



Invertir en la población rural

República de Ecuador

Programa del Buen Vivir en Territorios Rurales

Informe de Revisión a Mitad de Período

Informe principal y apéndices

Fecha de la misión: 14-25 setiembre, 2015

Fecha del documento: 24 Noviembre 2015

N° del Proyecto: 1100001588

N° de Informe: 3984-EC

División de América Latina y El Caribe

Departamento de Administración de Programas

Contenido

Acrónimos y Siglas	4
Resumen Ejecutivo	6
I. Objetivos y metodología de la Revisión de Medio Período	14
II. Contexto de la ejecución.....	15
III. El Proyecto.....	16
3.1 El ciclo del Proyecto	16
3.2 Descripción del Proyecto.....	16
IV. Resultados de la ejecución.....	18
4.1 Pertinencia del Proyecto.....	18
4.2 Estrategia de ejecución	18
4.2.1 Estrategias diferenciadas por territorio	21
4.2.2 Estrategias según componentes	21
4.2.3 Estrategias de género y juventud	25
4.2.4 Estrategias ambientales y de protección de recursos naturales	26
4.3 Avances en la implementación	26
4.3.1 Componente Fortalecimiento de capacidades de gestión territorial.....	28
4.3.2 Componente Fondo de Inversiones para Iniciativas Territoriales	32
4.3.3 Componente Sistema de Seguimiento y Evaluación Participativo	40
4.4 Ejecución financiera	42
V. Principales conclusiones y recomendaciones	47
VI. Propuestas para alcanzar mayor eficacia e impacto y garantizar la sostenibilidad	50
Apéndices.....	52
Apéndice 1. Resumen del Programa del Buen Vivir en Territorios Rurales	53
Apéndice 2. Revisión del Marco Lógico. Columnas de objetivos e indicadores	56
Apéndice 3. Avance en el Marco lógico. 2012 – Agosto 2015	64
Apéndice 4. Informe de Auditoría Externa 2014. Observaciones resaltantes y recomendaciones de control interno, y cronograma de acciones para resolverlas	68

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Alineamiento y armonización del Proyecto con principales políticas del país.....	17
Cuadro 2. Programa para el Buen Vivir Rural. Alianzas estratégicas.....	18
Cuadro 3. Avance en cobertura de la población objetivo.....	25
Cuadro 4. Componente 1. Avance en los indicadores del marco lógico. Del 2012 a agosto 2015..	27
Cuadro 5. Componente 2. Avance en los indicadores del marco lógico. Del 2012 a agosto 2015..	30
Cuadro 6. Costo y número de familias promedio por subproyecto.....	32
Cuadro 7. Resumen del número y tipo de subproyecto e inversiones en los territorios.....	33
Cuadro 8. Focalización en proyectos de mayor impacto, según Plan de Acción. Por territorios....	35
Cuadro 9. Subproyectos apoyados por el PBVTR en áreas adjudicadas a las EE, a través del Plan de Tierras del MAGAP.....	36
Cuadro 10. Desempeño financiero por financiador (miles de USD). Al 31 de agosto 2005).....	39
Cuadro 11. Desempeño financiero por fuente de financiamiento y componentes. Sin considerar Entidades Financieras Locales y otros financiadores. En miles de USD.....	40
Cuadro 12. Desempeño financiero por categoría de gasto (En miles de USD).....	40
Cuadro 13. Desembolso del Préstamo No I-849 EC (En DEG) y fondo Fiduciario E-5-EC del FIDA (En Euros).....	41
Cuadro 14. Desembolso del Préstamo No I-849 EC (En DEG y USA) y Fondo Fiduciario E-5-EC del FIDA (En Euros y USD). Al 31 de Agosto de 2015. (Por años).....	41
Cuadro 15. Presupuesto asignado por fuente de financiamiento y por año.....	42
Cuadro 16. Resumen de medidas convenidas.....	47

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Familias atendidas por territorio.....	26
Gráfico 2. Familias participantes en formulación de proyectos.....	28
Gráfico 3. Organizaciones con servicios de apoyo a la producción.....	28
Gráfico 4. Personas con conocimientos mejorados en producción.....	28
Gráfico 5. Promotores formados.....	28

Acrónimos y Siglas

CLAP	Comité Local de Aprobación de Proyectos
COSOP	Programa sobre Oportunidades Estratégicas de País
EE	Entidades Ejecutoras (Organizaciones)
EFBVR	Escuela de Formación del Buen Vivir Rural
ENIEP	Estrategia Nacional para la Igualdad y la Erradicación de la Pobreza
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
GOE	Gobierno de Ecuador
MAE	Ministerio del Ambiente
MAGAP	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca
MCPEC	Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad
MF	Ministerio de Finanzas
MOP	Manual de Operaciones del Programa
PBVR	Programa del Buen Vivir Rural
PBVTR	Programa para el Buen Vivir en Territorios Rurales
PISL	Proyecto de Desarrollo Territorial del Corredor entre Ibarra y San Lorenzo
POA	Plan Operativo Anual
PODT	Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
PREVAL	Programa de Fortalecimiento de Capacidades en Seguimiento y Evaluación
PSE	Planificación, Seguimiento y Evaluación
PSEGC	Planificación, Seguimiento y Evaluación y Gestión del Conocimiento
RMP	Revisión a Mitad de Período
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación del Desarrollo
SIG	Sistema de Información Gerencial
STPE	Secretaría Técnica del Plan Ecuador
UET-BOT	Unidad de Enlace Territorial de las Estribaciones Occidentales de la Sierra Central de Bolívar
UET-CARJ	Unidad de Enlace Territorial de la Cuenca Alta del Río Jubones
UET-CH	Unidad de Enlace Territorial de la Cuenca Alta de los ríos Chanchán, Chambo y comunidades del Cañas en área de influencia de Chimborazo
UET-SE	Unidad de Enlace Territorial de Santa Elena
UET-SUL	Unidad de Enlace Territorial Sur de Loja

UET-SMAG	Unidad de Enlace Territorial de Sur de Manabí y Guayas
UET-MAM	Unidad de Enlace Territorial de Mancomunidad Abras de Mantequilla
UGP	Unidad de Gestión del Programa del Buen Vivir Rural
VDR	Viceministerio de Desarrollo Rural del MAGAP

Resumen Ejecutivo

1. Objetivo y metodología

1. La RMP del Programa del Buen Vivir en Territorios Rurales (PBVTR), se enmarca dentro del Convenio de Financiamiento de la República de Ecuador y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, del 30 de mayo de 2012. Su **objetivo** fue “Valorar los avances y desafíos del Proyecto para el logro de sus objetivos, metas y resultados y emitir recomendaciones que apoyen la toma de decisiones de los ejecutores y socios sobre la ejecución, en el período restante”. La RMP se efectuó a los 39 meses de ejecución del PBVTR, contados a partir de la fecha de entrada en vigor (mayo, 2012). La RMP fue coordinada conjuntamente entre el MAGAP/UGP y FIDA y se realizó entre el 14 y el 25 de setiembre de 2015.

