Identificar los actores, las convergencias y divergencia entre actores en la construcción del escenario apuesta.	Análisis de Actores
4	Construcción del escenario apuesta	Smic Prob Expert: Impactos	Definir hipótesis. Construir el escenario apuesta	Análisis Morfológico

		Cruzados Probabilísticos	Redactar el escenario apuesta	
5	Estrategias para la construcción del escenario apuesta	Matriz IGO	Definir estrategias y priorizar las acciones claves	Estrategias

**Fuente:** (Godet, 2000), (Mojica, 2005), (La Prospective, 2020), (Cervera, 2008), (Gándara y Osorio, 2017)

**Elaborado por:** La autora

### **1.7.1. Diagnóstico Estratégico**

La etapa del diagnóstico estratégico constituye base ineludible para la toma de decisiones concernientes al mediano y largo plazo, su rigor y acierto son determinantes para definir con fidelidad de proyectos. (Segura, 2019). Por ello, se inició desde la revisión de información de los últimos 7 años, luego se realizó entrevistas semiestructuradas a comuneros y especialistas en el tema de comunas, y se adaptó herramientas participativas para lograr un análisis situacional. Seguido se desarrolló en primera instancia un análisis FODA tradicional (que ofrece una fotografía al momento presente), y otro con enfoque prospectivo (contempla un proceso dinámico hacia el futuro), y una calificación de elementos o factores internos y externos acorde a lo que sugiere Cervera (2008, p. 17).

#### **1.7.1.1. Análisis situacional**

De acuerdo a Valle y González (2004), el análisis situacional, “ayuda a saber por dónde empezar a desenredar asuntos traslapados y confusos, a establecer prioridades y a establecer la secuencia de actividades que darán respuestas a las preocupaciones de las organizaciones”. (p. 14). Para ello se parte de la revisión de bibliografía y la realización de 40 entrevistas semiestructuradas, aplicadas a cabildos, comisiones especiales, comuneros adultos y jóvenes (Ver anexo 2) y especialistas de entidades del ejecutivo que manejan el tema de comunas. (Ver anexo 3). Con las entrevistas se identifica problemas, oportunidades, amenazas y percepción de participación. Los parámetros definidos para la importancia de ámbitos reportados fueron los siguientes: alta (promedio entre el 50% al 100% de coincidencia), media (<50% a > 30% de coincidencia) y baja (<30% de coincidencia).

#### **1.7.1.2. Selección de expertos**

Paralelamente al análisis situacional se desarrolla del proceso prospectivo de este estudio que empezó por la selección de expertos que contribuyeron a través de técnicas participativas en las 5 etapas de la propuesta metodológica. Con la intención de incrementar la rigurosidad en esta selección, se empleó un cuestionario para el procedimiento del coeficiente de competencia

experta (Coeficiente K) difundido por Barroso, Gutiérrez, Llorente y Valencia (2019) para evaluar los expertos que participarán. Este Coeficiente K considera a los coeficientes de conocimiento (Kc) y de argumentación (Ka) (Ver anexo 4). El cuestionario fue enviado electrónicamente y de forma presencial a 12 posibles expertos, debido a que incluir más de 12 personas, como lo menciona Gándara y Osorio, el trabajo se torna difícil y posiblemente aburrida, a tal punto que la calidad del trabajo, e incluso su resultado, podrían verse afectados. (Gándara y Osorio, 2017, p. 108)

Las personas seleccionadas formaron su experticia a través de la práctica y academia, se ha considerado aquellos “expertos que en el resultado del coeficiente obtengan una puntuación  $\geq$  a 0,8”. (Barroso-Osuna et al., 2019, p, 130). (Ver Tabla 2). Los parámetros definidos para la clasificación de expertos mediante el Coeficiente K fueron los siguientes: alto (entre 0,8 a 1,0), medio (entre 0,5 a 0,7) y bajo (menor a 0,5).

**Tabla 2. Calificación obtenida por el panel de expertos**

Experto	Coeficiente de conocimiento - Kc	Coeficiente de argumentación (Ka)	Coeficiente de competencia* (K)
1	0,9	0,9	0,9
2	0,8	0,8	0,8
3	0,8	0,8	0,8
4	0,9	1	0,95
5	0,9	1	0,95
6	0,9	1	0,95
7	0,8	1	0,9
8	0,9	1	0,95
9	1	1	1
10	0,9	1	0,95

\*La fórmula de cálculo es: Coeficiente K =  $\frac{1}{2}$  (Kc + Ka).

**Fuente:** Tabulación de selección de expertos.

**Elaboración:** La autora.

### 1.7.1.3. FODA prospectivo

La construcción y/o transformación del futuro requiere proactivamente abordar el FODA con enfoque prospectivo, es decir el que va hacia el futuro para regresar al presente y construirlo. Un punto de partida es un proceso exploratorio que sirve como filtro para los resultados, con la finalidad de pulir y depurar el análisis del FODA tradicional. (Cervera, 2008, p. 14 y 15).

El FODA prospectivo se realizó mediante un taller presencial con expertos que duró dos horas y media y mediante trabajo individual con el resto de expertos.

Para la calificación prospectiva se consideró las siguientes valoraciones.

**Tabla 3. Valoraciones FODA prospectivo**

Fortalezas y Debilidades			
Importancia		Solidez/Presencia/Arraigo	
Nada importante	1	Muy débil	1
Poco importante	2	Débil	2
Más o menos importante	3	Circunstancial	3
Importante	4	Fuerte	4
Muy importante	5	Muy fuerte	5

Oportunidades y Amenazas			
Importancia		Probabilidad	
Nada importante	1	Muy improbable	1
Poco importante	2	Improbable	2
Más o menos importante	3	Tan probable como improbable	3
Importante	4	Probable	4
Muy importante	5	Muy probable	5

**Fuente:** Cervera, Manuel (2008). *FODA: un enfoque prospectivo*. México D.F: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales - UNAM

**Elaboración:** La autora

#### 1.7.1.4. Factores de Cambio

Posterior a la calificación del FODA prospectivo, se requiere conocer factores de cambio, para ello se realizó una matriz de cambios esperados para el futuro acorde a lo estipulado por Michel Godet, lo que permitió identificar y precisar los cambios futuros de la organización, clasificados en: cambios presentidos que son circunstancias positivas que vendrán y favorecerán a la empresa; cambios temidos que son hechos negativos que infortunadamente se observa que van a venir irremediamente, y; cambios anhelados que son hechos positivos que se quisiera que ocurrieran para favorecer a la empresa. (Mojica, 2008, p. 36). Una vez finalizado el análisis de información recopilada bibliográfica, análisis situacional, FODA prospectivo y matriz de cambios en colaboración con los expertos, se obtuvo el listado de factores de cambio, el cual fue depurado en la etapa siguiente para obtener las variables claves.

#### 1.7.2. Análisis Estructural: Variables Claves

Para el desarrollo de esta etapa, se trabajó de forma individual con los expertos, y a partir de los factores de cambio identificados previamente, se establecieron variables del estudio.

Seguido se empleó la técnica de análisis estructural, que responde a los principios de complejidad, permitiendo constatar las interrelaciones de las variables del sistema, verifica los vínculos de causalidad y estima la fuerza de las variables. (Mojica, 2005, p. 123). Para ello se optó por el método de MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación) que fue desarrollado en 1972 por Michel Godet, permitiendo relacionar variables, valorar los niveles de influencia y dependencia y establecer variables esenciales para la evolución del sistema.

De acuerdo a Michel Godet (2020), el análisis estructural requiere de una reflexión colectiva de expertos, cada uno de ellos califica la relación de variables; por cada pareja de variables, se plantea la siguiente pregunta: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable “X” y la variable “Y”? Si es que no, anotamos 0, en el caso contrario es importante identificar si la influencia directa es débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4)<sup>3</sup>. (La Prospective, 2020).

De acuerdo a los resultados que proporcionará el análisis MICMAC se clasificaran las variables en las categorías de acuerdo a lo mencionado por Arango y Cuevas (2014) (Ver anexo 5):

- **Variable Determinante:** pudieran ser propulsoras o inhibidoras del sistema, es decir que su evolución se convierte en motores o frenos del sistema. (p. 15)
- **Variables Entorno o motrices:** son explicativas de los cambios en el sistema, poco determinadas por el sistema. (p. 15)
- **Variables Reguladoras:** se sitúan en la parte central del gráfico, facilitan el desempeño de las demás variables en especial de las variables clave. (p. 15).
- **Palancas Secundarias:** son complementarias a las variables reguladoras y su evolución, a su vez afecta a la evolución de las variables claves. (p. 15).
- **Variables Objetivo:** son muy dependientes y mediantemente motrices, su carácter de tratamiento como objetivos, se puede influir sobre ella para que su evolución sea aquella que se desea. (p.16)
- **Variables Clave:** llamadas también críticas o articuladoras, poseen valores de dependencia e influencia superiores al promedio; determinan el sistema, son inestables y corresponden con los retos del sistema. (p. 16)

---

<sup>3</sup> Es procedente señalar que, en el caso de la calificación de la influencia directa potencial, el software de LIPSOR MICMAC versión 6.1.2 -2003/2004, lo valora con la letra P.



- **Variables Resultado:** no se pueden abordar de frente, sino a través de las que dependen en el sistema. Estas variables requieren un seguimiento y monitoreo estrecho que permita verificar la efectividad del sistema en general. (p. 16)
- **Variables Autónomas:** de poca influencia y dependencia, llamadas también estructurales o exógenas, corresponden a inercias del sistema, no constituyen determinantes para el futuro del sistema, no constituyen un reto. Hay que alinear estas variables a la planeación estratégica. (p.17)

### 1.7.3. Análisis de Actores

El análisis de los actores se realizó con el uso del método mixto de MACTOR (Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones), con el cual se busca valorar relaciones de fuerzas entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados. El objetivo es facilitar al actor una ayuda de decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos. (Godet y Durance, 2007, p. 69).

Para evaluar las influencias directas entre los actores, se trabaja una matriz de doble entrada, para ello se ha considerado las siguientes calificaciones como lo menciona Garza y Cortez (2011): **4:** el actor A puede influenciar en la existencia del actor B, **3:** el actor A puede influenciar en las misiones del actor B, **2:** el actor A puede influenciar en los proyectos del actor B, **1:** el actor A puede influenciar, de manera limitada la operativa del actor B, y **0:** el actor A no tiene ninguna influencia sobre el actor B (p. 342). El plano de influencia/dependencia de actores muestra fuerzas y debilidades de cada uno. (Ver anexo 6).

De acuerdo a Godet y Durance (2007), en el cuadrante de alta influencia y alta dependencia se encuentran los actores de enlace del sistema, en esta zona es donde se puede presentar el conflicto. El cuadrante inferior derecho es conocido como el actor dominante. En el cuadrante con alta influencia y de baja dependencia se encuentra la Zona de Poder, conocido como el actor dominante, y el cuadrante inferior izquierdo se encuentran los actores autónomos o aislados. (Garza y Cortez, 2011, p. 346 y 347).

Para conocer el posicionamiento de los actores con respecto a los objetivos se realiza una ponderación mediante un Matriz de Posiciones Valoradas (2MAO), donde la valoración positiva indica que el actor es favorable al cumplimiento del objetivo, una valoración negativa, es desfavorable y “0” el actor es neutro al objetivo, si como resultado se tiene una valoración positiva o negativa, esta se la califica según su grado de incidencia, de la siguiente manera: 4: el cuestiona la existencia del actor o es imprescindible para la existencia del actor;3: el objetivo

cuestiona el cumplimiento de las misiones del actor o es imprescindible a sus misiones, 2: el objetivo cuestiona el éxito de los proyectos del actor o es imprescindible para estos proyectos, 1: el objetivo cuestiona, de una forma limitada en el tiempo y espacio los procesos operativos (gestión, etc.) del actor o es imprescindible para estos procesos operativos, y 0: el objetivo tiene poca o ninguna incidencia. (Garza y Cortez, 2011, p. 342 y 343).

#### **1.7.4. Análisis Morfológico: Escenario apuesta**

Para el desarrollo de esta etapa, se realizó trabajos a nivel individual y de grupo de expertos. Una vez identificado las variables clave, analizados los actores, se puede preparar los futuros posibles a través de una lista de hipótesis que refleje tendencia o ruptura, para ello se utiliza un análisis morfológico que tiende a explorar de manera sistemática los futuros posibles a partir de estudios de todas las combinaciones resultantes de la descomposición de un sistema. (Godet y Durance, 2007, p. 73). Para ello se optó por el método de SMIC-Prob-Expert (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) diseñado por Michel Godet en 1972, el cual se orienta a determinar probabilidades simples y condicionales de las hipótesis o eventos planteados para el estudio, así como las probabilidades de combinación, lo cual permite precisar el escenario probable. (La Prospective, 2020).

Para determinar el escenario probable es necesario primero convertir las variables clave en eventos y luego asignar una calificación de probabilidad de cada evento. Los eventos contienen: a) una hipótesis de futuro, b) la precisión de la situación actual del fenómeno estudiado, y c) un horizonte. Además, se debe asignar indicadores de medición. (Mojica, 2005, p. 225).

El método SMIC es considerado un sistema de N hipótesis, en función de las probabilidades asignadas por los expertos, para obtener y examinar entre las  $2^N$  imágenes posibles de futuro (La Prospective, 2020) s. Una vez ingresada la información, el SMIC aplica tres matrices:

- **Probabilidades simples:** donde se asigna una probabilidad suponiendo que cada hipótesis es única.
- **Probabilidades condicionales, si realización:** se asigna la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis, si suceden las demás. En caso de que dos hipótesis sean independientes la calificación es la misma que fue asignada en la probabilidad simple.
- **Probabilidades condicionales, de no realización:** se asigna la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis, sino ocurre las demás. En caso de que dos hipótesis sean independientes la calificación es la misma que fue asignada en la probabilidad simple.

La probabilidad de la hipótesis se evalúa en valores entre el rango de 0 a 1. (La Prospective, 2020). Una vez asignada la valoración a cada una en conjunto con los expertos, se visualiza la probabilidad de cada escenario. Los escenarios cuya probabilidad acumulada sea alrededor del 80% (caja morfológica del 80%) tienen mayor probabilidad de ocurrencia. De acuerdo a ello, se compara las consecuencias de cada uno de los escenarios, y se determina cual sería el conveniente, la imagen que se elija será llamada escenario apuesta. (Mojica, 2005, p. 118). La construcción del escenario apuesta no es estática, es necesario verificar periódicamente si las variables estratégicas se han modificado y si existen nuevos factores que van a alterar el futuro. (Mojica, 2005, p. 274)

### **1.7.5. Estrategias y acciones para construir el escenario apuesta**

Para esta etapa, se trabajó de manera individual con los expertos. De acuerdo a Mojica (2005), se plantea que todo sistema está compuesto por tres elementos una entrada, un proceso y una salida, en el primer caso se refiere a las variables estratégicas, en el segundo al juego de actores y escenarios y, en el tercero a las estrategias. Por su parte, las estrategias son un grupo de acciones que apuntan a lograr el escenario apuesta. (p. 273-275).

Para ello, se optó realizar el análisis de una matriz de Importancia y Gobernabilidad (IGO), y mediante una lluvia de ideas con los expertos se proponen posibles estrategias y acciones. Luego las acciones son analizadas bajo criterios de importancia, en donde se verifica la pertinencia de las acciones y de gobernabilidad, en donde se constata el control o dominio que la organización tiene sobre cada una. (Mojica, 2005, p. 275).

La calificación para la importancia está definida en una escala de: 5 = muy importante; 4 = importante; 3 = duda; 2 = poco importante; 1 = sin ninguna importancia. En el caso de la gobernabilidad, su calificación es: 5 = fuerte, 3 = moderado, 1 = débil, 0 = nula. (Mojica, 2005, p. 276). Una vez realizada la calificación de ambos criterios se establece un promedio de su importancia y gobernabilidad, el resultado determina la ubicación de las acciones en un plano cartesiano (Ver anexo 7) y que puede ser analizado de la siguiente manera:

- **Zona superior derecha:** encierra acciones pertinentes, inmediatas, controlables por los actores participantes, alta importancia y alta gobernabilidad.
- **Zona superior izquierda:** constituyen retos, acciones de alta importancia y baja gobernabilidad.
- **Zona inferior izquierdo:** indica acciones innecesarias, baja importancia y baja gobernabilidad.

- **Zona inferior derecha:** muestra acciones menos urgentes, baja importancia y alta gobernabilidad.

Las acciones claves son, en primer lugar, las que se encuentran en la zona de las acciones inmediatas y, en segundo lugar, las de la zona de retos. (Mojica, 2005, p. 278).

## **CAPÍTULO 2 Resultados del estudio prospectivo**

### **2.1 Resultados Diagnóstico Estratégico**

#### **2.1.1. Análisis situacional**

De la revisión bibliográfica, se identificó que la Comuna de Lumbisí, registra una población de 3.615 habitantes, de los cuales el 51,64% corresponde a hombres y el 48,36% a mujeres. El rango de edad con mayor porcentaje (33%) es de 26 a 45 años de edad. (Mena, 2019, p, 93). La Población Económicamente Activa – PEA<sup>4</sup> en la Comuna representa el 68% de la población. Entre las ocupaciones de los habitantes de la Comuna se encuentran: empleados en instituciones del sector públicos/privado en un 22% (375 hab.), servicio doméstico – limpieza – guardianía en un 26% (434 hab.), agricultura en un 2 % (25 hab.), construcción en un 6% (99 hab.), y servicios varios (comercio, artesanos, obreros, etc.) 44% (739 hab.). Las viviendas tienen una cobertura promedio de servicios básicos (agua potable, energía eléctrica, alcantarillado) del 86%. (Base de datos Censo de la Comuna de Lumbisí, 2018).

Desde la Función Ejecutiva se brinda servicios de educación mediante tres establecimientos educativos públicos pertenecientes a la jurisdicción hispana<sup>5</sup>, en salud, se cuenta con un Centro de Salud tipo A con su respectiva cartera de servicios que no incluye medicina ancestral<sup>6</sup> y, en seguridad, la Comuna está asignada a la Unidad de Policía Comunitaria de Lumbisí, ubicada en el sector del Limonar.

En lo que respecta a la identidad cultural, en Lumbisí existe un desprendimiento en los jóvenes de lo que significa y significó ser comunero, el desarraigo cultural está provocando un proceso de fosilización de la cultura, pues las tradiciones y la oralidad en su mayoría solo está quedando en los adultos mayores. (Muñoz, 2015, p. 63).

En cuanto al análisis situacional por medio de las entrevistas a las/os comuneras/os, se reportó un total de 34 temas abordado, y de acuerdo a los parámetros de importancia establecidos

---

<sup>4</sup> Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC, la Población Económicamente Activa - PEA son aquellas personas entre las edades de 15 a 64 años que están en capacidad de trabajar aún si estos se encuentran desempleados.

<sup>5</sup> Datos del Ministerio de Educación, recuperado en: <https://educarecuador.gob.ec/visualizador-estadistico/>

<sup>6</sup> Entrevista a la Dra. Verónica Inuca del MSP-Dirección de Salud Intercultural. 16-03-2022.

para el estudio, se identificaron como alta importancia un total de 13 temas que conducen a dos dimensiones: la dimensión territorial y organizativa.

En la primera dimensión, se identificó que actualmente, el Plan Metropolitano del Distrito Metropolitano de Quito 2021 – 2033, establece una nueva proyección de vía denominada Troncal Metropolitana (PMDOT, 2021, p. 144), que cruza al territorio comunal de Lumbisí, su ejecución significaría un segundo fraccionamiento físico, aislamiento de áreas de cultivos, pérdida de continuidad territorial y de reserva comunal. Asimismo, iniciativas inmobiliarias privadas (Ciudad San Patricio, Aquarela), que son proyectos de gran envergadura, deberán analizar el impacto que estos causarían a los servicios básicos pudiendo llegar al colapso. (GAD Cumbayá, 2020, 40) (Ver anexo 1).

También se evidenció una venta de terrenos comunales de manera irregular por parte de comuneros a personas ajenas a la organización, situación relacionada a cubrir gastos de salud, educación e inicio de emprendimientos individuales al interno de las familias y que requiere atención especializada por parte del Cabildo<sup>7</sup>. En este punto es necesario indicar que, actualmente, la Comuna enfrenta juicios legales ante el reclamo de personas ajenas a la organización por tierra dentro del territorio ancestral, debido a esto, se ha contratado a un grupo de profesionales abogados para la respectiva defensa.

A esta dimensión territorial se suma, la existencia de eventos antrópicos como apertura de caminos improvisados, relleno de quebradas, actividades y deportes de montaña no coordinados entre comisiones especiales<sup>8</sup>, construcción de viviendas en las áreas agrícolas, desalojos domésticos, escombros y aguas servidas directamente a las quebradas, ponen en riesgo el medio ambiente de Lumbisí.

En la segunda dimensión a nivel organizacional, se identificó que los planes de trabajos, programas y presupuesto económicos anuales elaborados por el Cabildo y Comisiones Especiales y aprobados por la Asamblea General<sup>9</sup>, presentan discontinuidad en procesos impulsados y la planificación está enfocada, en muchas ocasiones, a velar por interés individuales o de grupos de comuneros específicos. Las demandas de requerimientos por parte de las/os comuneras/os, la necesidad de resolución de conflictos relacionados a la tierra comunal, el uso de tecnologías en el ámbito administrativo financiero comunal y la toma de decisiones

---

<sup>7</sup> El Cabildo es el organismo administrativo y representativo legal de la Comuna, está integrado por cinco miembros, un presidente, un vicepresidente, un tesorero, un secretario y un síndico.

<sup>8</sup> Las comisiones especiales actuales son: Asesoramiento Comunitario, Agrícola, Brigada de Seguridad, Campo Santo, Fiestas, Belleza y Cultura, Fiscalización, Forestación y Cuidado del Medio Ambiente, Iglesia Católica, Sacristía, Liga Deportiva, Salud, y Ordenamiento Territorial y Planificación.

<sup>9</sup> La Asamblea General es la máxima autoridad de la Comuna, es el primer órgano de decisión y está integrada por comuneros empadronados (550 personas), es decir por aquellos que se encuentran inscritos en el Registro de Comuneros o libros de empadronamientos reconocido por la Ministerio de Agricultura y Ganadería.

considerando de participación de los comuneros que no conforman la Asamblea General, necesitan de una atención permanente y de apoyo técnico especializado para el desempeño exitoso de la autonomía de la Comuna.

Otro elemento de la dimensión organizacional que implica control y manejo del territorio comunal, es la autonomía relacionada al nivel político y al proceder administrativo. En el primero caso, se sigue impulsando desde la Asamblea General a través de las elecciones anuales de Cabildos mediante el sufragio secreto y directo y con el apoyo de la Tenencia Política de Cumbayá y del Ministerio de Agricultura y Ganadería – MAG. Sin embargo, con la Constitución del 2008, ‘se otorgó derechos colectivos a las comunas y con ello la dependencia administrativa por parte del MAG queda sin efecto, el contingente bridado desde el Ejecutivo con estas organizaciones se ha estado enfocado en el fortalecimiento a través de asesorías legales técnicas’<sup>10</sup>. Y, en cuanto al proceder administrativo, de control del territorio mediante normas comunales, plan de vida o política comunal actualizada, se encuentran ausentes.

También en esta dimensión, se identificó la autogestión asumida por la Comuna desde tres ámbitos, uno desde los convenios con gobiernos autónomos descentralizados que promueve una gestión compartida con la participación de comuneras/os en la ejecución de las obras en calidad de mano de obra, mingas, costo de mano de obra y/o estudios técnicos de la obra; el segundo ámbito, es la vinculación con Universidades y el Instituto Geográfico Militar, que resultan fundamentales para obtener de información y significa ahorro de recursos económicos ante de productos técnicos especializados obtenidos; y, el tercero desde los mecanismos de autogestión de recaudación de recursos económicos por la emisión de documentos oficiales (certificados, permisos, traspasos de usufructo), cuotas anuales, multas y por el arriendo de terrenos comunales a dos empresas PADKO y MOVISTAR.

Por último, la dimensión organizativa aborda a la participación, que durante los últimos 7 años se registra un promedio de asistencia a reuniones de asambleas generales del 33% (180 personas) y una participación en las acciones conjuntas y ayuda mutua (mingas) del 40%. La inexistencia de espacios de diálogos, formación de líderes y comunitaria han contribuido a que los espacios de participación abordados en las Asambleas Generales mensuales, donde se toman decisiones, carezcan de nuevas visiones provenientes especialmente de los jóvenes.

---

<sup>10</sup> Entrevista a funcionario especialista en la parte legal del Ministerio de Agricultura y Ganadería. 13 de mayo 2022.

### 2.1.2. Conformación del panel de expertos

Como primer resultado de la aplicación de la metodología prospectiva, al determinar los coeficientes de competencia (K) de los 10 participantes como expertos, se obtuvo una calificación alta, con un coeficiente promedio de 0,92 (Tabla 3). 7 expertos tienen formación de posgrado (5 de maestría y 2 con doctorado) y 3 de tercer nivel; en rangos de experiencia entre 7 a 32 años. Entre los expertos se cuenta con 3 mujeres. En cuanto al ámbito de los cargos que desempeñan, 2 expertos se vinculan al sector público, 5 catedráticos e investigadores y 3 vinculados a dignidades de comunas.

Los expertos cuentan con un alto y mediano grado de análisis de estudios sobre comunas, 2 expertos han realizado estudios sobre la Comuna de Lumbisí, 6 expertos poseen un alto grado de conocimiento del estado del problema en el extranjero, y todos los expertos tienen un alto grado de intuición sobre el tema de las comunas.

### 2.1.3. FODA Prospectivo

Con la participación de comuneros se realizó el FODA tradicional (Ver anexo 8), el cual sirvió de insumo para los expertos. En cuanto a los factores internos se identificaron 12 fortalezas y 9 debilidades y se obtuvo la valoración que se presenta en la Tabla 4. En lo que respecta a los factores externos se enlistaron 6 oportunidades y 9 amenazas; dejando como resultado una valoración en la Tabla 5.

**Tabla 4. Matriz de factores internos**

Factores internos	Importancia	Solidez	Resultado	Calificación
<b>Fortalezas</b>				
Identidad cultural	5	4	20	Excelente
Cuidado del medio ambiente	4	4	16	Excelente
Acceso al agua	5	4	20	Excelente
Conservar la propiedad colectiva/equipamientos colectivos	5	5	25	Excelente
Economía comunal	5	4	20	Excelente
Turismo comunitario	4	4	16	Excelente
Autonomía	5	4	20	Excelente
Autogestión	5	4	20	Excelente
Trabajos colectivos (mingas)	4	4	16	Excelente
Inserción tecnológica	4	4	16	Excelente
Organización Comunal	5	5	25	Excelente
Sostenibilidad del Buen Vivir	4	4	16	Excelente
<b>Promedio Fortalezas</b>			<b>19,2</b>	
<b>Debilidades</b>				
Desequilibrio de género	4	3	12	Severa
Poca participación de jóvenes y profesionales	5	4	20	Grave
Intolerancia al cambio	5	4	20	Grave
Interés individual	4	4	16	Grave

Planificación a corto plazo	4	3	12	Severa
Poco interés en la agricultura orgánica de autoconsumo	4	3	12	Severa
Modelo de Educación Bilingüe ausente	4	3	12	Severa
Servicio de Salud ancestral ausente	4	3	12	Severa
Marco normativo comunal obsoleto	4	3	12	Severa
<b>Promedio Debilidades</b>				<b>14,2</b>

**Fuente:** Taller participativo – Trabajos individuales de expertos

**Elaboración:** La autora

Las valoraciones asignadas a los factores externos permiten obtener los siguientes resultados: Promedio Fortalezas: 19,2; Promedio Debilidades: 14,2; Fortalezas menos Debilidades: 5

**Tabla 5. Matriz de factores externos**

Factores externos	Importancia	Probabilidad	Resultado	Calificación
<b>Oportunidades</b>				
Normativa suprema del Estado	5	5	25	Excelente
Alianzas interinstitucionales	5	4	20	Excelente
Articulación de comunas	5	5	25	Excelente
Alianzas privadas	4	3	12	Buenas
Alianzas con sistemas financieros	4	3	12	Buenas
Centros de estudios comunales	4	4	16	Excelente
<b>Promedio Oportunidades</b>				<b>18,3</b>
<b>Amenazas</b>				
Especulación inmobiliaria	5	4	20	Grave
Avance de la mancha urbana	4	4	16	Grave
Juicios por terrenos por parte de personas ajenas a la comuna	5	4	20	Grave
Desinterés en la aplicación de normas jurídicas comunales por parte de autoridades del Estado	5	4	20	Grave
Eventos catastróficos	2	1	2	Leve
Incertidumbre por el desarrollo de comunas	4	3	12	Severa
Gestión del Ministerio de Agricultura y Ganadería	4	3	12	Severa
Activismo político	4	2	8	Moderada
Aculturación	4	3	12	Severa
<b>Promedio Amenazas</b>				<b>13,5</b>

**Fuente:** Taller participativo 14 de abril 2022– Trabajos individuales de expertos

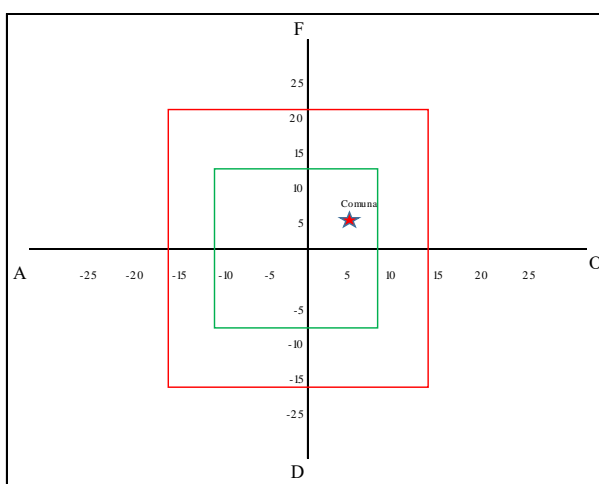
**Elaboración:** La autora

Las valoraciones asignadas a los factores externos permiten obtener los siguientes resultados: Promedio Oportunidades: 18,3; Promedio Amenazas: 13,5; Oportunidades menos Debilidades: 5,2

De acuerdo a los resultados obtenidos, la valoración de los factores internos (FI) se igual a 4,6; mientras que la valoración de los factores externos (FE) es de 5,2. El gráfico siguiente muestra en cuatro cuadrantes de un plano los resultados obtenidos de la Matriz FODA prospectivo, facilitando la lectura, análisis e interpretación de la información.



**Gráfico 1. Cuadrantes estratégicos – Resultados de valoraciones FI-FE**



**Fuente:** Taller participativo – Trabajos individuales de expertos  
**Elaboración:** La autora

Sobre la base del gráfico anterior propuesto por Cervera (2008), se evidencia que la Comuna de Lumbisí, se ubica en la zona de duda, que indica que cualquier situación inesperada podría modificar su posición de manera drástica, teniendo la posibilidad de modificar rápidamente la misma. Lumbisí presenta oportunidades que contribuiría a su forma de organización ancestral, sin embargo, el peso de las debilidades hace que no sean aprovechadas de manera adecuada. En consecuencia la Comuna debe trabajar en reducir sus vulnerabilidades internas, por ejemplo, promover la participación de jóvenes comuneros y profesionales, generar cambios estructurales internos de la organización en lo que refiere a la gestión territorial; diseñar un marco normativo comunal, que promueva el desarrollo de metodologías o herramientas técnicas participativas en los ámbitos ambientales, de construcción y vivienda y sistemas viales; y, generar convenios con organizaciones cooperantes que sostengan el territorio ancestral de Lumbisí.

#### **2.1.4. Factores de Cambio**

Los factores de cambio son un conjunto de la matriz de cambios permitió identificar y precisar cambios esperados para el futuro de la organización por parte de los expertos, así como también por la información recopilada y aprendizaje colectivo obtenidos hasta esta etapa. A continuación, se expone los elementos en cada cambio.

##### **Matriz de cambios**

La matriz de cambios permitió identificar y precisar cambios esperados para el futuro de la organización por parte de los expertos, así como también por la información recopilada y

aprendizaje colectivo obtenidos hasta esta etapa. A continuación, se expone los elementos en cada cambio.

**Tabla 6. Cambios esperados para el futuro**

<b>Cambio Presentidos</b>	<b>Cambios Temidos</b>	<b>Cambios Anhelados</b>
La integración de Tecnologías de la información y la comunicación TIC's en las organizaciones.	Poca disponibilidad de recursos para la implementación de TIC's en la organización.	Implementación de TIC's en la gestión de los órganos administrativos de la Comuna.
Economía solidaria incorporada a la gestión de la actividad económica de la comuna.	Desarticulación de la economía solidaria debido a primar el interés individual	Adopción de la herramienta de la economía solidaria a nivel comunitario para desarrollar procesos de producción, consumo y distribución de productos y servicios.
Gestión del presupuesto comunal para que a los convenios interinstitucionales se asignen montos anuales para la ejecución de obras.	Disminución del presupuesto debido a las dificultades económicas de la organización.	Otorgar presupuestos comunales de manera participativa para ejecutar convenios interinstitucionales.
Actualización continua de costos de arriendos de bienes inmuebles comunales.	Desactualización total de los valores por arriendos de terrenos comunales.	Revalorización económica de arriendos de terrenos comunales.
Formación del capital humano en las organizaciones.	Ausencia de capacitaciones continuas por falta de recursos económicos y/o suscripción de convenios con instituciones públicas o privadas.	Capacitaciones permanentes a comuneros/as en aspectos organizacionales, de producción y servicios.
Responsabilidad social ecológica en las comunidades.	Prevalencia del quemeimportismo ante la contaminación ambiental de ríos y quebradas.	Compromiso de cuidado de la naturaleza para proteger a ríos y quebradas de la contaminación.
Cambio de generaciones en contextos de modernidad y posmodernidad.	Generaciones nuevas impermeables a lo colectivo, comunitario y social.	Recuperar el sentido de solidaridad y trabajo mutuo en la organización.
Liderazgo con sólidos valores, principios éticos y con flexibilidad al cambio.	Involución del liderazgo por intereses particulares de ámbito político.	Formación de líderes con capacidad de gestión de conocimiento, manejo interinstitucional, automotivación, creación de nuevos sistemas de planificación a largo plazo.
Las autoridades de las comunas progresivamente asumen la necesidad de asignar recursos para ejecutar su trabajo colectivo que impliquen desplazamientos dentro y fuera del territorio comunal.	Creciente demanda de n la gestión de servicios comunales y falta de recurso económico	Asegurar un reconocimiento económico tipo viáticos para la ejecución del trabajo colectivo del Cabildo dentro y fuera del territorio de la Comuna.
Presión demográfica sobre los recursos naturales.	Expansión urbana en las áreas de cultivo y bosque naturales.	Zonificación territorial física de áreas de reserva comunales para cultivo y bosque natural.

**Fuente:** Expertos (4 de junio 2022) y revisión de información. **Elaboración:** La autora

### **Identificación de Factores de cambio**

Una vez realizado el análisis FODA prospectivo y la matriz de cambios para el futuro, en talleres con los expertos y en base al conocimiento hasta el momento, se obtiene alrededor de 46 factores, sin embargo, se identificó que algunos de ellos se integran a otras con mayores niveles de representatividad y una vez hecha una revisión, se tiene como resultado 23 factores de cambio, los cuales se describen a continuación.