2. La **metodología** de la RMP incluyó la recopilación y análisis de información secundaria y la realización de entrevistas y grupos focales a nivel de la población objetivo, la UGP y cuatro Unidades de Enlace Territorial (UET), el organismo ejecutor (VMDR/MAGAP) y prestatario (Ministerio de Finanzas), los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y prestadores de servicios locales. Para la RMP se tomó en cuenta el contexto de la ejecución a nivel de país, los resultados y recomendaciones vinculantes de la RMP del Proyecto para el Desarrollo Territorial del Corredor entre Ibarra y San Lorenzo (PISL), al conformar ambos, el Programa Nacional del Buen Vivir Rural (PNBVR), realizada en setiembre de 2014; las modificaciones al Informe de Diseño, contempladas en el marco lógico ajustado en el 2013; así como en el Plan de Acción del Programa del Buen Vivir suscrito entre el MAGAP y el FIDA, en octubre de 2013. La Misión de la RMP destaca que las limitaciones del Sistema de Información del Proyecto (SIG), en cuanto a su calidad, confiabilidad y oportunidad incidieron en la valoración realizada.

2. Pertinencia del PBVTR

3. **Prioridad ante las políticas nacionales y sectoriales del MAGAP.** El PBVTR está armonizado con las estrategias y políticas nacionales, sectoriales y territoriales, que se impulsan desde el 2008 con la aprobación de la Nueva Constitución y la implementación de los principios del Buen Vivir (Planes Nacionales de Desarrollo 2009- 2013 y 2013-2017), la Estrategia de Transformación de la Matriz Productiva, la Estrategia Nacional para la Igualdad y la Erradicación de la Pobreza (ENIEP, 2014); y las políticas asociadas a la economía popular solidaria. En el ámbito local el Proyecto se articula con la Estrategia Nacional Territorial y el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD). El alineamiento del Proyecto con las políticas del país se ratifica en la recién aprobada estrategia conjunta del GOE y FIDA (Programa de Oportunidades Estratégicas - COSOP 2014-2019).

4. **Relevancia ante la problemática del territorio y la población objetivo.** La problemática asociada con la pobreza rural: dependencia en la producción de monocultivos extensivos, uso excesivo de agroquímicos, extrema fragmentación de parcelas agrícolas, deforestación, deterioro de los recursos suelo y agua, baja producción y productividad, bajo nivel tecnológico, deterioro ambiental y de recursos naturales y débil estructura organizativa y de asociatividad, que dio origen al Proyecto continua en el área de intervención, afectando los medios de vida y el sustento de las familias rurales pobres, por lo que la relevancia y prioridad del Proyecto se mantiene. Esta prioridad ha sido ratificada a través de los dictámenes emitidos por SENPLANDES y el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) en sus análisis de prioridad y pertinencia.

5. El MAGAP a través del Viceministerio de Desarrollo Rural¹, ente responsable de la ejecución considera al PBVTR como un “Proyecto que aporta a la política del sector, al trabajar en los territorios menos favorecidos y con los productores y productoras en condiciones de pobreza. Se considera que el Proyecto muestra un enfoque integral al incorporar otros elementos como género, juventud y sostenibilidad. La experiencia de ejecución del PBVTR es vista como un modelo del concepto del Buen Vivir a ser replicado en otros proyectos” de los territorios visitados las autoridades locales (alcaldes, concejales y vocales de juntas parroquiales) manifestaron que la alianza GAD- MAGAP/PBVTR, constituye un ejemplo efectivo de complementariedad y subsidiariedad de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial.

3. Estrategias de ejecución

6. Al formar parte del Programa para el Buen Vivir Rural (PBVR), el PBVTR y el PISL se implementan bajo una estrategia común. Esta estrategia se centra en la operativización de **alianzas interinstitucionales** y la vinculación con el desarrollo territorial para la coordinación de la implementación de las políticas públicas, la movilización de capacidades, recursos complementarios y la promoción de iniciativas con una visión de sostenibilidad. Sin embargo, al igual que en la RMP del PISL esta Misión de RMP confirma que estos enfoques debieron desarrollarse como lineamientos estratégicos y operativos sistematizados y socializados para su abordaje. Con respecto a la alianza intra-institucional, se ha logrado el apoyo en formulación y ejecución de subproyectos, asistencia técnica, suministro de activos y otros, con instancias (a nivel central y de los territorios) del MAGAP (Programa Café y Cacao, Estrategia Hombro a Hombro, Subsecretaría de Riego y Drenaje, Subsecretaría de Ganadería, Plan Tierras, Viceministerio Acuicultura y Pesca, Proalimentos). Existe un **mayor posicionamiento del Proyecto al interior del MAGAP**, respecto al inicio de la ejecución. En el período restante de ejecución se debe fortalecer la apropiación de los enfoques, metodologías e instrumentos del Proyecto por parte del Ministerio. Las alianzas con los GADs reflejan resultados diversos, en su mayoría están dirigidas a apoyar la formulación y el cofinanciamiento de las inversiones de los subproyectos, no obstante debe potenciarse más esta alianza y darse seguimiento a los compromisos de los GADs para hacer efectivo el aporte a los subproyectos de las organizaciones, denominadas por el Proyecto como Entidades Ejecutoras (EE). Destaca a nivel de Sierra Centro la coordinación con la Gerencia del Banco de Fomento de Bolívar para el financiamiento de inversiones y capital de operación para comercialización.