**Tabla 7. Factores de cambio identificados**

<b>No.</b>	<b>Factores</b>	<b>Fuente</b>	<b>¿En qué consiste?</b>	<b>¿Qué ocurre actualmente?</b>	<b>¿Cómo se puede medir?</b>
1	Aculturación	FODA, amenaza, y MC presentidos	Proceso que presentan los individuos al entrar en contacto con una cultura diferente a la suya.	Existe desapego a la vida comunal.	Número de costumbres ausentes en la Comuna.
2	Activismo Político	FODA, amenaza	Grupo de personas que se unen para exigir que se efectivice sus derechos en el territorio comunal.	El activismo político es visto desde el ámbito de los partidos políticos tradicionales del país.	Identificación de grupos activistas en la Comuna.
3	Alianzas interinstitucionales	FODA, oportunidad	Suscribir convenios con instituciones	No existen acercamiento con instituciones para realizar convenios.	Número de convenios suscritos en el año.
4	Articulación entre Comunas	FODA, oportunidad	Establecer alianzas con otras comunas a nivel del DMQ.	Articulaciones con comunas débiles.	Número de alianzas establecidas con comunas / número de comunas a nivel del DMQ.
5	Cuidado del Medio Ambiente	FODA, fortaleza, y MC anhelado	Proteger las áreas naturales nativas.	Desinterés del cuidado del medio ambiente.	Número de campañas de concientización del cuidado del medio ambiente al año.
6	Economía solidaria	MC anhelados y FODA fortaleza	Incorporar a la gestión de actividades económicas valores de solidaridad y bienestar colectivo.	Acciones ausentes que permitan ofrecer servicios y productos a nivel colectivo de organización.	Actividades económicas enfocadas en el servicio con estrategias colectivas.
7	Eventos catastróficos	FODA, amenaza	Relacionados a la ocurrencia de desastres de origen natural o antrópicos.	Probabilidad de presencia de desastres naturales.	Identificación de vulnerabilidades de origen natural en el territorio comunal.
8	Formación del capital humano	MC presentidos	Brindar capacitaciones a los comuneros/as ante las necesidades de la Comuna.	Formación organizativa ausente.	Número de personas comuneras capacitadas / Número de total de personas comuneras
9	Identidad Cultural	FODA, fortaleza	Conjunto de saberes ancestrales, tradiciones y costumbres que inciden en la organización.	Débil identidad cultural en la Comuna.	Números de saberes ancestrales practicados / Número de saberes ancestrales registrado en la Comuna
10	Inseguridad de la agricultura orgánica de autoconsumo	FODA, debilidad	Desinterés en producir siembras sin químicos debido a la alta competitividad de productos en el mercado.	Presencia de viviendas en terrenos aptos para cultivos ante la ausencia de programas agrícolas sostenibles.	Porcentaje de áreas de cultivos producidas.

<b>No.</b>	<b>Factores</b>	<b>Fuente</b>	<b>¿En qué consiste?</b>	<b>¿Qué ocurre actualmente?</b>	<b>¿Cómo se puede medir?</b>
11	Integración de TIC's	FODA, fortaleza, y MC presentido	Involucramiento de tecnologías para el proceso, administración y distribución de la información.	Ausencia de tecnologías para la administración comunal.	Número de herramientas tecnológicas integrados a la administración de la Comuna.
12	Intolerancia al cambio	FODA, debilidad	Actitudes y comportamientos que rechazan la modificación de la ejecución de procesos.	Existe desconocimiento y esto ocasiona resistencia al cambio a través de nuevas ideas para implementar en la organización.	Identificación de propuestas de innovación comunal.
13	Involucramiento de profesionales comuneros	FODA, debilidad	Aprovechar el recurso humano profesional para una gestión y administración eficiente.	Ausencia de entusiasmo, disposición y compromiso de profesionales comuneros para alcanzar objetivos organizacionales.	Número de profesionales de la Comuna que participan en espacios de planificación / Número total de profesionales registrados en la Comuna.
14	Liderazgo	MC presentido	Dinamizar y promocionar el territorio con todos los actores existentes.	Invisibilización de la comuna como territorio ancestral en los planes de desarrollo local.	Número de proyectos propuestos en el PDOT de Cumbayá para la Comuna de Lumbisí / número total de proyectos propuestos en el PDOT Cumbayá.
15	Normativa suprema del Estado	FODA, oportunidades	Conjunto de leyes, normas y reglamentos que rigen a nivel nacional a las comunas.	Desinterés en la aplicación de normas jurídicas comunales por parte de entidades del estado.	Derechos colectivos ejercidos / derechos colectivos establecido en la Constitución.
16	Presión inmobiliaria	FODA, amenaza	Interés por urbanizar y volver de uso residencial a tierras rurales.	Existe presión por convertir en áreas de viviendas a tierras aptas para los cultivos.	Superficie de las zonas de cultivos habitadas / superficie total de la zona de cultivos.
17	Presupuestos anuales comunales participativos	MC anhelado	Asignar participativamente presupuesto anual de la organización.	Elaboración de presupuestos comunales participativos anuales ausentes.	Número de obras ejecutadas con presupuesto participativo / Número de obras planificadas
18	Procesos judiciales por territorio comunal	FODA, amenaza	Trámites y actos realizados ante una autoridad judicial para resolver conflictos aplicando la ley vigente.	Existencia de demandas constantes que afronta la comuna por su territorio comunal.	Número de demandas con sentencia / Número total de demandas.
19	Políticas Internas comunales	FODA, debilidad	Normativas comunales en base a la necesidad del territorio.	Marco normativo (políticas comunales) desactualizado que	Número de políticas comunales construidas de manera participativa.

No.	Factores	Fuente	¿En qué consiste?	¿Qué ocurre actualmente?	¿Cómo se puede medir?
				no responde a la situación actual de la Comuna.	
20	Remodernización de infraestructuras físicas comunales	FODA, fortaleza	Reformar físicamente los equipamientos comunales que ofrecen servicios colectivos en la organización.	Infraestructura de los equipamientos carece de estándares de acuerdo a la situación actual.	Número de equipamientos comunales en funcionamiento remodelados / número de equipamientos comunales en funcionamiento.
21	Trabajos colectivos y de ayuda mutua (mingas)	FODA, fortaleza	Se refiere a realizar trabajos en común.	Trabajos colectivos con baja participación de comuneras/os (33%)	Número de personas participantes en los trabajos colectivos al año.
22	Transferencia de conocimientos	FODA, fortaleza	Proceso de intercambio de conocimientos, saberes, costumbres y tradiciones entre miembros de la organización.	Transferencia de conocimientos sobre la identidad cultural ausente	Número de encuentros culturales al año.
23	Turismo Comunitario	FODA, fortaleza	Se refiere a crear alternativas económicas de las comunidades.	Desarrollo de turismo comunitario ausente	Número de proyectos colectivos turísticos / número total de proyectos en la comuna.

**Fuente:** Factores de cambio trabajos individuales con expertos del 4 al 11 de junio 2022

**Elaboración:** La autora

## 2.2 Resultado Análisis estructural - Variables claves

Como resultado de talleres participativos y trabajos individuales con los expertos se determinó factores de cambio y en base a ello se obtuvo 23 variables, las cuales se detallan a continuación.

**Tabla 8. Listado de variables**

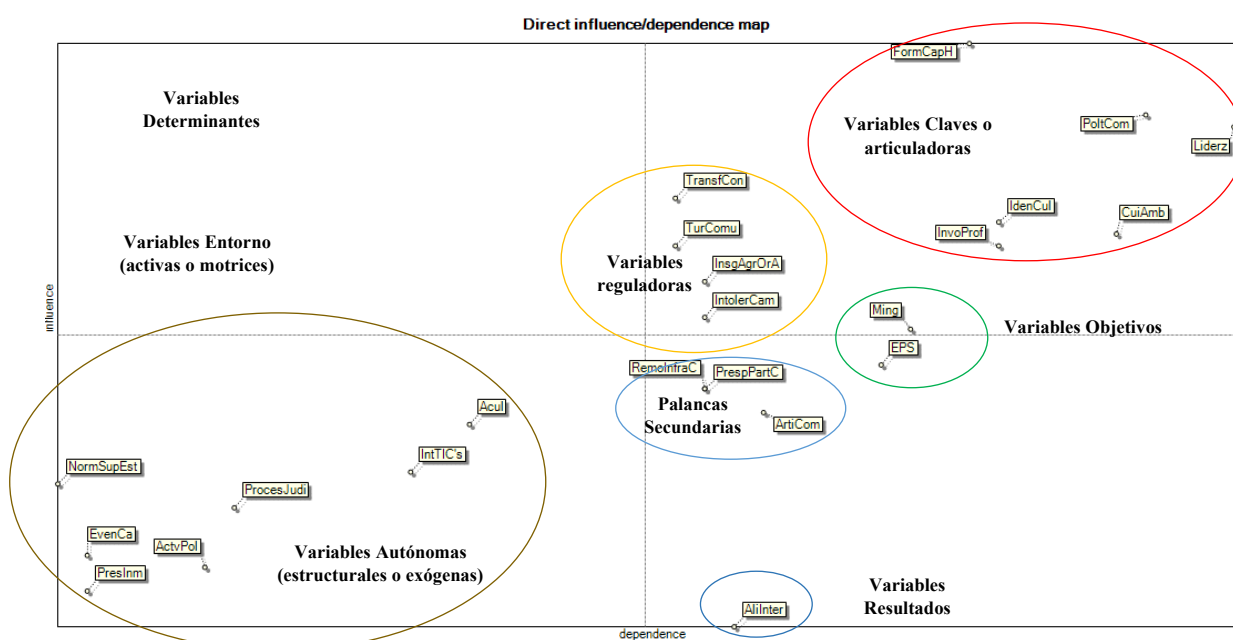
<b>Nro.</b>	<b>Título Largo</b>	<b>Siglas</b>
1	Aculturación	AcuI
2	Activismo Político	ActvPol
3	Alianzas interinstitucionales	AliInter
4	Articulación entre Comunas	ArtiCom
5	Cuidado del Medio Ambiente	CuiAmb
6	Economía solidaria	ES
7	Eventos catastróficos	EvenCa
8	Formación del capital humano	FormCapH
9	Identidad Cultural	IdenCul
10	Inseguridad de la agricultura orgánica de autoconsumo	InsgAgrOrAut
11	Integración de TIC's	IntTIC's
12	Intolerancia al cambio	IntolerCamb
13	Involucramiento de profesionales comunales	InvoProfC
14	Liderazgo	Liderz
15	Normativa suprema del Estado	NormSupEst
16	Presión inmobiliaria	PresInm
17	Presupuestos participativos anuales comunales	PrespPartCom
18	Procesos judiciales por territorio comunal	ProcesJudi
19	Políticas comunales	PoltComu
20	Remodernización de infraestructuras físicas comunales	RemoInfraC
21	Trabajos colectivos y de ayuda mutua (mingas)	Ming
22	Transferencia de conocimientos	TransfCon
23	Turismo Comunitario	TurComu

**Fuente:** Trabajos con expertos

**Elaboración:** La autora

Una vez concluida la calificación de la matriz de doble entrada en MICMAC junto a los expertos (Ver anexo 9) se obtuvo un Plano de Influencia y dependencias de variables, con una valoración colectiva se obtuvo 506 combinaciones lo cual permite visualizar la siguiente gráfica de acuerdo a Arango y Cuevas (2014). (Gráfico 2).

**Gráfico 2. Plano de influencia y dependencia indirectas**



**Fuente:** Software de Lipsor Prospective, MICMAC versión 6.1.2

**Elaboración:** La autora.

A continuación, los resultados obtenidos.

- **Variables Determinantes:** Ninguna.
- **Variables de entorno:** Ninguna.
- **Variables Reguladoras:** Transferencia de conocimientos, Inseguridad de la agricultura orgánica de autoconsumo, Intolerancia al cambio, Turismo Comunitario.
- **Palancas Secundarias:** Remodernización de infraestructuras físicas comunales, Articulación entre Comunas, Presupuestos participativos anuales comunales.
- **Variables Objetivo:** Trabajos colectivos y de ayuda mutua (mingas), Economía solidaria.
- **Variables Clave:** Formación del capital humano, Políticas comunales, Liderazgo, Cuidado del Medio Ambiente, Identidad Cultural, Involucramiento de profesionales comunales.
- **Variables Resultado:** Alianzas interinstitucionales.



- **Variables Autónomas:** Aculturación, Integración de TIC's, Procesos judiciales por territorio comunal, Activismo Político, Presión inmobiliaria, Eventos catastróficos, Normativa suprema del Estado.

A manera general, es preciso indicar que estrategias de formación del capital humano, política comunal, liderazgo, cuidado del ambiente, identidad cultural y el involucramiento de profesionales comuneros, son las variables claves para el fortalecimiento de la Comuna de Lumbisí. Se puede evidenciar en el plano de influencias/dependencias indirectas la ausencia de variables determinantes y de entorno, esto se debe al resultado de la integración y depuración del listado inicial, pues las variables de entorno son explicativas del sistema, por lo tanto, no son elementos determinantes para el futuro.

Se observa una sola variable de resultado, Alianzas Interinstitucionales, sin embargo, es una que contemplaría diversos eventos en el futuro. Constituye un indicador descriptivo de la evolución del sistema y que requieren de un seguimiento y monitoreo para verificar la efectividad del sistema en general. Por último, se encuentran dos variables objetivo: Mingas y Economía Solidaria, que son muy relevantes y que por su esencia ayudan a la consecución de los retos derivados de las variables claves.

### 2.3 Resultados Análisis de actores

El análisis de actores se lo realizó bajo el método MACTOR y con la participación de los expertos se estableció cuáles son los actores sociales que se encuentran involucrados y cuáles tienen algún nivel de participación actual o futura en el fortalecimiento de la Comuna de Lumbisí. Se realizó trabajos grupales e individuales con los expertos, identificando a los actores de mayor influencia y con mayor control en las variables claves identificadas anteriormente. Se identificaron 27 actores sociales con la capacidad de aportar o no al cambio de una realidad actual de la organización. A continuación, se exponen los siguientes actores:

**Tabla 9. Listado de variables**

No.	Nombre de los actores	Abreviatura
1	Academia	Ac
2	Comuneros	Comros
3	Comuneros profesionales	ComrosProf

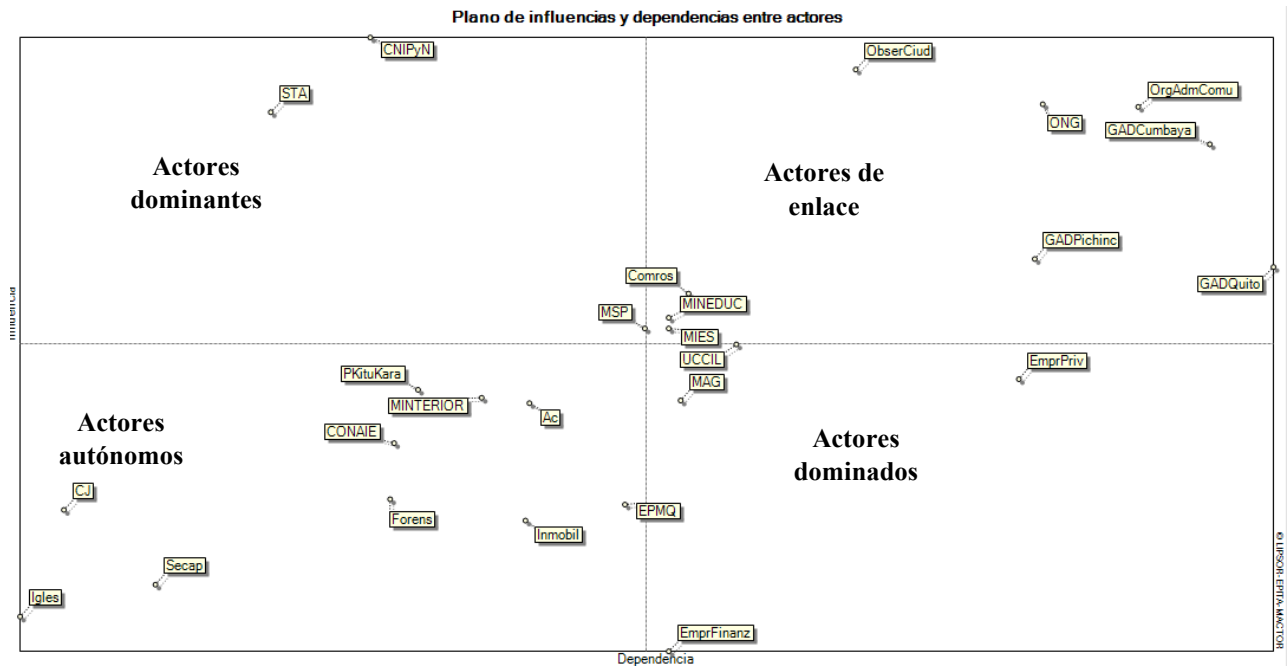
4	Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador	CONAIE
5	Consejo de la Judicatura	CJ
6	Consejo Nacional para la Igualdad de Pueblos y Nacionalidades	CNIPyN
7	Empresas Privadas	EmprPriv
8	Empresas Públicas Metropolitana Quito	EPMQ
9	Empresas Financieras	EmprFinanz
10	Gobierno Autónomo Descentralizado de Cumbayá	GADCumbaya
11	Gobierno Autónomo Descentralizado de Pichincha	GADPichinc
12	Gobierno Autónomo Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito	GADQuito
13	Iglesia	Igles
14	Inmobiliarias	Inmobil
15	Ministerio de Agricultura y Ganadería	MAG
16	Ministerio de Educación	MINEDUC
17	Ministerio de Inclusión Económica Social	MIES
18	Ministerio de Interior – Policía Nacional	MINTERIOR
19	Ministerio de Salud	MSP
20	Observatorios ciudadanos	ObserCiud
21	Organismos Administrativos Comuna	OrgAdmComu
22	Organizaciones No Gubernamentales	ONG
23	Personas Foráneos	PerForan
24	Pueblo Kitu Kara	PKituKara
25	Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional	Secap
26	Secretaría Técnica de la Amazonía	STA
27	Unión de comunas y comunidades del Ilaló y Lumbisí	UCCIL

**Fuente:** Trabajos con expertos – Actores sociales, realizados el 20 y 26 de junio 2022.

**Elaboración:** La autora

Como resultado del trabajo con expertos y de acuerdo a las ponderaciones otorgadas (Ver anexo 10) se obtuvo en plano de influencias y dependencias entre actores. Se observa en el eje de las abscisas la dependencia y en las ordenadas la influencia entre actores.

**Gráfico 3. Plano de influencias y dependencias entre actores**



**Fuente:** Software de Lipsor Prospective, MACTOR versión 5.1.2

**Elaboración:** La autora

A continuación, los resultados obtenidos.

- **Actores dominantes:** Consejo Nacional para la Igualdad de Pueblos y Nacionalidades, Secretaría Técnica de la Amazonía.
- **Actores de enlace:** Organismos Administrativos Comuna, Comuneros, Gobierno Autónomo Descentralizado Quito, Gobierno Autónomo Descentralizado Cumbayá, Gobierno Autónomo Descentralizado Pichincha, Observatorios ciudadanos, Organizaciones No Gubernamentales, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, Ministerio de Inclusión Económica Social.
- **Actores dominados:** Empresas Privadas, Empresas Financieras, Unión de comunas y comunidades del Ilaló y Lumbisí, Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- **Actores autónomos:** Pueblo Kitu Kara, Academia, Ministerio de Interior – Policía Nacional, Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador, Empresas Públicas Metropolitana Quito, Inmobiliarias, Personas Foráneas, Consejo de la Judicatura, Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, Iglesia.

Los actores dominantes se caracterizan por tener fuerte influencia y una escasa dependencia, en el presente estudio son: Consejo Nacional para la Igualdad de Pueblos y Nacionalidades y la Secretaría Técnica de la Amazonía, estos actores definen la política pública referente a organizaciones sociales y territoriales, así como diferentes acciones y estrategias para fortalecer las Comunas.

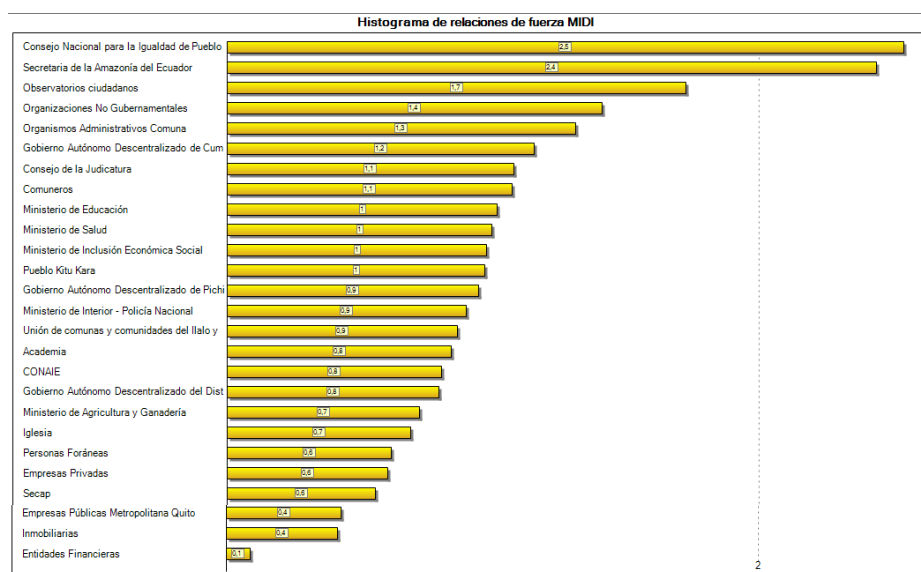
Los actores de enlace, de alta influencia y alta dependencia, son: Organismos Administrativos Comuna, Comuneros, Gobiernos Autónomos Descentralizados de Pichincha Quito y Cumbayá, Ministerio de Educación, Ministerio de Salud Pública, Ministerio de Inclusión Económica y Social, Observatorios Ciudadanos y Organizaciones No Gubernamentales; en esta zona se puede presentar conflictos como también se puede generar estabilidad al sistema, en el caso puntual del estudio, el trabajo articulado y coordinado de la función ejecutiva y gobiernos descentralizados con los organismos administrativos (Cabildo, Comisiones especiales y Asamblea General) permitirá fortalecer la organización. Por otra parte, los Comuneros (habitantes nativos que no forman parte de la Asamblea General), al no tener injerencia directa en los espacios de toma de decisiones de la organización su participación significa conflicto dentro del sistema.

Los actores dominados, con alta dependencia y su influencia en el sistema es baja o nula, estos son: Empresas privadas y financieras (Banca), Unión de comunas y comunidades del Ilaló y Lumbisí y Ministerio de Agricultura y Ganadería, no ejercen presión suficiente en el tratado de la problemática, son actores identificados como receptores o emisores de información, la cual después de un tratamiento y análisis de actores dominantes prestan sus servicios.

Los actores autónomos como la Academia, Ministerio del Interior, Empresas Públicas Metropolitana Quito, Inmobiliarias, Personas foráneas, Consejo de la Judicatura, Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional e Iglesia, son actores que se mantienen al margen del sistema, ya que sus misiones están enfocadas a satisfacer necesidades de la población en general y no enfocadas exclusivamente a contribuir a la problemática planteada del sistema. También se identificó al Colectivo del Pueblo Kitu Kara y a la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador que su aporte se enfoca puntualmente a la defensa del territorio ante casos judiciales.

En el siguiente histograma se visualiza una mejor apreciación sobre las relaciones de cada actor considerando su influencia y dependencia directa.

**Gráfico 4. Histograma de relaciones de fuerza - MDI**



**Fuente:** Software de Lipsor Prospective, MACTOR versión 5.1.2

**Elaboración:** La autora

El histograma muestra que el CNIPyN constituye el actor con más alta fuerza debido a que es la entidad responsable de asegurar el pleno ejercicio de derechos, igualdad y no discriminación de personas pertenecientes a comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades consagrados en la Constitución y en los Instrumentos Internacionales de Derechos Humanos, además una de sus funciones es transversalizar las políticas públicas a favor de las comunas. Otro actor con fuerza importante en los temas de fortalecimiento de las Comunas es la Secretaría Técnica de la Amazonía, debido a que emite las directrices metodológicas para la elaboración de los Planes de Vida de las Comunas a nivel nacional.

A continuación, con la colaboración de los expertos, se procede a plantear objetivos estratégicos acuerdo a las variables claves identificadas. Dichos objetivos buscan el fortalecimiento del territorio ancestral de la Comuna de Lumbisí al 2030.

**Tabla 10. Definición de objetivos**

No.	Variable clave	Objetivos	Abreviatura
1	Formación del capital humano	Aplicar de manera colectiva estrategias de organización comunitaria.	FormCapHum

2	Cuidado del medio ambiente	Comprometer a las/os comuneras/os en el cuidado del medio ambiente.	CuidMeAmb
3	Identidad cultural	Promover un equilibrio de identidad cultural a través del traspaso de información de saberes ancestrales, costumbres y tradiciones.	EspaCult
4	Liderazgo	Generar sinergias entre los líderes de la Comuna con los diferentes actores del territorio para la visibilización en los planes de desarrollo locales.	SineLidez
5	Política comunal	Construir políticas comunales que respondan a las necesidades actuales de la organización.	PolitComun
6	Involucramiento de profesionales comuneros	Incentivar la participación de profesionales comuneros en el desarrollo y planificación estratégica del territorio comunal.	PartProfeC

**Fuente:** Taller con expertos, 26 de junio 2022.

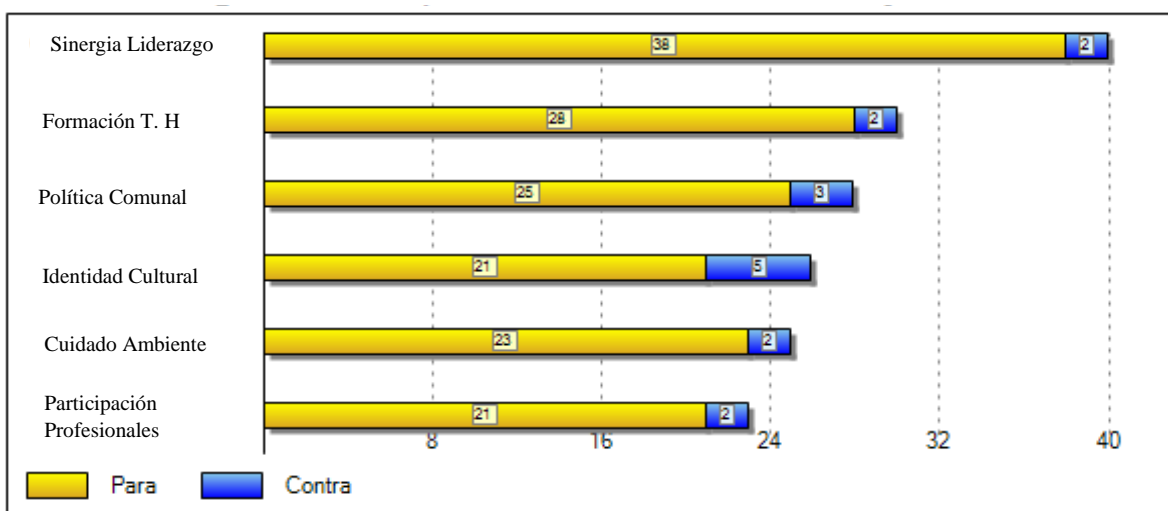
**Elaboración:** La autora.

Una vez definidos los objetivos, se trabajó en la matriz de posiciones valoradas MAO, que es aquella matriz de doble entrada que permite realizar una valoración entre actores y objetivos. A manera de síntesis, se menciona que los resultados (sumatorias) de las filas indican los actores a favor o en contra, para el caso del estudio, de los veintiséis actores, veintidós están alineados y concuerdan con los seis objetivos. Las inmobiliarias están en desacuerdo con todos los objetivos, mientras que los ministerios de educación, inclusión económica y social y salud están en desacuerdo únicamente en el objetivo que hace referencia a fomentar la identidad cultural.

Los resultados (sumatoria) de las columnas hacen referencia a las actitudes a favor o en contra de los actores sociales a cada uno de los seis objetivos, en este sentido se evidencia una actitud desfavorable por parte de los actores en todos objetivos que básicamente están relacionados por los actores en contra. (Ver anexo 11).

Para una apreciación visual de los resultados obtenidos se presenta el siguiente histograma, el cual permite identificar las incidencias de los actores con cada objetivo.

**Gráfico 5. Histograma de relaciones de fuerza de actores sobre objetivos**



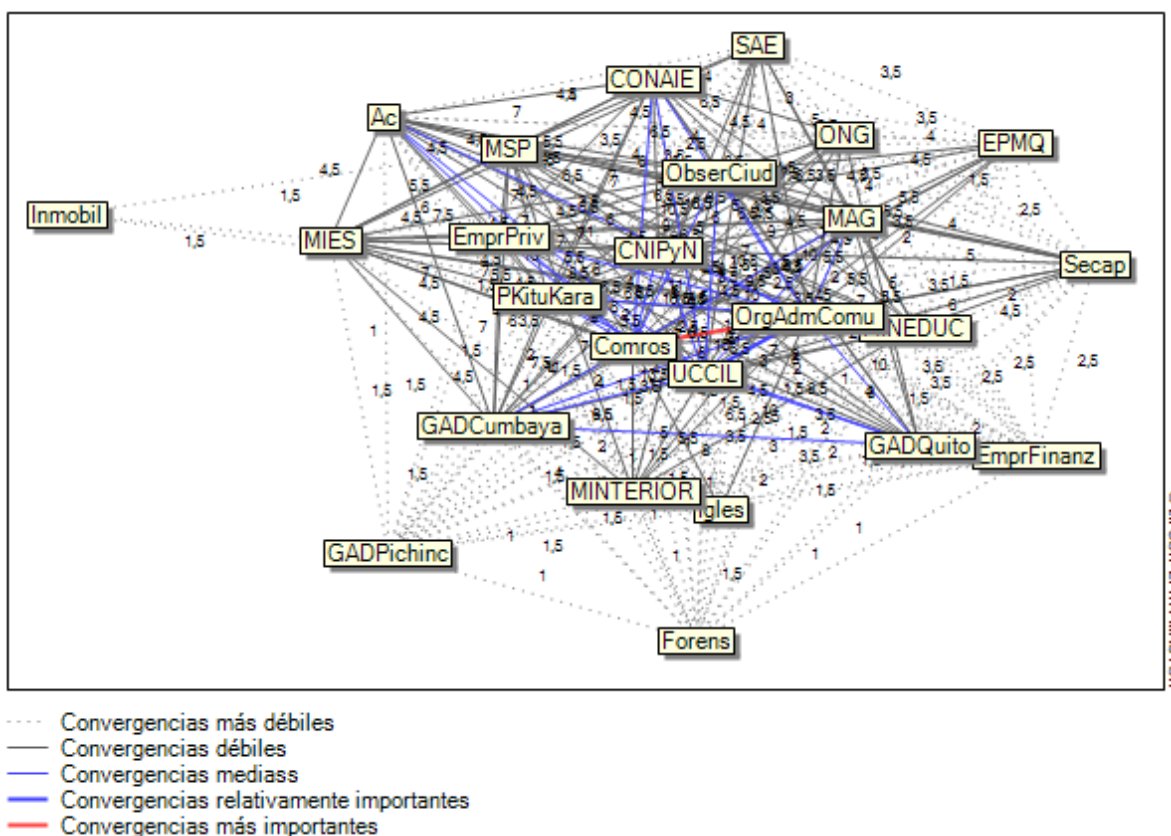
**Fuente:** Software de Lipsor Prospective, MACTOR versión 5.1.2

**Elaboración:** La autora

Con la elaboración de la Matriz 2MAO, se obtuvo el gráfico de convergencias entre actores (Gráfico 6). Se evidencia que la convergencia clave es entre los Organismos Administrativos Comunales (Asamblea General, Cabildo y Comisiones Especiales) y Comuneros, esto resulta obvio, pues el trabajo conjunto y articulado de estos actores permiten coordinar y ejecutar las decisiones tomadas en asambleas y que asegura la defensa del territorio ancestral de la organización. Se refleja una convergencia relativamente importante con la Unión de comunas y comunidades del Ilaló y Lumbisí, ya que su alianza asegura también la defensa del territorio ante autoridades municipales.

A manera de síntesis existen convergencias medias con los GAD, Consejo Nacional de Igualdad de Pueblos y Nacionalidades, Entidades de la Función Ejecutiva, Secretaria Técnica de la Amazonía y Organizaciones de Pueblos Indígenas, debido a que sus accionares técnicas y políticas frente a la problemática están relacionada a proponer, articular, elaborar mecanismos metodológicos o a planificar acciones que promuevan el ejercicio de Derechos Colectivos, más no para prestar servicios especializados focalizados en el fortalecimiento efectivo institucional de la Comuna de Lumbisí.

**Gráfico 6. Convergencias entre actores de orden 2**



**Fuente:** Software de Lipsor Prospective, MACTOR versión 5.1.2

**Elaboración:** La autora

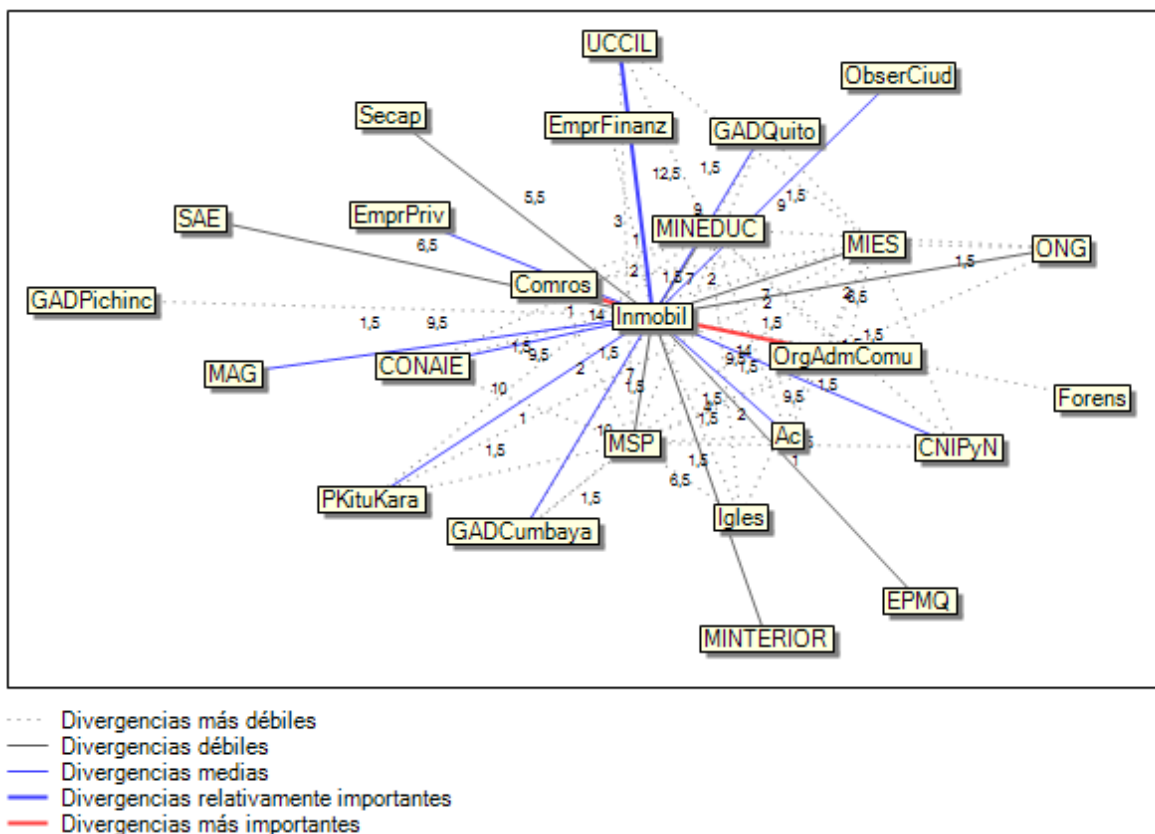
De igual manera con la matriz de 2MAO, se obtuvo el gráfico de divergencias de actores (Gráfico 7). Se evidencia que el actor más divergente es Inmobiliarias; con los Organismos Administrativos Comunales y Comuneros presenta la divergencia más importante del sistema de estudio, debido a que la presencia a través de una planificación urbanística de iniciativa privada de inmobiliarias junto al territorio ancestral de Lumbisí causa presión para el cambio de uso del suelo interno de la Comuna de agrícola o protección ecológica a vivienda residencial, a esto se suma que las inmobiliarias provocan presión demográfica en el territorio cercano e interno no bastecido en servicios públicos sociales y de seguridad que no pueden ser cubiertos por las autoridades de la organización.