7. En general, se observa que el eje estratégico principal de desarrollo de alianzas, planteado desde el diseño, pudo tener un mayor impulso desde la UGP, para haber potenciado las alianzas con otras instituciones estratégicas y contribuir a una mayor sostenibilidad de los subproyectos. Otros ejes estratégicos como el enfoque de cadenas de valor, manejo de recursos naturales y protección del ambiente, se manejan de forma diferenciada según la realidad de cada territorio.

8. **Estrategias de género y juventud.** No se observan, ni constatan estrategias y metodologías explícitas con perspectiva de género y de juventud en el Proyecto. Sin embargo, a nivel operativo, el PBVTR se evidencian diferentes acciones: i) el PBVTR está vinculado a los procesos de los grupos de trabajo (GT), que se impulsan en la REAF Mercosur, en especial al GT de género y juventud. Se destaca la participación en el exterior en 21 talleres con la asistencia de 63 delegados de las organizaciones de la Agricultura Familiar. ii) El impulso de integración de los jóvenes a los procesos productivos, bajo el enfoque la articulación de la cadena de valor como sustento del desarrollo local privilegia a los jóvenes en la inclusión de servicios rurales (1544 jóvenes integrados a los proyectos de inversión).

9. Es importante profundizar las estrategias y metodologías sobre el enfoque de género y juventud bajo el marco de derechos como se refiere el mandato constitucional.

¹ Entrevista al Viceministro de Desarrollo Rural. MAGAP. 14 Set. 2015.

10. **Estrategia de focalización (geográfica y social).** La Misión de la RMP pudo constatar en los territorios visitados que se cumple con los criterios de focalización del área geográfica, ubicándose los subproyectos y otras iniciativas en territorios pobres, con potencial productivo asociado a la agricultura familiar y con un marcado deterioro de los recursos naturales. El grupo objetivo atendido se ajusta a los criterios definidos en el diseño, encontrándose familias (productores y productoras) con una parcela agrícola entre 0.5 - 2 has, propia o de hecho, familias sin tierra, personas jóvenes y mujeres. Se resalta que los espacios de intervención se manejan con el concepto de corredores, que paulatinamente va estructurando áreas especiales en los territorios.

4. Principales hallazgos sobre la ejecución

11. **Avance en la ejecución global.** El PBVTR entró en vigor el 30 de mayo, 2012, luego de cinco meses se obtuvo los habilitantes nacionales necesarios para la ejecución (creación de la UGP, conformación del PBVR), siendo la fecha de arranque en campo, enero de 2013; la fecha de terminación es el 30 de junio de 2018 y el cierre del préstamo el 31 de diciembre de 2018. A la fecha de esta RMP el Proyecto ha completado tres años y cuatro meses de ejecución (56%), siendo el periodo restante de ejecución de dos años y ocho meses. Desde el arranque se han presentado dos elementos que han incidido en cambios en la estrategia y los alcances del Proyecto, respecto al diseño: Primero, el Plan de Acción del Programa del Buen Vivir suscrito entre el MAGAP y el FIDA (octubre, 2013), que prioriza concentrar la inversión en rubros claves de mayor cobertura e impacto, privilegiando a los jóvenes rurales. Segundo, los resultados de la RMP del Proyecto de Desarrollo para el Corredor Ibarra San Lorenzo (PISL), donde algunas modificaciones (e.j. modificación del área de cobertura) y recomendaciones tienen incidencia en el PBVTR.

12. El PBVTR muestra los mayores avances en el Componente 2 Fondo de Inversiones Territoriales, por ser el componente de mayores recursos y enfocado al desarrollo de emprendimientos productivos, de transformación, comercialización y de infraestructura por parte de las EE, mientras que los Componente 1 Fortalecimiento de capacidades de gestión territorial y Componente 3 Seguimiento y evaluación participativo presentan bajos avances en la ejecución financiera. En el componente 2, como parte de los subproyectos se realizan actividades seguimiento y evaluación y de capacitación, principalmente en los aspectos productivos, siendo esta capacitación bien valorada en los grupos visitados. Mayores sinergias entre componentes son importantes se desarrollen en el período restante de la ejecución, para la consolidación y la sostenibilidad de los subproyectos.

13. El Proyecto ha logrado atender un total de 10 463 familias² que representan el 52 % de la meta ajustada, según el Plan de Acción del Buen Vivir. De estas, 3 916 corresponden a familias con jefatura de mujer (37% del total), valor aún por debajo de la meta establecida del 50% de mujeres. Las personas jóvenes que han participado corresponden a 2 785, (11% de una meta de 25%), de las cuales, 1070 son mujeres y 1715 son hombres. El total de EE participando en el Proyectos es de 120, principalmente organizaciones de base. En términos de empleo estable se registran 1 555, de los cuales un 37% corresponden a mujeres.

5. Resultados según componentes

14. **Componente 1. Fortalecimiento de capacidades de gestión empresarial.** El avance en la ejecución del componente es de un 8% (USD 572 817,6) del total presupuestado (USD 7 356 000), para el período 2012 -agosto 2015. Cabe señalar, además que el componente de capacidades se ha desarrollado en los sub proyectos del Componente 2, por cuanto las poblaciones privilegian y visualizan la importancia del fortalecimiento en la concreción de las propuestas productivas, con la

²No incluye las 1 600 familias atendidas con el Subproyecto con La Clementina, por estar en proceso de ingreso de la línea de base al SIG.

finalidad de contar con talentos formados al interior de la organización, (2 526 personas capacitadas en temas productivos, 222 promotores y técnicos capacitados y brindando servicios en sus territorios), esta metodología ha permitido al Proyecto ser reconocido como un entorno de aprendizaje eficaz que promueva el crecimiento y la mejora tanto en las familias como en la organización, desde la práctica (aprender-haciendo), siendo éste uno de los factores que contribuye a la sostenibilidad de la propuesta.

15. Componente 1. Fortalecimiento de capacidades de gestión empresarial. El avance en la ejecución del componente es de un 8% (USD 572 817,6) del total presupuestado (USD 7 356 000), para el período 2012-agosto 2015. Este nivel de avance es un reflejo de la priorización que se ha dado a la ejecución de las inversiones productivas y de infraestructura del componente 2, donde se encuentran las mayores acciones de capacitación y asistencia técnica especialmente en aspectos asociados a la producción agropecuaria, e incorporadas en la gestión misma de cada uno de los subproyectos, lo que le ha permitido al Proyecto ser reconocido como un entorno de aprendizaje eficaz que promueva el crecimiento y la mejora tanto en las familias como en la organización pero desde la experiencia práctica (aprender-haciendo). El componente requiere se cuente con una estrategia de ejecución explícita especialmente, asegurar el fortalecimiento de capacidades más allá de lo productivo, y generar así una sostenibilidad integral de los subproyectos.