Las divergencias relativamente importantes con inmobiliarias es el actor de la Unión de comunas y comunidades del Ialó y Lumbisí, como se explicó anteriormente una planificación de iniciativa privada sin considerar aspectos rurales, territorios ancestrales comunales, servicios



públicos suficientes, generan un desbalance en el territorio especialmente en el ambiente natural, parte fundamental de cuidado y respeto por parte de los pueblos indígenas y que la Unión en mención lo promulga.

**Gráfico 7. Divergencias entre actores de orden 2**



**Fuente:** Software de Lipsor Prospective, MACTOR versión 5.1.2

**Elaboración:** La autora

## 2.4 Resultados Análisis Morfológico – Escenario Apuesta

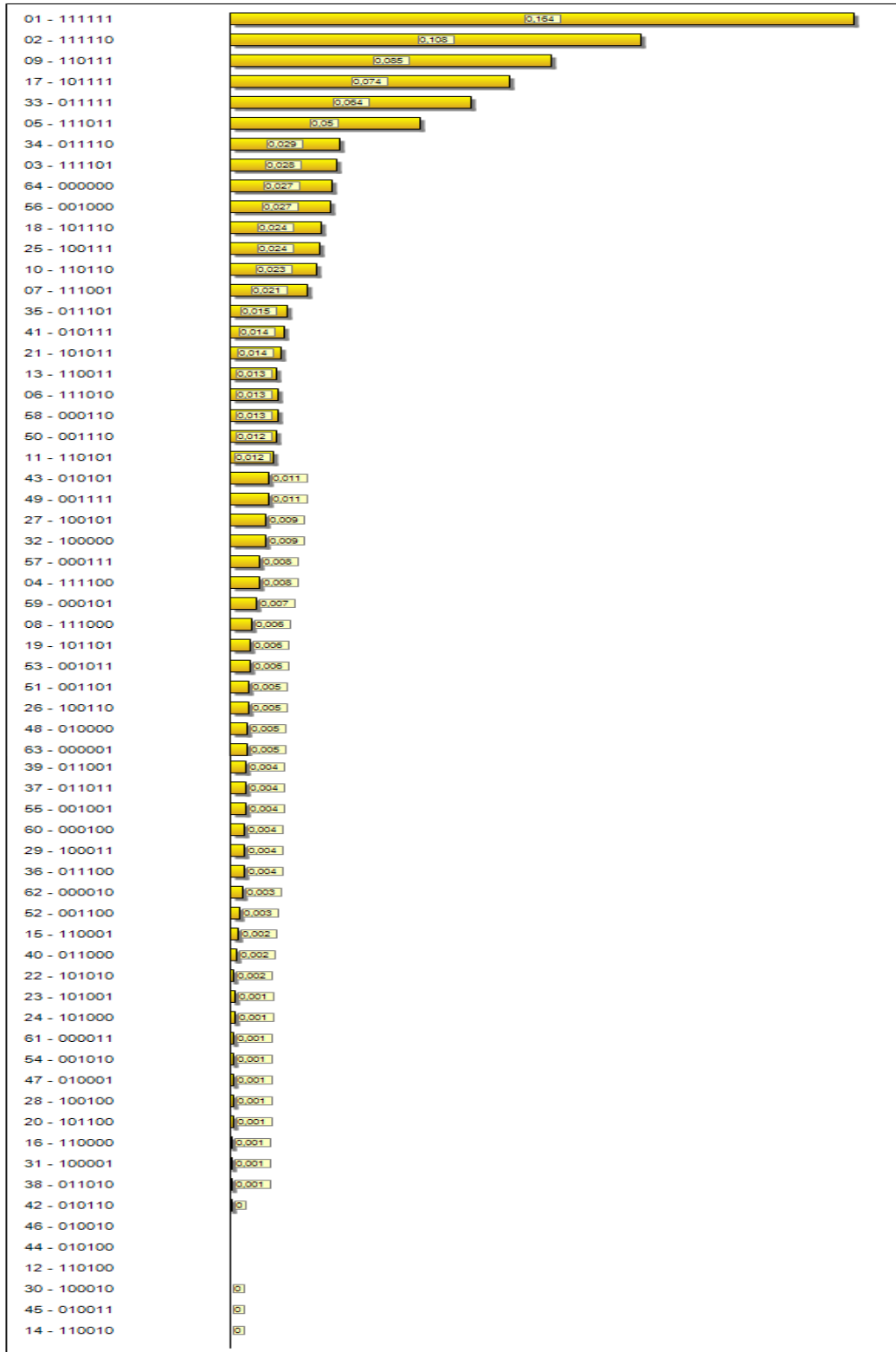
La construcción del escenario apuesta se realizó bajo el método SMIC-PROB-EXPERT con la participación de los expertos mediante trabajos conjuntos e individuales. El diligenciamiento de cada una de las 3 matrices de probabilidades facilitó conocer que tan probable es que el escenario apuesta ocurra. Para ello se planteó las siguientes hipótesis<sup>11</sup>:

<sup>11</sup> Cada hipótesis cuenta con la información de: variable, horizonte de tiempo, indicadores, metas/fines, línea base, situación actual, situación futura, circunstancia favorables y desfavorables. (Ver anexo 12)

- ¿Qué tan probable es que para el 2030, 456 comuneras/os de Lumbisí reciban capacitaciones continuas de estrategias de organización colectiva que contribuya a la Comuna?
- ¿Qué tan probable es que para el 2030, se comprometan los comuneros con el cuidado del medio ambiente de la Comuna para incrementar en un 12% el área de protección comunal?
- ¿Qué tan probable es que para el 2030, se realice un espacio de diálogo intergeneracionales cada año para fomentar equilibrio de identidad cultural?
- ¿Qué tan probable es que al 2030, los líderes promocionen y dinamicen el territorio comunal a través de mecanismos de diálogos semestrales con el resto de actores que intervienen en el territorio?
- ¿Qué tan probable es que al 2030, se establezcan 2 talleres participativos cada año para proponer, actualizar o reformar las políticas comunales que solventen necesidades actuales de la población de la comuna?
- ¿Qué tan probable es que al 2030, participen 88 profesionales comuneras/os en el desarrollo y planificación estratégica de la Comuna?

Una vez asignadas las probabilidades a las hipótesis, se obtuvieron sesenta y cuatro (64) escenarios ( $2^6$ ). A continuación, se detalla las probabilidades de ocurrencia de cada uno de los escenarios.

**Gráfico 8. Histograma de escenarios probables**



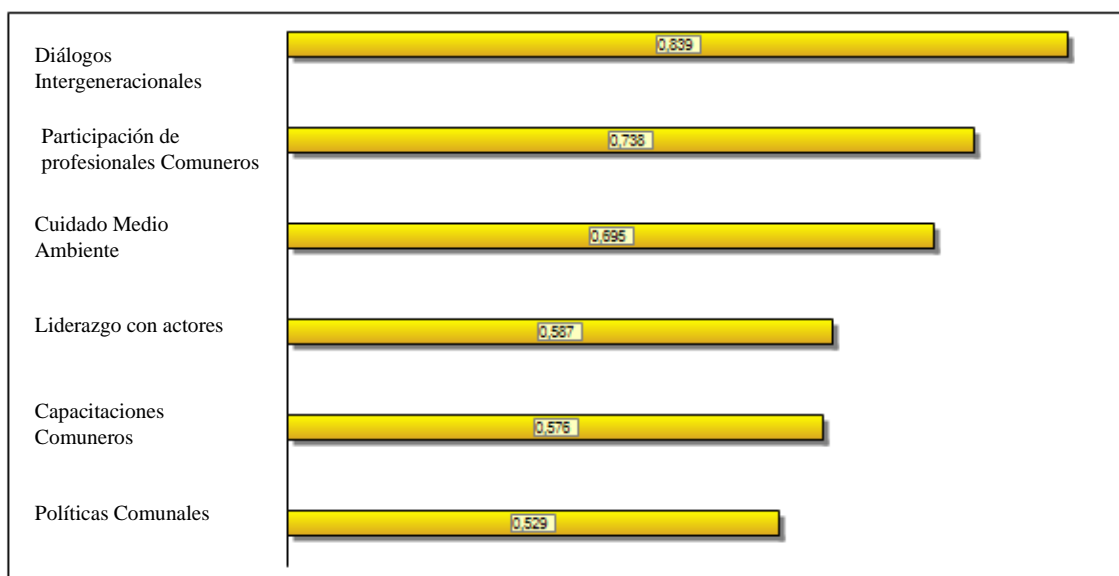
**Fuente:** SMIC-PROB-EXPERT, Versión 5.0, 2004

**Elaboración:** La autora.

Del histograma anterior se visualiza que los escenarios objeto de análisis, ubicados en la caja morfológica del 80%, son 17 escenarios que cubren el porcentaje requerido (Ver anexo 13), dentro de los cuales se encuentra aquel que se requiere analizar para cumplir con el objetivo del presente estudio, es decir el escenario apuesta, donde se cumple las 6 hipótesis del futuro y que tiene un porcentaje de ocurrencia del 16%.

Adicionalmente, en el siguiente histograma (Gráfico 9), se muestra la influencia que tiene cada una de las hipótesis planteadas, evidenciando que la referente a realizar espacios de diálogo intergeneracionales para fomentar equilibrio de identidad cultural es la de más alta influencia, con 84%, esto significaría que la realización efectiva de esta hipótesis contribuye a que las demás se cumplan, por lo tanto es muy importante acumular esfuerzos para llevar a cabo encuentros intergeneracionales para tener resultados más satisfactorios.

**Gráfico 9. Histograma de sensibilidad de influencias**



**Fuente:** SMIC-PROB-EXPERT, Versión 5.0, 2004

**Elaboración:** La autora.

A continuación, se diseña el escenario apuesta considerando los resultados obtenidos de los métodos MICMAC, MACTOR, SMIC. Es de importancia señalar que para la construcción del escenario apuesta fue de gran importancia también contar con la participación de jóvenes, profesionales, autoridades, hombres y mujeres de la Comuna de Lumbisí, que fueron parte en la fase de diagnóstico estratégico.

A continuación, la narración del Escenario Apuesta: **Trabajo Colectivo Activo**

Es el año 2030, el territorio ancestral de la Comuna de Lumbisí fomenta su equilibrio de identidad cultural como resultado de su adopción de espacios intergeneracionales permitiendo el traspaso de saberes ancestrales, costumbres y tradiciones, así como también acogiendo a otras culturas, en especial, la de los jóvenes. Esto ha incentivado a los comuneros a cuidar del medio ambiente especialmente a las zonas de quebradas, que constituyen el 12 % del territorio, las cuales han sido incorporadas al área de protección ecológica de la Comuna.

A esto se suma, la capacitación permanente del capital humano de la Comuna, que es considerado fundamental para la apropiada integración de estrategias colectivas en la organización, apoyada en instituciones con experiencia en comunas. También, la participación de profesionales comuneros potencia a la Comuna en el desarrollo y planificación sostenible en el tiempo a través de análisis rigurosos en sus ámbitos de experticias.

A lo anterior, se adiciona que el liderazgo de la Comuna ha favorecido a las sinergias con Gobiernos Autónomos Descentralizados de Pichincha, Quito y Cumbayá, entidades de la Función Ejecutiva (MIES, MINEDUC, MSP), y Organismos nacionales e internacionales, logrando dinamizar y promocionar a Lumbisí como territorios ancestrales dentro de los planes de desarrollo de los Gobiernos locales. En adición, la organización ha podido actualizar, reformar o construir políticas comunales de manera participativa, como respuesta a las necesidades actuales de la población en ámbitos ambientales, de construcción de viviendas, viales y de convivencia social. En consecuencia, de todo lo mencionado, la Comuna de Lumbisí ha podido fortalecer su territorio ancestral junto con sus procesos organizativos colectivos.

## **2.5 Estrategias y acciones del escenario apuesta**

### **Resultados de la Matriz IGO: Estrategias y Acciones**

Para la determinación de las estrategias del escenario apuesta se construyó una matriz en la cual se detalló las variables claves, objetivos, meta y una estrategia que permite el cumplimiento, todo ello para fortalecer la Comuna de Lumbisí como territorio ancestral. A continuación, las estrategias:

**Tabla 11. Estrategia para fortalecer la Comuna de Lumbisí.**

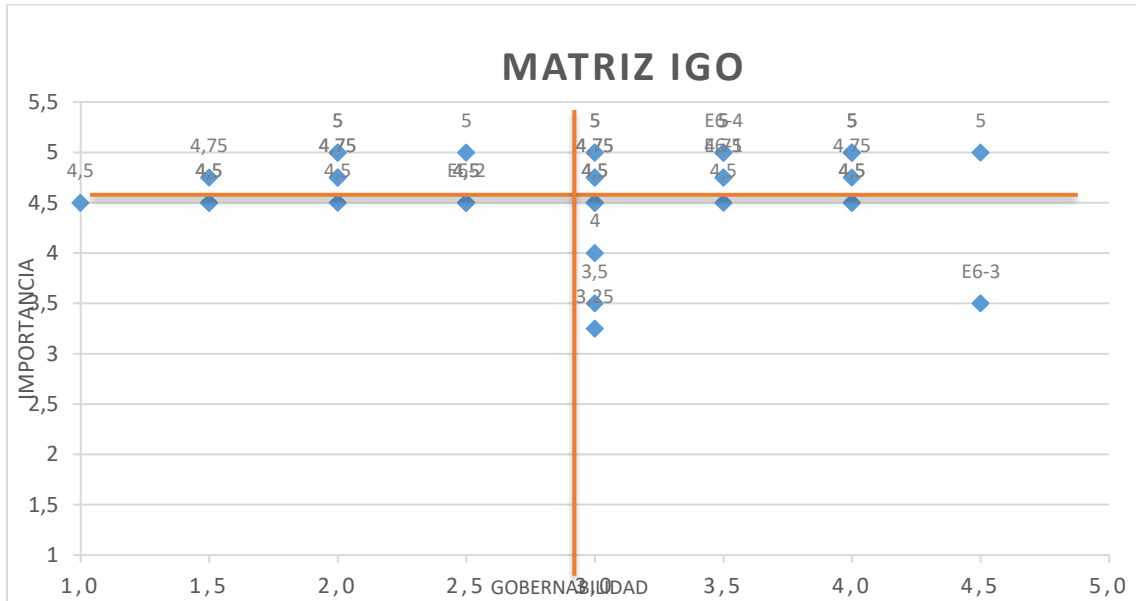
<b>Variable</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Meta - Fines</b>	<b>Estrategia</b>
Formación de capital humano	Aplicar de manera colectiva estrategias de organización comunitaria.	456 (*) comuneras/os capacitados sobre estrategias de organización colectiva.	Ejecutar planes de capacitación continua.
Cuidado del medio ambiente	Comprometer a las/os comuneras/os en el cuidado del medio ambiente.	-12% del territorio comunal incorporado al área de protección ecológica.  -Campaña de concientización del cuidado ambiental anual.	- Diagnosticar los recursos naturales con suscripciones de convenios interinstitucionales  - Implementar campañas de concientización del cuidado ambiental.
Identidad cultural	Promover un equilibrio de identidad cultural a través del traspaso de información de saberes ancestrales, costumbres y tradiciones	- Espacios de diálogos intergeneracionales desarrollados.  - Espacios de interpretación de identidad cultural implementados	Crear espacios de diálogos intergeneracionales.  -Aperturar espacios de interpretación de identidad cultural
Liderazgo	Generar sinergias entre los líderes de la Comuna con los diferentes actores del territorio para su visibilización en los planes de desarrollo.	-Posicionamiento del territorio ancestral de Lumbisí en los Planes de Desarrollo de la Parroquia de Cumbayá	Crear mecanismos de diálogos entre los líderes con los diferentes actores del territorio comunal.
Política comunal	Construir políticas comunales que respondan a las necesidades actuales de la organización.	Número de talleres participativos ejecutados enfocados en la construcción de políticas comunales.	Construir de manera participativa las políticas comunales
Participación de profesionales Comuneros	Incentivar la participación de profesionales comuneros en el desarrollo y planificación sostenible del territorio comunal.	Número de profesionales de la Comuna que participan en espacios de planificación / Número total de profesionales registrados en la Comuna.	Realizar mingas intelectuales con la participación de los profesionales comuneros.