16. Componente 2. Fondo de inversión territorial. El avance para la ejecución es de un 55% (USD 17 952 810) de un presupuesto de USD 32 593 714 (no incluye USD 10,35 millones de la gestión con Intermediarias financieras (IF) y USD 4 millones de aportes de otros socios, que serían movilizados por el Proyecto y el FIDA respectivamente). Con los recursos ejecutados se han formulado un total de 157 subproyectos (48 concluidos y 109 en ejecución), los cuales involucran a 10 094 familias (38% de las familias con jefatura de mujer). En la formulación y ejecución de subproyectos de infraestructura productiva participan 3 332 familias y en los subproyectos productivos agroecológicos participan 6 798 familias. Adicionalmente, 4 584 familias tienen infraestructura para riego, centro de acopio, infraestructura pecuaria, otros; 3 650 productores adoptan prácticas agroecológicas y 8 082 familias reciben acompañamiento técnico. Los subproyectos están generando sinergias entre los miembros de las EE con otras organizaciones; el fortalecimiento de las EE para gestionar los subproyectos, pero aún no con un buen nivel de autonomía. Consideran necesaria la presencia de los técnicos, con quienes han desarrollado buenos niveles de confianza

17. Los subproyectos en su mayoría, pretenden generar ingresos y empleos, mediante el incremento en la producción y productividad agropecuaria, el manejo postcosecha y la comercialización, lo cual implica una forma de gestión empresarial y de comercialización, que generalmente, no tiene antecedente en las respectivas EE, por lo que el éxito de estos depende de que se fortalezcan las capacidades para la administración, mercadeo, asociatividad, entre otros; para que alcancen su consolidación y sostenibilidad.

18. En relación a la sostenibilidad, las organizaciones deben prepararse para el momento en que la producción primaria alcance volúmenes importantes (Por ejemplo, se estima que en los próximos dos y tres años iniciará la producción de aproximadamente 1.100 ha de cacao que producirán más de 2000 tm de cacao en grano y la producción de frutales en asocio (guanábana, cítricos y achiotillo y otros). Las EE deben ser apoyadas desde ahora, especialmente en temas de gestión de las agroempresas, valor agregado y comercialización. Esta situación incide en la sostenibilidad social, económica, institucional y ambiental de los subproyectos y las EE. Hay iniciativas que van en la dirección correcta y pueden tomarse como referencia

19. Componente 3. Sistema de Seguimiento y Evaluación Participativo (SEP). La dinámica de este componente se en la construcción de herramientas para garantizar la transparencia de los procesos en la aprobación de las propuestas a través de los CLAP, comités técnicos o gestión de

proyectos y de veedurías. De igual manera la conformación de los comités técnicos ampliados (Equipos UETs, PSL y dirigentes de las EE), que dan cuenta de los procesos de seguimiento y evaluación en campo, siendo al mismo tiempo, un espacio de aprendizaje, de retroalimentación. Este componente presenta un avance, de ejecución financiera de un 4% (USD 66 298) de un presupuesto total de USD 1 705 000. Los recursos se han empleado en el diseño y puesta en marcha del programa informático (SIG). Este sistema muestra la información georreferenciada, opera bajo una plataforma web, se encuentra instalado en todas las UET y actualmente está incorporando nuevos campos de registro de información para facilitar la generación de reportes que den cuenta del avance físico y financiero de los subproyectos. Es consideración de la Misión que el SIG requiere seguir mejorándose para operar con los niveles de eficiencia deseados.

20. En el componente es necesario sistematizar el proceso realizado e incorporar como parte de la estrategia de SEP a elaborar. Las principales actividades de seguimiento y evaluación participativo incluyen: la conformación de 120 Comités Locales de Aprobación de Proyectos (CLAP), que participan en la evaluación ex-ante de los sub-proyectos, el establecimiento de 120 Comités de Contraloría Social o Veedurías para vigilar el cumplimiento de normas y especificaciones técnicas en lo relativo a calidad, cantidad, tiempo y costo de los subproyectos en ejecución, lo que constituye un logro importante, la realización de algunos Comités Técnicos Zonal ampliado con la presencia de las EE, la realización de 7 rutas de aprendizaje entre EE, 3 Foros (mujeres, REAF) entre UETs (temas contables, técnico, otros), 5 sistematizaciones (Video Clementina, Gramalote, otros) y 26 informes/eventos de rendiciones de cuenta de cierre proyectos. Además, está contemplada una consultoría para la construcción y aplicación de herramientas de SEP y para mejorar las capacidades de SEP de las organizaciones que participan en el PBVR, que se espera inicie a finales del 2015. Esta actividad se implementará en un período avanzado de la ejecución de la cartera de proyectos, lo que limita los resultados esperados del componente de desarrollar capacidades, formular y validar metodologías y crear espacios de reflexión y aprendizaje desde las EE.

21. **Gestión del conocimiento y comunicación (GCC).** El PBVTR, tiene previsto desarrollar las sistematizaciones, rutas de aprendizaje, mapeos, entre otros. La sistematización será trabajada durante el período que resta a la terminación del proyecto, previo la elaboración de un "plan de sistematización" acompañado de los recursos necesarios para su implementación.

6. Ejecución financiera

22. Al 31 de agosto de 2015 el porcentaje de ejecución financiera es del 46% equivalente a USD 22,18 millones de un total de USD 48,62 millones. Con relación a las fuentes de financiamiento, se ha ejecutado el 45% del Préstamo FIDA I-849-EC y el 54% Préstamo del Fondo Fiduciario para el Mecanismo de Cofinanciación de la Seguridad Alimentaria E-5.EC. De la contraparte nacional se ha utilizado el 48%, en tanto que los aportes de los GAD equivalen a un 20% y los de la población-objetivo a un 36%. Estos dos últimos dos podrían estar subestimados, debido a que el Proyecto registra dichos aportes cuando entrega los segundos desembolsos o cuando se cierra el subproyecto. El avance en la ejecución presupuestaria global registra en el 2012 un 1%, en el 2013 un 37%, en el 2014 un 98% y al 31 de agosto de 2015 un 57%, lo que refleja un gran esfuerzo por parte del equipo del Proyecto en la puesta en implementación de los servicios.

7. Principales conclusiones y recomendaciones

23. Con base en los hallazgos se plantean las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- El Proyecto mantiene la relevancia asociada con la problemática de la pobreza rural, se encuentra armonizado con las políticas nacionales, sectoriales y territoriales que se vienen impulsando desde la nueva Constitución (2008) y se aplican efectivamente, los principios de complementariedad y subsidiariedad.

- El nivel de ejecución del PBVTR a la fecha de la RMP es moderadamente satisfactorio, considerando el desbalance en la ejecución entre componentes, donde el Componente 2 Fondo de Inversiones Territoriales, es el que muestra un nivel de ejecución adecuado al tiempo transcurrido desde la fecha de efectividad, mientras los Componentes 1 Desarrollo de capacidades para la gestión territorial y Componente 3 Seguimiento y evaluación participativo muestran un rezago significativo en su ejecución financiera y de resultados, que debe atenderse para garantizar el logro de los objetivos y resultados esperados de forma sostenible. El fortalecimiento de capacidades se realiza en los sub proyectos del Componente 2, donde están las poblaciones atendidas. Estos grupos privilegian y visualizan la importancia del fortalecimiento como parte de las propuestas productivas. También en los subproyectos del Componente 2 se están aplicando herramientas y mecanismos de seguimiento y evaluación participativo para garantizar la transparencia de los procesos en la aprobación y ejecución, siendo al mismo tiempo recursos de interaprendizaje y de retroalimentación para los actores en derecho. No obstante, las actividades de EP deben ser fortalecidas en dichos actores.
- El Proyecto ha mostrado niveles de ejecución física y financiera crecientes, especialmente en lo que corresponde al financiamiento de las inversiones en subproyectos productivos y de infraestructura, sin embargo, se requiere que el Proyecto realice procesos de reflexión de lo alcanzado, para mejorar la eficacia, el impacto y la sostenibilidad; así como para ejecutar los recursos restantes, bajo criterios de eficiencia y efectividad, y tomando en cuenta la situación actual y perspectivas del contexto de país.
- Tomando en cuenta las condiciones de pobreza y extrema pobreza de algunas de las comunidades y miembros de las EE atendidos por el Proyecto se observaron evidencias aún muy preliminares hacia el logro de los objetivos y resultados del Proyecto, orientados a mejorar los medios de vida de las familias, aunque todavía con baja sostenibilidad. Estas evidencias incluyen desde cambios de actitud de los productores y productoras hacia las instituciones públicas del sector y organismos de desarrollo local hasta el reconocimiento de los derechos, y el acceso a beneficios y oportunidades del Proyecto, que les permite salir de la pobreza, entre otros: sistema de riego tecnificado, producción agropecuaria obras de infraestructura para el manejo postcosecha, almacenamiento, producción bajo condiciones controladas, espacios reconocidos para el intercambio con EE vecinas y afines .
- El PBVTR mantiene un enfoque estratégico basado en el desarrollo de alianzas, que a la fecha han resultado ser muy limitadas, y que requieren de una gestión estratégica por parte de la UGP y las UET para potenciar las alianzas existentes y establecer nuevas alianzas, que acompañen a las EE en su proceso de consolidación y sostenibilidad de las inversiones. Las mayores alianzas se realizan con los GADs, sin embargo, estas muestran resultados diversos. Una valoración conjunta MAGAP/PBVTR-GADs, con los actores de derecho podrá mostrar los beneficios de estas alianzas y las maneras de fortalecerlas.
- Las alianzas intrainstitucionales con diferentes instancias del MAGAP, muestran avances significativos, que han resultado en un mayor posicionamiento del Proyecto hacia los beneficiarios y dentro del Ministerio mismo. Sin embargo, se requiere profundizar la relación UGP-VMODR/MAGAP para la apropiación de los enfoques, metodologías, servicios y en especial, para el desarrollo de una estrategia de “traslado” de los subproyectos y las EE atendidas que lo requieran, lo que contribuirá a la institucionalización y sostenibilidad del Proyecto.
- El enfoque del Proyecto se ha orientado al desarrollo de cadenas productivas (cadena corta), en concordancia con la matriz productiva, promoviendo la diversificación y la agroecología. No obstante, el Proyecto va más allá de lo productivo al vincular elementos como el desarrollo territorial, el fortalecimiento de capacidades, la asociatividad, la conservación de los recursos naturales y el ambiente y la vinculación al mercado, entre otros, según el diseño. Estos

aspectos deben ser manejados de forma integral, desde el inicio de la intervención con las EE, de manera que se avance hacia la sostenibilidad en sus diferentes dimensiones (económica, ambiental, institucional).