**Fuente:** Trabajo con expertos y comuneros entrevistados

**Elaboración:** La autora

Una vez definida las estrategias, se procedió a definir las acciones (Ver anexo 14) y a través de las calificaciones de la Importancia y Gobernabilidad (IGO) (Ver anexo 15) se obtuvo las siguientes ubicaciones de las acciones en el plano cartesiano.

**Gráfico 10. Matriz de Importancia y Gobernabilidad (IGO)**



**Fuente:** Trabajo con expertos  
**Elaboración:** La autora.

A continuación, se detalla las acciones por cada cuadrante según su calificación de importancia y gobernabilidad realizada por los expertos.

**Gráfico 11. Análisis de Importancia y Gobernabilidad de las acciones**

<b>IMPORTANCIA</b> (+)             (-)	<b>Retos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar la institución/organismo nacional o internacional con experiencia en estudios ambientales</li> <li>- Identificar la necesidad de ámbitos normativos en la Comuna</li> <li>- Establecer canales de comunicación entre instituciones/organismos.</li> <li>- Suscripción y cumplimiento de convenios.</li> <li>- Estructuración del mecanismo de diálogo con diversos líderes y actores.</li> <li>- Elaborar el Plan de Vida</li> <li>- Realizar análisis especializados del territorio por parte de profesionales comuneros</li> <li>- Solventar problemas y necesidades del territorio.</li> <li>- Monitoreo, seguimiento y evaluación a las capacitaciones, campañas de cuidado de medio ambiente e implementación de las políticas comunales. Evaluación y retroalimentación de los planes de capacitaciones.</li> </ul>	<b>Acciones claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las necesidades de capacitaciones y los organismos capacitadores.</li> <li>- Identificar a los diferentes líderes y actores.</li> <li>- Identificar las necesidades/problemas del territorio de manera participativa.</li> <li>- Elaborar del plan de capacitación y acompañamiento permanente.</li> <li>- Diseñar las metodologías de espacios intergeneracional y centros de interpretación de identidad cultural.</li> <li>- Implementar de los espacios de diálogos intergeneracionales.</li> <li>- Actualizar el Reglamento Interno de la Comuna.</li> <li>- Elaborar Normas Técnicas Comunales.</li> <li>- Aprobar mediante Asamblea General las políticas comunales.</li> </ul>
	<b>Acciones innecesarias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo y seguimiento a los participantes de los espacios de diálogos. intergeneracionales y los espacios de interpretación de identidad cultural.</li> <li>- Monitoreo y seguimiento a los acuerdos o compromisos de los espacios de diálogo.</li> <li>- Involucrar perfiles profesionales de la Comuna en la construcción de políticas comunales.</li> <li>- Entrega de certificados otorgados por las instituciones capacitadores.</li> </ul>	<b>Acciones menos urgentes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los temas de campañas para el cuidado ambiental con los comuneros</li> <li>- Planificar participativamente las campañas de concientización ambiental.</li> <li>- Identificar las necesidades de debatir entre jóvenes y mayores de la Comuna.</li> <li>- Involucrar perfiles profesionales de la Comuna</li> <li>- Identificar lugares a ser interpretados con las/os comuneras/os</li> <li>- Otorgar reconocimientos y certificados por los aportes intelectuales en las "Mingas Intelectuales"</li> </ul>
	(-) <b>GOBERNABILIDAD</b> (+)	

**Fuente:** Trabajo con expertos  
**Elaboración:** La Autora

El gráfico anterior muestra que las acciones claves, de alta importancia y alta gobernabilidad, son aquellas que requieren ser implementadas de manera urgente para fortalecer la Comuna en estudio, entre ellas está: elaborar el plan de capacitaciones para las/os comuneras/os, diseñar metodologías para los espacios de diálogos intergeneracionales y centros de interpretación de identidad cultural y aprobar en Asamblea General las políticas comunales como la actualización del Reglamento Interno y normas técnicas comunales. En cuanto a los retos, es decir acciones de alta importancia y baja gobernabilidad, se tiene algunas como: suscripciones de convenios con instituciones/organizaciones nacionales e internacionales para ámbitos de medio ambiente, estructurar mecanismos de diálogos con diversos líderes y actores del territorio, elaborar el Plan de Vida de la Comuna y el monitoreo, seguimiento y evaluación a las capacitaciones y al cuidado del medio ambiente.

Con respecto a las acciones menos urgente, de alta gobernabilidad y baja importancia, se contempla como: la identificación de temas de campañas de concientización del cuidado ambiental, involucrar a perfiles profesionales comuneros que requieren la Comuna, y otorgar reconocimientos y certificados por aportes especializados de los comuneros en las "Mingas Intelectuales". Por último, las acciones de menor importancia y menor gobernabilidad, es decir las acciones innecesarias, se ha identificado al monitoreo y seguimiento a los participantes de los espacios de diálogos intergeneracionales y los espacios de interpretación de identidad cultural, monitoreo y seguimiento a los acuerdos o compromisos de los espacios de diálogo, involucrar perfiles profesionales de la Comuna en la construcción de políticas comunales y la entrega de certificados otorgados por las instituciones capacitadores.

## **CONCLUSIONES**

En el presente estudio de investigación, se estableció el escenario apuesta para el fortalecimiento de la Comuna de Lumbisí como territorio ancestral al año 2030. La importancia de esta visión de futuro reposa en su utilidad estratégica y anticipadora que puede coadyuvar en la toma de decisiones al momento de la planificación y gestión a largo plazo por parte de los organismos administrativos de la Comuna, considerando para el fortalecimiento de la organización trabajar sobre 6 variables clave: formación al capital humano, relacionada a la capacitación de los miembros de la organización; cuidado del medio ambiente, enfocado a comprometer al comunera/o al cuidado del ambiente; identidad cultural, que fomente un



equilibrio intergeneracional; política comunal, orientada a construir normativa comunal; y el involucramiento de las/os profesionales comuneras/os, que a través de su experticia, participen de la planificación sostenible del territorio.

En cuanto a estrategias y acciones identificadas, tienen un enfoque participativo que involucra en gran medida directamente a los comuneros y a los organismos administrativos de la Comuna; se concluye que, dentro de las acciones claves del escenario apuesta, la identificación de necesidades desde los comuneros, los espacios de diálogos intergeneracionales, centros de interpretación de identidad cultural, la actualización del Reglamento Interno, construcción de políticas comunales y la aprobación respectiva por la Asamblea General requieren ser implementadas de manera urgente para fortalecer la organización comunal.

Se identificó la existencia de fuerza y postura de 27 actores sociales que inciden sobre el sistema de estudio; si bien el fortalecimiento, en este caso de estudio, contempla a actores internos del territorio comunal como comuneros y organismos administrativos, no se podrá dejar de considerar y reconocer el apoyo de actores dominantes que definen la política pública, estrategias y acciones nacionales para los territorios ancestrales de las comunas.

Finalmente, se concluyó que la participación, tanto de expertos de la Comuna, como de académicos, investigadores, especialistas de las entidades del estado y gobiernos locales, en todo o parte del proceso de este estudio, mediante talleres participativos o trabajos individuales, aportó de manera fundamental e indispensable a las etapas del presente trabajo, el conocimiento del territorio, el aprendizaje colectivo (retroalimentación) y el conocimiento sólido de los expertos del sistema ayudó a la identificación de las variables clave, identificación de actores, construcción de escenario apuesta y determinación de estrategias y acciones para el fortalecimiento de la Comuna de Lumbisí como territorio ancestral al año 2030.

## BIBLIOGRAFIA

- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Recuperado de [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
- Asamblea Nacional. (2004). *Ley de Organización y Régimen de las Comunas*. Recuperado de [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2019-03/R.O.%20315%20%282004%29%20-%20Leyes%20Agrarias\\_0.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2019-03/R.O.%20315%20%282004%29%20-%20Leyes%20Agrarias_0.pdf)
- Andrade, G. (2016). *Las comunas ancestrales de Quito. Retos y desafíos en la planificación urbanística*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar - Corporación Editora Nacional. Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5933/1/SM209-Andrade-Las%20comunas.pdf>
- Arango, X., y Cuevas, V. (2014). *Método de análisis estructural: matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación (MICMAC)*. México: Universidad de León.
- Barroso-Osuna, J., Gutiérrez-Castillo, J. J., Llorente-Cejudo, M. C., y Ortiz, R. V. (2019). *Difficulties in the incorporation of augmented reality in university education: Visions from the experts*. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 8(2), 126–141. <https://doi.org/10.7821/naer.2019.7.409>
- Berman, M. (1982). *Todo lo sólido se desvanece en el aire. La experiencia de la modernidad*. <https://antroporecursos.files.wordpress.com/2009/03/berman-m-1982-todo-lo-solido-se-desvanece-en-el-aire-la-experiencia-de-la-modernidad.pdf>
- Blanco, J. (2011). *Vista de Tierra, autonomía y ancestralidad, una tríada de poder al interior de la jurisdicción especial indígena en Colombia*. *Revista Prolegómenos - Derechos y Valores* - pp. 25 - 44, 2011 - II. Recuperado de <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/dere/article/view/2377/2074>
- Carmen Estefanía Frías Epinayú. (2019). *Habilidades propias de participación y organización para la gestión comunitaria y el fortalecimiento del bienestar, la armonía y el equilibrio con el territorio ancestral Taiguaicat, Manaure - La Guajira, 2019*. Universidad de Antioquia. Recuperado de

[https://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/16199/1/Fr%C3%ADasCarmen\\_2019\\_HabilidadesOrganizaci%C3%B3nTaiguaicat.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/16199/1/Fr%C3%ADasCarmen_2019_HabilidadesOrganizaci%C3%B3nTaiguaicat.pdf)

Cepal. (1993). *Los pueblos indígenas y la modernidad*. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11924/051089100\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11924/051089100_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Cervera, M. (2008). *FODA: un enfoque prospectivo*. México D.F: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales - UNAM.

Chimbo, J. (2014). *Territorio Ancestral, la Autodeterminación y el Gobierno Comunitario en nuestro medio, como preliminar a la elaboración de una Propuesta de Desarrollo Integral y Fortalecimiento Intercomunitario, en el marco de la Interculturalidad y el Sumak Kawsay, para la Organización Tucayta, de la Parroquia, Cantón y Provincia del Cañar*. BachelorThesis. Universidad Estatal de Bolívar. Recuperado de <http://dspace.ueb.edu.ec/handle/123456789/3400>

Comuna de Lumbisí, (7 de Abril de 2004). *Reglamento Interno de la Comuna de Lumbisi*. Quito, Pichincha, Ecuador: Comuna de Lumbisí.

Dávalos, R. (2005). *La participación y la comunidad. Trabajo comunitario*. Selección de lecturas (pp. 51–58). Editorial Caminos. Recuperado de <https://www.cencos22oaxaca.org/wp-content/uploads/2020/08/El-trabajo-comunitario-coP.pdf>

Ferreira-Santos, M. (2012). *Ancestralidad, transparencia y participación ciudadana en Sumak Kawsay*. Quito: IAEN–Instituto de Altos Estudios Nacionales–Universidad de Posgrado del Estado. Recuperado de [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/525550/mod\\_forum/intro/ancestralidad\\_ecuador\\_marcosfe.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/525550/mod_forum/intro/ancestralidad_ecuador_marcosfe.pdf)

Gándara, G., y Osorio F. (2017). *Métodos Prospectivos Manual para el estudio y la construcción del futuro*. México: Paidós. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/David-Gueemes-Castorena/publication/306568933\\_El\\_abaco\\_de\\_Francois\\_Regnier/links/57bf241e08aed246b0f7bb5d/El-abaco-de-Francois-Regnier.pdf](https://www.researchgate.net/profile/David-Gueemes-Castorena/publication/306568933_El_abaco_de_Francois_Regnier/links/57bf241e08aed246b0f7bb5d/El-abaco-de-Francois-Regnier.pdf)

- Garza, J., y Cortez, D. (2011). *El uso del método micmac y mactor análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del lean manufacturing (use of the micmac and mactor method prospective analysis in an operational area for the pursuit of operational excellence through the lean manufacturing)*. México D.F.: Innovaciones de Negocios.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de Cumbayá. (2020). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cumbayá 2020-2023*.
- Godet, M., y Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Cuadernos de LIPSOR, 104, 20. PROSPEKTIKER.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (Sexta ed.). México: McGraw Hill.
- Herreño, Á. (2004). *Evolución política y legal del concepto de territorio ancestral indígena en Colombia*. El otro derecho. Recuperado de [https://www.lifemosaic.net/images/uploads/Territories\\_of\\_Life/TOL\\_Resources/Land\\_Rights/Territorio\\_Colombia.pdf](https://www.lifemosaic.net/images/uploads/Territories_of_Life/TOL_Resources/Land_Rights/Territorio_Colombia.pdf)
- Hidalgo, S. (2007). *Evaluación de los recursos naturales y aportes para el manejo : caso de la comuna de San Bartolomé de Lumbisí*. Tesis de pregrado. Quito, Pichincha, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Humanas, Carrera de Geografía.
- Rodríguez, J. (2020). *Con bomba y sal: revalorización y fortalecimiento de la identidad cultural afrodescendiente a través de espacios de participación social en el territorio ancestral Santa Catalina de Salinas periodo octubre 2019 - marzo 2020*. Bachelor's tesis. Quito. Universidad Central del Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/23315>
- La Prospective. (2020). *Para pensar y actuar de otro modo*: Recuperado de <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas---versi%C3%B3n-en-la-nube/9-Micmac.html>

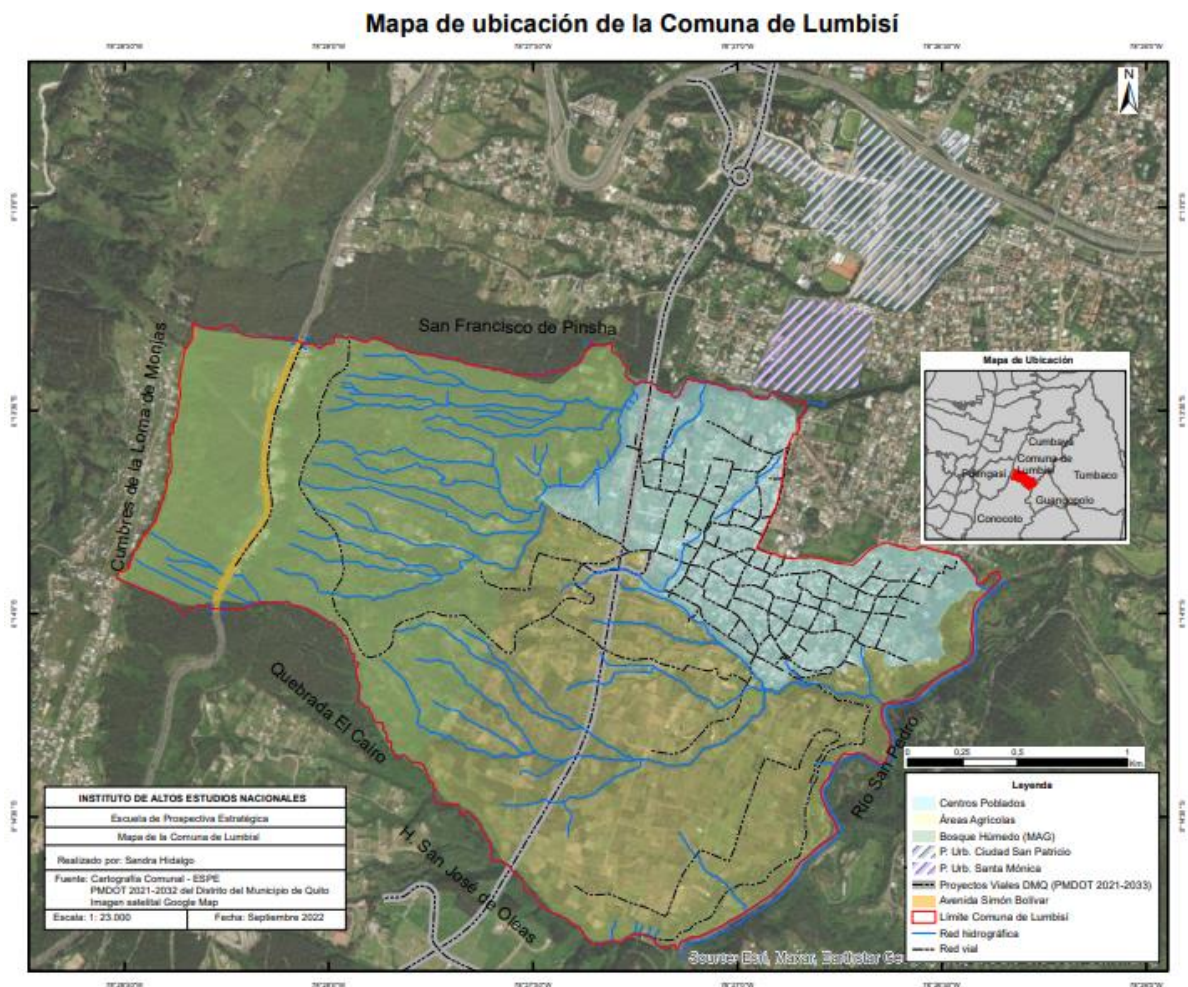
- Loyo, E. B. (2011). *Anthony Giddens: consecuencias de la modernidad. Una interpretación de las transformaciones Asociadas a la Modernidad*. Recuperado de [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)
- Medina Parra, R. I. (2019). *Derechos humanos en México: entre la modernidad, posmodernidad y ultramodernidad*. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 29(57), 160–178. <https://doi.org/10.20983/noesis.2020.1.7>
- Medina Vásquez, J., Becerra, S., y Castaño, P. (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas CEPAL.
- Mejía Román, O. W. B. E. (2020). *Vista de Finanzas solidarias y el fortalecimiento de los circuitos económicos solidarios interculturales en la comunidad de Oyacachi, Ecuador*. Recuperado de <https://revistadigital.uce.edu.ec/index.php/ECONOMIA/article/view/2623/4005>
- Mena, A. (2019). Buenas prácticas de vinculación con la colectividad de la PUCE 2018. In *Issuu* (p. 132). Recuperado de [https://issuu.com/freddycoello/docs/buenas\\_practicas\\_de\\_vinculacion\\_201](https://issuu.com/freddycoello/docs/buenas_practicas_de_vinculacion_201)
- Mojica, F. (2005). *La construcción del futuro: concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Recuperado de [www.cab.int.co](http://www.cab.int.co)
- Mojica, F. (2008). *Como construir un escenario de futuro para tu empresa*. Bogotá: Bogotá Emprende.
- Montero, M. (2009). *El fortalecimiento en la comunidad, sus dificultades y alcances*. Universitas Psychologica. Universidad Central de Venezuela. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-92672009000300003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672009000300003)
- Mouriés, T. (2014). *¿Con o sin ancestros?: vigencia de lo ancestral en la Amazonía peruana*. Anthropologica. Escuela de Altos Estudios en Ciencias Sociales (EHES, París, Francia). Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0254-92122014000100002](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92122014000100002)

- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2021). *Plan Metropolitano del Distrito Metropolitano de Quito 2021 – 2033*.
- Muñoz, M. (2015). *Registro escrito de memoria viva de la Comuna San Bartolomé de Lumbisí ubicada en la parroquia de Cumbayá*. Universidad Salesiana Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7953/6/UPS-QT06626.pdf>
- Rayner, J., Verónica, M., y Simbaña, C. (2015). El proyecto comunal: propiedad, democracia y urbanización en el Ecuador. In *Ekp* (Vol. 13, Issue 3). Instituto de Altos Estudios Nacionales. Recuperado de [https://www.academia.edu/19434965/El\\_Proyecto\\_Comunal\\_Propiedad\\_Democracia\\_y\\_Urbanización\\_en\\_el\\_Ecuador](https://www.academia.edu/19434965/El_Proyecto_Comunal_Propiedad_Democracia_y_Urbanización_en_el_Ecuador)
- Secretaría de Derechos Humanos. (2021). *La Constitución y los Derechos de las Nacionalidades y Pueblos*. Ecuador.
- Secretaría Técnica de Planificación de Ecuador. (2019). *Guía para formulación/actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Parroquial*. Quito, Pichincha, Ecuador: Planifica Ecuador.
- Segura, S. (2019). *Diagnóstico Estratégico: cómo hacerlo con rigor y acierto*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=UA8t9wS3mtc>
- Suarez, P. (2021). *Importancia de las megastendencias y Liderazgo del siglo XXI*. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia. Bogotá. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39603/SuarezGonzalezPaulaAndrea2021.pdf?sequence=1>
- Tenorio, F., López, F., y Tenorio, G. (2022). *¿Tiene ancestralidad el concepto de gestión social?*. Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración, (11), 16-43. <https://doi.org/10.32719/25506641.2022.11.1>
- Uncacia, F. R. (2020). Fortalecimiento del gobierno propio para la protección de los territorios ancestrales a través de la construcción de protocolos para consulta previa libre e informada. *Ingenio Libre*, 8(18), 78–79. <https://doi.org/10.18041/2322-8415/INGELIBRE.2020.V8N18.7011>

Valle, J. H., y González, M. H. (2004). *Análisis situacional / Jorge Hanel del Valle*. (Vol. 2). Recuperado de [http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/392/analisis\\_situacional\\_modulo2.pdf?sequence=3](http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/392/analisis_situacional_modulo2.pdf?sequence=3)

## ANEXOS

### Anexo 1. Ubicación



**Fuente:** Información geográfica comunal  
**Elaboración:** La autora





### Anexo 3. Entrevistas a especialistas

Entidad	Nombre
Ministerio de Salud	Dra. Verónica Inuca del MSP- Dirección de Salud Intercultural
Ministerio de Agricultura y Ganadería	Abogada. Sandra Cruz, Especialista de fortalecimiento a Comunas
Pueblo Kitu Kara	Dario Iza, Presidente del Pueblo Kitu Kara.
Academia	Marie Therese Lager, Investigadora Master Víctor Jácome – Docente
GAD Cumbayá	Historiador Walter Rojas – Investigador
GAD Quito	Alfonso Pullupaxi – Especialista en Fortalecimiento en Comunas del DMQ.

Elaboración: La autora

### Anexo 4. Calificación de expertos

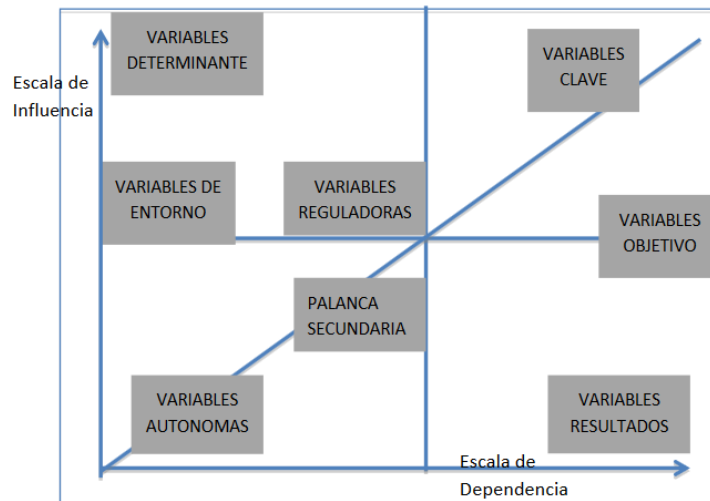
Tema: Estudio Prospectivo: Estrategias para el fortalecimiento de la Comuna de Lumbisi como un territorio ancestral hacia el 2030.

Selección de expertos: Coeficiente de competencia K										
Información del experto										
Nombres:										
Apellidos:										
Organización a la que pertenece:										
Cargo:										
Tiempo de servicio:										
Grado académico:										
Reconocimientos o distinciones:										
<b>Autoevaluación: Por favor, marque con una X en la siguiente escala creciente el grado de conocimiento o información que usted tiene sobre el tema a estudiar</b>										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<b>Con base en su experiencia, realice una autovaloración de las siguientes fuentes de argumentación. Por favor, marque con una X según corresponda:</b>										
No.	Fuentes de argumentación	Grado de influencia de las fuentes en sus criterios								
		Alto	Medio	Bajo						
1	Análisis teóricos realizados por usted									
2	Experiencia obtenida en el tema									
3	Estudio de trabajos sobre el tema en Lumbisi									
4	Estudio de trabajos sobre el tema las Comunas en Ecuador									
5	Conocimiento propio acerca del estado del problema en el extranjero									
6	Su intuición sobre el tema									

Fuente: Adaptación de Barroso, Gutiérrez, Llorente y Valencia (2019) y Cabero, Romero y Palacios (2020).

Elaboración: La autora

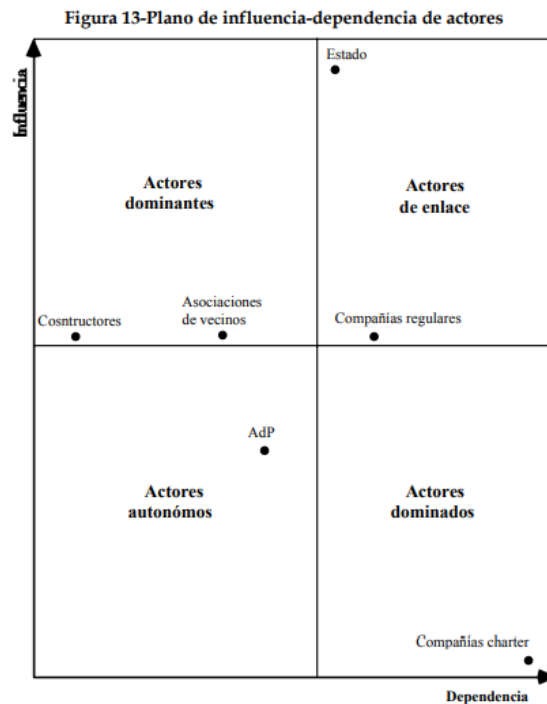
## Anexo 5. Gráfico del Plano de Influencias/Dependencia Indirectas



Fuente: Godet, 19

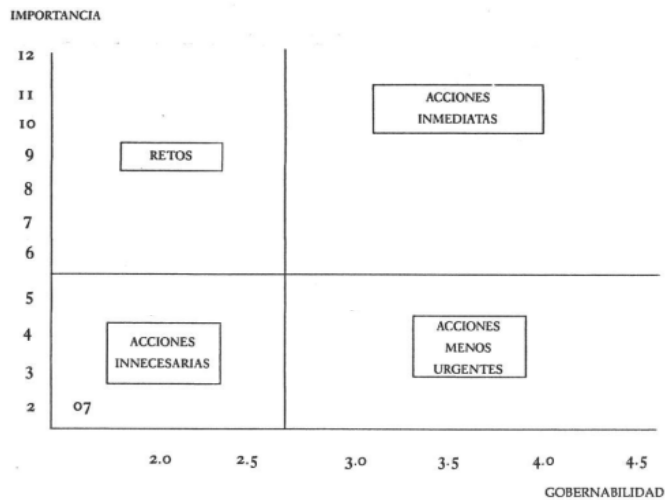
Fuente: Arango y Cuevas (2014).

## Anexo 6. Plano de influencia/ dependencia de actores



Fuente: Godet, 2007

## Anexo 7. Acciones en un plano cartesiano



Fuente: Mojica (2005)

## Anexo 8. FODA Tradicional

Matriz Resumen de Fortalezas y Debilidades	
No.	Factores
<b>FORTALEZA</b>	
1	Sentido de solidaridad entre comuneros
2	Sentido de pertenencia
3	Agricultura de autoconsumo
4	Bosque comunitario
5	Organización comunal (Cabildo, Asamblea General, Comisiones y Directivos de Sectores)
6	Continuidad de ideología comunal
7	Áreas para cultivos
8	Cuidado de la naturaleza
9	Comuneros Profesionales
10	Ingresos económicos por terrenos comunales en arriendo
11	Ingresos económicos a nivel individual por arriendos de viviendas
12	Servicios básicos implementados en las áreas pobladas
13	Existencia de equipamientos comunales sociales funcionales
<b>DEBILIDADES</b>	
1	Ausencia de inventarios ambientales
2	Modelo administrativo – financiero obsoleto
3	Reglamento Interno no actualizado
4	Falta de coordinación entre Cabildos y Comisiones
5	Trabajo comunal por falta tiempo, no coinciden ideas, trabajo-economía por parte de jóvenes comuneros profesionales
6	Cargos de autoridades comunales sin remuneración
7	Obstrucción a ideas provenientes de los jóvenes
8	Desactualización tecnológica
9	Configuración urbanística de zonas pobladas no adecuada
10	Trazado vial comunal inexistente
11	Ausencia de Plan del Vida de la Comuna
12	Venta de terrenos comunales a personas de afuera de la comuna
13	Equipamiento comunal de agua de riego abandonado (reservorio y sistema de tuberías)
14	Equipamientos comunales sin estándares de construcción
14	Patrimonio tangible e intangible inexistente
15	Banco comunal inexistente
16	Inquilinos causan inseguridad comunal
17	Ausencia de equipamientos administrativos comunales
18	Identidad debilitada
19	Gestión de Cabildo debilitada
20	Ausencia de recursos económico comunal para obras grandes
21	División de la comunidad por afinidad a partidos políticos
22	Beneficios personales antes que colectivos
23	Introducción de especies no nativas

Matriz Resumen de Oportunidades y Amenazas	
No.	Factores
<b>OPORTUNIDADES</b>	
1	Amparo Legislativo – Derechos colectivos
2	Imagen de lugares de protección ambiental
3	Coordinación con GADs, Ministerios, universidades
4	Pasantes de la Universidad San Francisco de Quito - USFQ
5	Programas de acogida a estudiantes de intercambio extranjero - USFQ
6	Apoyo político del Pueblo Kitu Kara, Ecuatoruni y CONAIE
<b>AMENAZAS</b>	
1	Zonas urbanas alrededor de la Comuna requieren abastecimiento de servicios básicos
2	Presión demográfica y territorial por proyectos urbanísticos
3	Juicios legales por territorio parte de personas ajenas a la Comuna
4	Interés político para anular las Comunas
5	Inseguridad ciudadana
6	Aculturación

Fuente: Talleres participativos. Elaboración: La autora

### Anexo 9. Matriz de doble entrada en MICMAC

	1 : A	2 : A	3 : A	4 : Ar	5 : C	6 : E	7 : E	8 : F	9 : Id	10 : I	11 : I	12 : I	13 : I	14 :	15 :	16 :	17 :	18 :	19 :	20 :	21 :	22 :	23 :
1 : Acul	0	0	1	2	1	2	0	0	3	1	2	2	2	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0
2 : ActvPol	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 : AliInter	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : ArtiCom	1	1	1	0	2	2	0	1	3	0	0	1	2	2	0	0	1	1	1	0	1	0	1
5 : CuiAmb	1	1	3	3	0	2	2	2	3	2	0	0	1	3	0	1	1	0	3	1	2	2	3
6 : EPS	0	0	3	2	3	0	0	2	2	3	0	0	2	2	0	0	1	0	2	0	1	1	1
7 : EvenCa	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	1	1	1	0
8 : FormCapH	1	1	3	3	3	3	1	0	2	3	3	3	3	3	0	0	3	2	3	3	3	3	3
9 : IdenCul	3	0	1	2	3	1	0	2	0	3	1	3	2	3	0	0	1	0	2	3	3	3	1
10 : InsgAgrOrA	1	0	2	2	3	3	0	2	2	0	0	2	2	3	0	0	2	0	3	1	1	3	0
11 : IntTIC's	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	2	1	2	0	0	1	0	2	0	1	2	1
12 : IntolerCam	1	1	2	1	1	1	0	2	1	1	2	0	2	2	0	0	1	1	3	1	3	1	2
13 : InvoProf	1	1	1	2	3	3	1	3	1	1	2	2	0	2	0	0	1	2	2	2	2	1	2
14 : Liderz	2	2	3	3	3	2	0	3	3	2	1	3	3	0	0	0	2	1	3	2	3	2	2
15 : NormSupEst	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	2	0	1	2	3	3	0	0	0	0
16 : PresInm	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2
17 : PrespPartC	0	0	0	0	2	2	0	2	1	2	1	1	2	2	0	0	0	0	2	2	2	0	2
18 : ProcesJudi	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	2	3	3	1	0	1	0	0	0	0
19 : PolitCom	1	1	2	2	3	3	1	3	3	3	2	3	3	0	0	3	0	0	3	3	2	3	0
20 : Remolnfrac	0	0	0	0	2	2	0	2	2	2	1	1	2	2	0	0	2	0	0	2	2	2	1
21 : Ming	1	0	1	1	3	1	0	1	2	1	1	1	2	3	0	0	2	0	3	2	0	1	2
22 : TransfCon	2	1	2	2	3	2	1	3	3	2	1	2	2	3	0	0	0	1	3	3	3	0	0
23 : TurComu	2	0	2	2	3	2	0	2	2	1	0	2	3	3	0	1	2	0	3	2	2	1	0

Fuente: Calificación Expertos

Elaboración: La autora

### Anexo 10. Matriz de doble entrada en MICMAC

	Ac	Comr	CON	EPM	Empr	Empr	Fore	GADC	GADPI	GADQ	Igle	Inmobl	MA	MINE	MIES	MINTE	MSP	OrgAd	PKitu	Seca	SA	UCCI	Obser	CNIP	ONG	CJ
Ac	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	2	1	0	0
Comros	1	0	0	2	2	0	1	1	0	0	0	0	1	2	2	1	1	3	0	0	0	0	2	0	0	0
CONAIE	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	1	1	2	2	0
EPMQ	0	1	0	0	2	0	0	2	0	2	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
EmprPriv	0	1	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0
EmprFinanz	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Forens	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0
GADCumbay	0	1	0	2	2	2	1	0	2	2	0	2	0	2	2	1	2	2	0	0	0	1	1	0	2	0
GADPichinc	0	0	0	2	2	0	0	2	0	2	0	1	2	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	1	2	0
GADQuito	0	0	1	2	2	2	0	2	2	0	0	4	0	0	0	0	0	0	1	0	0	4	1	1	2	0
Igles	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0
Inmobl	0	0	0	2	3	3	0	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MAG	0	1	0	0	1	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	2	0
MINEDUC	0	1	0	0	1	0	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	1	0	2	0
MIES	0	1	0	0	1	0	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	2	0
MINTERIOR	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	2	0
MSP	0	1	0	0	1	0	1	2	1	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	2	0
OrgAdmCom	1	3	0	2	1	0	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	0	0	0	3	1	0	2	0
PKituKara	1	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	1	2	2	0
Secap	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
SAE	1	0	1	0	0	0	0	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	1	0	0	0	1	0	2	0
UCCIL	2	1	1	0	0	0	0	2	1	2	0	0	2	0	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0
ObserCiud	2	0	3	0	2	2	0	2	2	2	0	0	2	2	2	0	2	2	1	0	2	1	0	1	0	0
CNIPyN	2	0	3	0	0	0	0	3	3	3	0	0	3	3	3	1	3	1	3	2	3	1	1	0	0	3
ONG	2	2	0	0	1	0	0	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	0	0	0
CJ	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	2	0