- El enfoque productivo ha favorecido a las familias beneficiarias con cultivos que van dirigidos a atender la seguridad alimentaria, a la generación de excedentes para comercialización y a la producción de rubros para el mercado nacional e internacional (ej. cacao). Sin embargo, no existen estrategias claras de vinculación de las EE y sus productos al mercado, ni de agregación de valor cuando corresponda, que incluya además, un plan de negocios, que les permita participar sostenidamente, con la calidad, cantidad y frecuencia requerida, en el mercado. La falta de definición de mercados en los que las EE van a vender sus productos está generando incertidumbre en los beneficiarios, especialmente, si se toma en cuenta que gran parte de los productos van a entrar en producción en un año o año y medio.
- Es necesario profundizar las estrategias de negocios presentes en la formulación de cada uno de los subproyectos con las estrategias generales del MAGAP. Por ejemplo en la cadena productiva de cacao, maíz, soya, trigo, aguacate, producción lechera, entre otras, que conforme la producción genere ofertas se vincule con mercados dados por estas estrategias, adicionalmente para el caso de la producción de hortalizas es imperativo potenciar los mercados de conexión con Pro alimentos y ferias inclusivas que se desarrollan en el MAGAP; así como con otros mercados.
- Se considera de suma importancia observar algunos cambios en el corto plazo en el desarrollo de las capacidades de las EE atribuibles a la intervención del Proyecto. En el tiempo restante el Componente debe enfocarse en la formación de líderes/lideresas en temas como gestión empresarial; asociatividad, comercialización y equidad de género e interculturalidad. Para ello, la actividad de creación y puesta en marcha de redes de aprendizaje, debe de ser una prioridad para el Proyecto.
- La línea de base ingresada al SIG registra las características de los participantes en los subproyectos, observándose las condiciones de pobreza y extrema pobreza que confirman la focalización de la población objetivo del Proyecto. Se requiere que esta información sea completada y trabajada desde su comprensión superando la descripción de datos que hasta el momento se ha realizado, para ser incorporada en la toma de decisiones y reorientación de estrategias.
- Con relación al Seguimiento financiero llevado por el sistema GUBYPROY este se encuentra actualizado, a diferencia del año anterior en el que se arrastraba retrasos en la introducción de la información; el cruce con el sistema del SIG está en proceso y su uso permite controlar el avance de metas y ejecución presupuestal cumpliendo con las exigencias de revisión del MAGAP en las mesas de crisis que mensualmente se realizan.
- Una debilidad que es necesario corregir es la introducción de información que por diferentes razones entre ellas la de digitación en algunos casos muestra incoherencia que puede distorsionar la realidad del Proyecto, amerita su revisión en la fuente de incorporación de datos así como de su lectura crítica.
- La modalidad de implementación del Proyecto se ha mantenido en su mayoría conforme al diseño, los leves cambios han permitido dinamizar la ejecución especialmente de las EE. Es de esperarse que la transferencia de la responsabilidad de la gestión y administración de los recursos financieros y la elegibilidad y administración de los servicios técnicos a las EE, impacte positivamente los niveles de autoestima y empoderamiento de los actores de derecho, si se cuenta con los mecanismos para fortalecer sus capacidades en el manejo de estos recursos.

- El Proyecto mantiene un seguimiento y análisis del contexto nacional y local (situación económica y social, erupción del Volcán Cotopaxi, Tungurahua, presencia del fenómeno de El Niño), que requerirá tener presente estrategias para enfrentar estas posibles afectaciones.

7. Propuestas para alcanzar mayor eficacia e impacto y garantizar la sostenibilidad

24. La Misión de RMP, en acuerdo con la UGP planteó las siguientes medidas:

Area	Medida convenida	Fecha límite	Responsables
Ejecución del Proyecto	Elaborar y ejecutar un Plan de Acción de Consolidación y Sostenibilidad de los subproyectos.	Diseño 31/03/2016 Ejecución A partir 04/2016	VMDR, UGP FIDA
	Dinamizar el cofinanciamiento de los subproyectos	Continuo	UGP
	Preparación de estrategia de salida	06/2016	VMDR, UGP FIDA
Aspectos fiduciarios	Entrega del informe final de auditoría 2015	30/06/2016	VMDR, UGP
	Seguimiento al presupuesto	Continuo	VMDR, UGP FIDA
Seguimiento y evaluación participativo (SEP)	Concretar a corto plazo la contratación de la consultoría sobre SEP y asegurar durante su ejecución que los productos se obtengan con la calidad, en el tiempo esperado y sean adecuados al grupo objetivo, de manera que las EE cuenten con las capacidades para realizar el SE de su propia gestión y subproyectos con instrumentos propios y para futuras acciones.	10/2015-06/2016	UGP, UETs FIDA
	Planificación de la evaluación final.		
	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustes al marco lógico y envío al FIDA para su no objeción. 	11/2015	UGP FIDA
	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de ajustes al SIG para disponer de reportes de: Estado de convenios, avance físico y financiero de proyectos, línea base por secciones. Mantener la mejora constante para que el SIG con los niveles de eficiencia deseados. 	12/2015	UGP
	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar la propuesta de planificación de la evaluación final, tomando en cuenta la línea base. 	12/2016	UGP FIDA
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un plan de acción de GCC para sistematizar las experiencias, buenas prácticas, innovaciones, etc. para reflexión, difusión y para la evaluación final. 	01/2016	UGP FIDA

I. Objetivos y metodología de la Revisión de Medio Período³

1. La Revisión de Medio Período (RMP) del Programa para el Buen Vivir en Territorios Rurales (PBVTR), fue realizada conjuntamente entre el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca/Viceministerio de Desarrollo Rural (MAGAP/VDR) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), según lo establecido en el Convenio de Financiamiento entre el Gobierno de Ecuador (GOE) y el FIDA del 30 de mayo de 2012 (Convenios préstamo FIDA No. I-849-EC y préstamo del Fondo Fiduciario Español No. E-5EC). La RMP tiene como objetivo general “Valorar los avances y desafíos del Proyecto para el logro de sus objetivos, metas y resultados, teniendo en cuenta el contexto, para emitir recomendaciones que apoyen la toma de decisiones del MAGAP/UGP y sus socios en el período de ejecución restante”. Específicamente, la RMP revisó: i) si las acciones y metas propuestas y los resultados obtenidos a la fecha están orientados a satisfacer las necesidades de la población objetivo y los propósitos de desarrollo del Gobierno y el FIDA; ii) la medida en la que los resultados obtenidos contribuyen al logro de los objetivos y al cumplimiento de metas, iii) si la estrategia de ejecución, los procesos, la ejecución financiera y prácticas aplicadas por el Proyecto están contribuyendo al logro de los objetivos y resultados y, iv) si la estrategia de sostenibilidad del PBVTR con relación a los grupos objetivos, permite la continuidad a las innovaciones, servicios y actividades. La RMP se efectuó a los 39 meses de ejecución, después de la fecha de entrada en vigor (30 de mayo, 2012).

2. La Misión tomó en cuenta los resultados y recomendaciones vinculantes de la RMP del Proyecto para el Desarrollo Territorial del Corredor entre Ibarra y San Lorenzo (PISL), al conformar ambos, el Programa Nacional del Buen Vivir Rural (PNBVR), realizada en setiembre de 2014. Además, se basó en las modificaciones al Informe de Diseño, que fueron contempladas en el marco lógico ajustado en el 2013; así como en el Plan de Acción del Programa del Buen Vivir suscrito entre el MAGAP y el FIDA en octubre de 2013 (párrafo 25 iii)).

3. La metodología de la RMP incluyó la recopilación y análisis de información secundaria y la realización de entrevistas y grupos focales a nivel de la población objetivo⁴, incluyendo mujeres y personas jóvenes, personal de la UGP en Quito y cuatro Unidades de Enlace Territorial (UET)⁵, autoridades y técnicos del organismo ejecutor y prestatario (VMODR/MAGAP, Proyecto Hombro a Hombro, Ministerio de Finanzas), representantes de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y prestadores de servicios locales. Para la RMP se tomó en cuenta el contexto de la ejecución a nivel de país, el sector y de los territorios. Además, la Misión procuró el levantamiento de evidencias asociadas con los criterios de pertinencia, eficacia, impacto y sostenibilidad, siendo el marco lógico ajustado el instrumento utilizado para la medición de avances. No obstante, las limitaciones del Sistema de Información del Proyecto (SIG), en cuanto a su calidad, confiabilidad y oportunidad incidieron en la valoración de estos criterios de evaluación.

³ Integrantes de la misión por parte de FIDA: Jesús Quintana, Gerente del Programa País del FIDA en Ecuador, Jefe de la Misión; Carmen Eugenia Morales, Coordinadora Técnica y Especialista en Seguimiento y Evaluación; Miguel Andrade, Especialista en Desarrollo de Capacidades y Desarrollo Organizacional; Nelson Espinoza, Especialista en Desarrollo Rural Productivo; Lourdes Camacho, Especialista en Inclusión Social (Género y Juventud); Janeth Gamboa Especialista Fiduciaria; Juan Ignacio Cortés Experto en Comunicación Social, Oficial Regional de Comunicaciones, LAC, FIDA.

⁴ Las organizaciones y subproyectos fueron seleccionados con base en criterios propuestos por la UGP, incluyendo: Monto de la inversión fuente MAGAP; Cobertura o alcance del subproyecto; Tipo de subproyecto y su ubicación. Se seleccionaron aproximadamente 40 subproyectos con sus respectivas organizaciones para entrevistas y visitas.

⁵ Territorios visitados: i) Mancomunidad Abras de Mantequilla; ii) Sur de Manabí y Guayas, iii) Sierra Centro (Provincias de Tungurahua y Bolívar) y iv) Cuenca Alta del Chanchán, Chimborazo.

II. Contexto de la ejecución

4. **Económico y social.** A partir del 2009, Ecuador se dio a la tarea de impulsar un modelo de desarrollo orientado a la recuperación económica y la reducción de la pobreza, alcanzando el Producto Interno Bruto (PIB) un 5,2% en el 2012. Posterior a este año se viene presentando una desaceleración progresiva del PIB hasta alcanzar un 3,0% en marzo de 2015⁶. Este comportamiento es motivado por la caída de los precios de los combustibles y la apreciación del dólar, que han afectado la balanza comercial, el financiamiento de la inversión pública, la deuda externa y la competitividad de las exportaciones. Actualmente, el país se encuentra en negociación de nuevos tratados comerciales con la Unión Europea, China y Corea del Sur.

5. Para el período 2012-2014 la pobreza por ingresos ha disminuido de un 25,34% a un 22,01% y la pobreza extrema de 9,40% a 7,36%. El sector rural aunque también presenta una disminución en la pobreza, al pasar de 44,96% a 38,05% y en la pobreza extrema que pasó de 20% a 14,86%, sigue siendo el sector más pobre del país. Las cifras anteriores reflejan un crecimiento inclusivo, con un efecto directo en la reducción de la pobreza y desigualdad. Las mujeres, jóvenes y poblaciones indígenas forman parte del grupo de mayor vulnerabilidad. En el caso de las mujeres se han introducido nuevas normativas: el Código Integral Penal COIP (agosto 2014), que tipifica y sanciona los delitos de violencia contra la mujer. La reforma judicial (2012), donde las 38 comisarías se reemplazaron por juzgados de contravenciones, empezando a operar en el 2013, 28 Unidades de Violencia contra la Mujer y Familia (UVMF), atendiendo demandas de la mujer rural. La Ley de Consejos de Igualdad (julio 2014) creó cinco Consejos: género, intergeneracional, pueblos y nacionalidades, discapacidades y de movilidad humana, aunque no contempla acciones diferenciadas, según sujetos específicos de derecho.

6. Este comportamiento económico y social se ha registrado bajo la tercera administración del Presidente Rafael Correa, que a través de la continuidad de las políticas ha dedicado esfuerzos a erradicar la pobreza y la inseguridad alimentaria y diversificar la economía, mientras se fomenta el conocimiento, la innovación, la economía sostenible, la inversión pública en infraestructura y programas sociales, el gobierno por resultados y el control del poder popular.

7. **Sector agropecuario.** El modelo de desarrollo del sector agropecuario se encuentra alineado con las políticas y principios del Buen Vivir, reducción de la pobreza y otras políticas sectoriales. Se ha orientado a atender problemas estructurales que se reflejan en brechas al interior del sector y sus actores, con respecto a otros sectores. En especial el sector busca atender problemas de baja producción, tenencia de la tierra, inequidad, falta de tecnología, comercialización, escasa competitividad y valor agregado de los productos agropecuarios, especialmente de la agricultura familiar. El sector comprende un sector campesino diverso, con limitada disponibilidad de activos, bajos niveles de productividad, y que aún cumple la función estratégica de proveer alimentos básicos para el autoconsumo y el mercado.

8. **Ambiente.** El país y en particular la zona del Proyecto enfrenta una situación de presión sobre los recursos naturales renovables y deterioro ambiental, causada en parte por la densidad de población de algunos territorios, la expansión de la frontera agrícola, la deforestación y las prácticas de quema y roza y; por otro lado, por las prácticas culturales aplicadas y la abundancia de pequeñas explotaciones muy fraccionadas. Los recursos hídricos son limitados (e.j. territorios de Manabí, Guayas, Mancomunidades Abras de Mantequilla) y los existentes están amenazados tanto por la deforestación, como por la utilización indiscriminada de plaguicidas. Actualmente, existe una situación de alerta por la actividad del volcán Cotopaxi, que está causando daños materiales, pérdidas en la agricultura y ganadería y la movilización de la población de las zonas aledañas. Se espera que la entrada del Fenómeno de El Niño tenga implicaciones fuertes en la actividad agropecuaria, en los próximos meses.