Fuente: Calificación Expertos

Elaboración: La autora

## Anexo 11. Clasificación por parte de los Actores con respecto a los Objetivos

Actores	FormCapHum	CuidAmbi	EspaCult	Liderazg	PolitComun	InvProfes	$\Sigma$	$\Sigma (+)$	$\Sigma (-)$
Ac	2	2	2	1	0	2	9	9	0
Comros	2	3	3	3	2	2	15	15	0
CONAIE	1	1	1	1	1	1	6	6	0
EPMQ	1	0	0	1	2	0	4	4	0
EmprPriv	2	2	0	2	1	0	7	7	0
EmprFinanz	1	0	0	1	0	0	2	2	0
Forens	0	0	0	1	0	0	1	1	0
GADCumbaya	1	2	2	2	2	0	9	9	0
GADPichinc	0	0	0	1	0	0	1	1	0
GADQuito	1	2	2	1	1	0	7	7	0
Igles	0	0	2	2	0	0	4	4	0
Inmobil	-2	-2	-2	-2	-3	-2	-13	0	-13
MAG	2	2	0	2	1	1	8	8	-1
MINEDUC	1	0	-1	2	1	1	4	5	-1
MIES	1	0	-1	2	1	1	4	5	-1
MINTERIOR	1	0	0	1	1	1	4	4	0
MSP	1	0	-1	2	1	1	4	5	-1
OrgAdmComu	2	3	3	3	2	2	15	15	0
PKituKara	1	1	2	1	1	1	7	7	0
Secap	2	0	0	1	0	2	5	5	0
SAE	1	0	0	1	1	1	4	4	0
UCCIL	2	4	1	2	1	2	12	12	0
ObserCiud	2	0	0	2	3	2	9	9	0
CNIPyN	1	1	1	1	1	1	6	6	0
ONG	0	0	2	2	2	0	6	6	0
CJ	0	0	0	0	0	0	0	0	0
$\Sigma$	26	21	16	36	22	19			
$\Sigma (+)$	28	23	21	38	25	21			
$\Sigma (-)$	-2	-2	-5	-2	-3	-2			

**Fuente:** Calificación Expertos

**Elaboración:** La autora

## Anexo 12. Matriz de hipótesis e indicadores

Variable	Horizonte	Indicadores - Metas	Situación actual	Situación futura	Eventos
Formación de capital humano	2030	Número de personas comuneras capacitadas / Número total de comuneros	Nula formación del capital humano en procesos organizativos colectivos.	Disponibilidad de capital humano formados para fortalecer los procesos organizativos colectivos de la Comuna.	¿Qué tan probable es que para el 2030, 456 comuneras/os de Lumbisí reciban capacitaciones continuas de estrategias de organización colectiva que contribuya a la Comuna?
Cuidado del ambiente	2030	Porcentaje de áreas de protección incrementadas.	Ausencia de información ambiental que motive el cuidado del medio ambiente por parte de los habitantes de la organización.	Comprometer a los comuneros a cuidar el medio ambiente de la comuna.	¿Qué tan probable es que para el 2030, se comprometan los comuneros con el cuidado del medio ambiente para incrementar en un 12% el área de protección comunal?
Identidad cultural	2030	Número de espacios de diálogos intergeneracionales desarrollados.	Pérdida de saberes ancestrales, costumbres y tradiciones del territorio ancestral de la Comuna de Lumbisí por aculturamiento.	Provocar la existencia de un equilibrio cultural en la Comuna.	¿Qué tan probable es que para el 2030, se realice un espacio de diálogo intergeneracionales cada año para fomentar equilibrio de identidad cultural?
Liderazgo	2030	Número de proyectos otorgados a la comuna en el PDOT local.	Debilitado liderazgo por parte de los organismos administrativos de la Comuna.	Fomentar el liderazgo por parte de los Organismos Administrativos de la comuna ante los actores del territorio.	¿Qué tan probable es que al 2030, los líderes promuevan y dinamicen el territorio comunal a través de mecanismos de diálogos semestrales con el resto de actores que intervienen en el territorio?
Política comunal	2030	Número de talleres participativos ejecutados enfocados en la construcción de políticas comunales.	Desactualización del Reglamento Interno de la Comuna de Lumbisí	Construir políticas comunales como estrategias territoriales que aseguren y garanticen un desarrollo armónico de la organización.	¿Qué tan probable es que al 2030, se establezcan 2 talleres participativos cada año para proponer, actualizar o reformar las políticas comunales que solventen necesidades actuales de la población de la comuna?
Participación de profesionales comuneros	2030	Número de profesionales de la Comuna que participan en espacios de planificación / Número total de profesionales registrados en la Comuna.	Desapego al trabajo comunal por parte de profesionales de la Comuna.	Profesionales de la Comuna involucrados en la planificación estratégica de la organización.	¿Qué tan probable es que al 2030, participen 88 profesionales comuneras/os en el desarrollo y planificación estratégica de la Comuna?

\* Nota: El dato es en función al número de integrantes de las Comisiones Especiales (4) por 13 comisiones existentes y más los miembros del

\*\* Nota: El dato es en función de integrar un profesional comunero en 11 comisiones especiales (no se considera a Sacristía e Iglesia Católica)

**Fuente:** Trabajo con expertos

**Elaboración:** La autora

## Anexo 13. Probabilidad de la ocurrencia de los escenarios

Resultado	Probabilidades	Probabilidades acumuladas	Escenario
111111	16%	16%	Apuesta
111110	11%	27%	
110111	9%	36%	
101111	7%	43%	
011111	6%	50%	
111011	5%	55%	
011110	3%	57%	
111101	3%	60%	
001000	3%	63%	
000000	3%	66%	Catastrófico
101110	2%	68%	
100111	2%	70%	
110110	2%	73%	
111001	2%	75%	
011101	2%	76%	
101011	1%	78%	
010111	1%	79%	

**Fuente:** Trabajo con expertos. **Elaboración:** La autora

## Anexo 14. Matriz de identificación de objetivos, metas, estrategias y acciones.

Variable Estratégica	Objetivo	Metas - Fines	Indicador	Estrategias	Acciones
Formación de capital humano	Aplicar de manera colectiva estrategias de organización comunitaria.	456 (*) comuneras/os capacitados sobre estrategias de organización colectiva.	Número de personas comuneras capacitadas / Número total de comuneros	Ejecutar planes de capacitación continua	1. Identificación de los temas de capacitaciones con los comuneros/os. 2. Identificación de la institución/organismo nacional o internacional que cuente con la experiencia en capacitaciones a comunas. 3. Involucrar perfiles profesionales de la Comuna 4. Elaborar el plan de capacitación conjunta y de acompañamiento permanente 5. Entrega de certificados otorgados por las instituciones capacitadores 5. Monitoreo y seguimiento a los comuneros/os capacitados. 6. Evaluación y retroalimentación de los planes de capacitaciones.
Cuidado del medio ambiente	Comprometer a las/os comuneras/os en el cuidado del medio ambiente	Suscribir convenios con instituciones/organismos nacionales o internacionales con experiencia en estudios ambientales	Porcentaje de áreas de protección incrementadas	Diagnosticar los recursos naturales con suscripciones de convenios interinstitucionales	1. Identificar la institución/organismo nacional o internacional que cuente con la experiencia en estudios ambientales. 2. Establecer canales de comunicación entre instituciones/organismos. 3. Involucrar perfiles profesionales de la Comuna 4. Suscripción y cumplimiento de convenio.
		Campañas de concientización del cuidado ambiental		Implementar campañas de concientización del cuidado ambiental	1. Identificar los temas de campañas para el cuidado ambiental con los comuneros. 2. Identificar la institución/organismo nacional o internacional que cuente con la experiencia en estudios ambientales. 3. Planificar participativamente las campañas de concientización ambiental. 4. Monitoreo, seguimiento y evaluación de las campañas.
Identidad cultural	Promover un equilibrio de identidad cultural a través del traspaso de información de saberes ancestrales, costumbres y tradiciones	Espacios de diálogos intergeneracionales desarrollados.	N/A	Crear espacios de diálogos intergeneracionales	1. Identificar de las necesidades de debatir entre jóvenes y mayores de la Comuna. 2. Elaboración de la metodología de los diálogos intergeneracional 3. Implementar los espacios de diálogos intergeneracionales 4. Monitoreo y seguimiento a los participantes.
		Espacios de interpretación de identidad cultural implementados	N/A	Aperturar espacios de interpretación de identidad cultural	1. Identificar lugares a ser interpretados con las/os comuneras/os 2. Elaboración de metodología de forma participativa 3. Monitoreo y seguimiento a los espacios de interpretación.
Liderazgo	Generar sinergias entre los líderes de la Comuna con los diferentes actores del territorio para la visibilización en los planes de desarrollo locales.	Visibilizar el territorio ancestral de Lumbisí en los Planes de Desarrollo de la Parroquia de Cunbayá.	Número de proyectos otorgados a la comuna en el PDOT local	Crear mecanismos de diálogos entre los líderes con los diferentes actores del territorio comunal.	1. Identificar a los diferentes líderes y actores en la Comuna. 2. Identificación de las necesidades e intereses del territorio de manera participativa. 3. Estructuración del mecanismo de diálogo 4. Monitoreo y seguimiento a los acuerdos o compromisos de los espacios de diálogo.
Política comunal	Construir políticas comunales que respondan a las necesidades actuales de la organización.	Políticas comunales construidas de manera participativa	Número de talleres participativos ejecutados enfocados en la construcción de políticas comunales.	Construir de manera participativa las políticas comunales	1. Identificar la necesidad de ámbitos normativos en la Comuna 2. Involucrar perfiles profesionales 3. Elaborar el Plan de Vida 4. Actualizar el Reglamento Interno de la Comuna. 5. Elaborar Normas Técnicas Comunales 6. Aprobar mediante Asamblea General las políticas comunales. 7. Monitoreo, seguimiento y evaluación a la implementación de las políticas.
Participación de profesionales comuneros	Incentivar la participación de profesionales comuneros en el desarrollo y planificación estratégica del territorio comunal.	\$\$ (***) profesionales comuneros participando del desarrollo y planificación estratégica de la Comuna.	Número de profesionales de la Comuna que participan en espacios de planificación / Número total de profesionales registrados en la Comuna.	Realizar mingas intelectuales con la participación de los profesionales comuneros	1. Identificar las necesidades/problemas del territorio de manera participativa. 2. Realizar análisis especializados del territorio. 3. Solventar problemas y necesidades del territorio. 4. Otorgar reconocimientos y certificados por los aportes intelectuales en las Mingas Intelectuales.

\* Nota: El dato es en función al número de integrantes de las Comisiones Especiales (4) por 13 comisiones existentes y más los miembros del Cabildo (5) por año.

\*\* Nota: El dato es en función de integrar un profesional comunero en 11 comisiones especiales (no se considera a Sacristía e Iglesia Católica)

**Fuente:** Trabajo con expertos

**Elaboración:** La autora

## Anexo 15. Matriz de calificación de acciones según su importancia e influencia.

### Matriz IGO

Califique la IMPORTANCIA y GOBERNABILIDAD de las acciones

La importancia es la pertinencia de las ideas con respecto al futuro del sector
La gobernabilidad es el control o dominio que tienen sobre el tema los actores sociales que están interviniendo en el estudio prospectivo

ESTRATEGIAS		Calificación de la importancia. Puntaje (5 = muy importante; 4 = importante; 3 = dudosa; 2 = poco importante; 1 = sin ninguna importancia)					Calificación de la gobernabilidad. Puntaje (5 = fuerte, 3 = moderado, 1 = débil, 0 = nula)				
		Expertos					Expertos				
		Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	promedio	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	promedio
E1-1	1. Identificación de los temas de capacitaciones con los comuneros/os.	5	5	4	5	<b>4,75</b>	3	3	3	5	<b>3,5</b>
E1-2	2. Identificación de la institución/organismo nacional o internacional que cuente con la experiencia en capacitaciones a comunas.	5	5	4	4	<b>4,5</b>	1	1	3	5	<b>2,5</b>
E1-3	3. Involucrar perfiles profesionales de la Comuna	2	5	3	4	<b>3,5</b>	5	5	3	5	<b>4,5</b>
E1-4	4. Elaborar el plan de capacitación conjunta y de acompañamiento permanente	5	5	5	5	<b>5</b>	3	3	3	5	<b>3,5</b>
E1-5	5. Entrega de certificados otorgados por las instituciones capacitadores	4	4	4	4	<b>4</b>	0	0	0	1	<b>0,25</b>
E1-6	6. Monitoreo y seguimiento a los comuneros/os capacitados.	5	5	4	5	<b>4,75</b>	1	1	1	3	<b>1,5</b>
E1-7	7. Evaluación y retroalimentación de los planes de capacitaciones.	4	5	4	5	<b>4,5</b>	1	1	1	1	<b>1</b>
E21-1	1. Identificar la institución/organismo nacional o internacional que cuente con la experiencia en estudios ambientales.	5	5	5	5	<b>5</b>	3	1	1	3	<b>2</b>
E21-2	2. Establecer canales de comunicación entre instituciones/organismos.	5	5	4	4	<b>4,5</b>	1	1	1	3	<b>1,5</b>
E21-3	3. Involucrar perfiles profesionales de la Comuna	4	5	3	4	<b>4</b>	3	3	1	5	<b>3</b>
E21-4	4. Suscripción y cumplimiento de convenios.	5	5	5	4	<b>4,75</b>	1	1	3	3	<b>2</b>
E22-1	1. Identificar los temas de campañas para el cuidado ambiental con los comuneros	5	5	4	4	<b>4,5</b>	3	1	3	3	<b>2,5</b>
E22-2	2. Identificar la institución/organismo nacional o internacional que cuente con la experiencia en estudios ambientales	5	5	5	5	<b>5</b>	3	1	1	3	<b>2</b>
E22-3	3. Planificar participativamente las campañas de concientización ambiental.	4	5	4	5	<b>4,5</b>	3	1	3	5	<b>3</b>
E22-4	4. Monitoreo, seguimiento y evaluación de las campañas.	5	5	5	4	<b>4,75</b>	3	1	1	3	<b>2</b>
E31-1	1. Identificar las necesidades de debatir entre jóvenes y mayores de la Comuna.	5	5	5	3	<b>4,5</b>	3	3	5	5	<b>4</b>
E31-2	2. Elaboración de la metodología	5	5	4	5	<b>4,75</b>	3	3	3	5	<b>3,5</b>
E31-3	3. Implementar de los espacios de diálogos intergeneracionales	5	5	5	5	<b>5</b>	3	1	5	5	<b>3,5</b>
E31-4	4. Monitoreo y seguimiento a los participantes.	5	5	4	4	<b>4,5</b>	3	1	3	3	<b>2,5</b>
E32-1	1. Identificar lugares a ser interpretados con las/os comuneros/os	5	5	4	4	<b>4,5</b>	3	3	5	5	<b>4</b>
E32-2	2. Elaboración de metodología de forma participativa	5	5	5	5	<b>5</b>	3	3	5	5	<b>4</b>
E32-3	3. Monitoreo y seguimiento a los espacios de interpretación.	5	5	4	4	<b>4,5</b>	3	3	3	3	<b>3</b>
E4-1	1. Identificar a los diferentes líderes y actores en la Comuna.	5	5	5	5	<b>5</b>	3	3	5	5	<b>4</b>
E4-2	2. Identificación de las necesidades e intereses del territorio de manera participativa.	5	5	5	5	<b>5</b>	3	3	5	5	<b>4</b>
E4-3	3. Estructuración del mecanismo de diálogo	5	5	5	5	<b>5</b>	3	3	3	5	<b>3,5</b>
E4-4	4. Monitoreo y seguimiento a los acuerdos o compromisos de los espacios de diálogo.	5	5	4	4	<b>4,5</b>	3	3	3	5	<b>3,5</b>
E5-1	1. Identificar la necesidad de ámbitos normativos en la Comuna	5	5	5	5	<b>5</b>	3	3	3	3	<b>3</b>
E5-2	2. Involucrar perfiles profesionales de la Comuna	5	3	3	3	<b>3,5</b>	3	3	3	3	<b>3</b>
E5-3	3. Elaborar el Plan de Vida	5	5	5	5	<b>5</b>	3	1	3	3	<b>2,5</b>
E5-4	4. Actualizar el Reglamento Interno de la Comuna.	4	5	5	5	<b>4,75</b>	3	3	5	5	<b>4</b>
E5-5	5. Elaborar Normas Técnicas Comunales	4	5	5	5	<b>4,75</b>	3	3	3	3	<b>3</b>
E5-6	6. Aprobar mediante Asamblea General las políticas comunales.	5	5	5	5	<b>5</b>	3	5	5	5	<b>4,5</b>
E5-7	7. Monitoreo, seguimiento y evaluación a la implementación de las políticas.	5	5	4	5	<b>4,75</b>	3	3	3	3	<b>3</b>
E6-1	1. Identificar las necesidades/problemas del territorio de manera participativa	5	5	5	5	<b>5</b>	3	3	3	3	<b>3</b>
E6-2	2. Realizar análisis especializados del territorio.	5	5	4	4	<b>4,5</b>	1	3	3	1	<b>2</b>
E6-3	3. Solventar problemas y necesidades del territorio.	5	5	4	4	<b>4,5</b>	3	1	1	1	<b>1,5</b>
E6-4	4. Otorgar reconocimientos y certificados por los aportes intelectuales en las "Mingas Intelectuales"	3	4	3	3	<b>3,25</b>	3	3	3	3	<b>3</b>
Promedio					<b>4,6</b>	promedio					<b>2,9</b>

Fuente: Trabajo con expertos

Elaboración: La autora