⁶ Datos del primer trimestre de 2015. Banco Central del Ecuador.

III. El Proyecto

3.1 El ciclo del Proyecto

9. El PBVTR nació como una intervención identificada dentro del marco del programa estratégico GOE-FIDA (COSOP 2002-2006)⁷, que buscaba contribuir a la reducción de la pobreza, la exclusión y la inequidad de la población rural pobre. El diseño del Proyecto, realizado en el 2011, recoge los principales elementos de dicha estrategia, entre ellos: el desarrollo de intervenciones en áreas con población indígena y afro-ecuatoriana, la incorporación del enfoque de género, el apoyo a pequeñas empresas rurales, el desarrollo de capacidades, la asistencia técnica para la producción, comercialización, empresarialidad y acceso a servicios financieros, la generación de empleo agrícola y no agrícola y el fortalecimiento de la institucionalidad del medio rural, incluidas las intermediarias financieras. En el 2014 el GOE y el FIDA formularon una nueva estrategia conjunta (COSOP 2014-2018), manteniendo el PBVTR su relevancia y prioridad al contribuir a los objetivos: i) Apoyar la diversificación de la economía rural del Ecuador y, ii) Incrementar las capacidades de los productores rurales pobres y emprendedores potenciales a participar y beneficiarse de las políticas productivas en favor de los pobres.

10. El PBVTR requirió de cinco meses para la habilitación interna para la ejecución. La firma del Convenio de Financiamiento entre el GOE y el FIDA fue el 30 de mayo de 2012 (Convenios préstamo de FIDA No. I-849-EC y del Fondo Fiduciario Español No. E-5EC). La Carta al Prestatario, del 18 de octubre de 2012, estableció como fecha de entrada en vigor el 30 de mayo de 2012, mientras que el 22 de agosto de 2012 se suscribió el Convenio Subsidiario al Convenio de Financiamiento entre el Prestatario (Ministerio de Finanzas) y el Organismo Responsable del Proyecto (MAGAP), que contempla los derechos y obligaciones de cada una de las partes. El Acuerdo Ministerial MAGAP No. 345, de 30 de agosto de 2012, emitido por el Vice Ministerio de Desarrollo Rural del MAGAP, estableció la creación de la Unidad de Gestión del Programa del Buen Vivir Rural, que ejecutaría conjuntamente, el PISL y el PBVTR. A partir de aquí, se contó con los habilitantes necesarios para la ejecución, siendo la fecha efectiva de arranque en campo, enero de 2013. La duración del Proyecto es de seis años (72 meses), la fecha de terminación el 30 de junio de 2018 y el cierre del préstamo el 31 de diciembre de 2018. A diciembre de 2015 el Proyecto habrá completado tres años y siete meses de ejecución, siendo el periodo restante de ejecución de dos años y cinco meses.

3.2 Descripción del Proyecto

11. **Ajustes al diseño.** Al igual que el PISL, el PBVTR ha tenido que ajustarse a los cambios políticos e institucionales que surgen desde la promulgación de la Nueva Constitución (2008), entre ellas la modificación sobre las competencias que determinan el accionar de cada entidad del sector público⁸, la puesta en marcha del PNBV (2010-2013) y su actualización (2013-2017), y la promulgación de la ENIEP (2014). A nivel sectorial destaca la conformación del Programa del Buen Vivir Rural (PNBVR). Este Programa es el mecanismo utilizado para ejecutar la Estrategia del Buen Vivir Rural y busca integrar diferentes intervenciones para el desarrollo territorial y reducción de la pobreza, con recursos nacionales y de la cooperación internacional. Inicialmente, se integraron al PBVR el PISL y el PBVTR, siendo a la fecha, los únicos proyectos que lo conforman.

⁷ La vigencia de este COSOP se fue extendiendo hasta el 2014. En Abril de 2015 fue aprobado por la Junta Ejecutiva del FIDA el COSOP 2014-2018.

⁸ La Constitución en su artículo Art. 226, dice: Las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución, así también en el COOTAD se definen competencias exclusivas de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Por último, y a este tenor, existe la disposición ejecutiva a los ministerios y demás dependencias ejecutivas de no financiar las competencias exclusivas que por ley, y como objetivo nacional de descentralización, les corresponden a las diferentes instancias estatales.

12. Por otra parte, desde el inicio de la ejecución, la UGP y el FIDA identificaron una serie de incongruencias contenidas en la información del Informe de diseño (junio, 2012), el Convenio de Financiación y el marco lógico, que dificultaban la ejecución; así como el diseño y puesta en marcha del sistema de seguimiento y evaluación del Proyecto. Lo anterior motivó a que en las misiones iniciales de supervisión se recomendara realizar un taller de revisión del marco lógico (efectuado en julio de 2013), que apoyara en revisar los objetivos e indicadores del Proyecto y posteriormente, se analizaran y validaran los cambios en la RMP.

13. A lo anterior hay que señalar dos elementos adicionales que han dado origen a cambios en el diseño y que han requerido ajustes en las metas: i) En el 2014, el MAGAP y el FIDA suscribieron el Plan de Acción del Programa del Buen Vivir Rural, que tiene como objetivo adecuarse a los cambios del PNBV 2013-2017. Específicamente, el Plan incluye 6 estrategias, que tienen implicaciones en la focalización de los territorios, en los montos de financiamiento a las organizaciones (el financiamiento pasa de USD 2800 por familia a USD 4 000 para subproyectos de infraestructura), lo que afectaría el número de familias a atender y; ii) la RMP del PISL que incluye una serie de recomendaciones y enmiendas que implican al PBVTR, como es el cambio del área geográfica de cobertura⁹. La Misión de la RMP considera al respecto: i) ajustar las metas de cobertura de familias a atender, pasando de 25 000 familias, según el diseño a 20 000 familias, en atención a lo propuesto en el Plan de Acción¹⁰ y, realizar el cambio en el número de empleos generados de 12 000 (según diseño) a 7 500 (según Plan de Acción); y ii) incorporar los cambios en el área geográfica de cobertura del PBVTR. Para fines de esta RMP la Misión consideró el marco lógico ajustado, e indicó aquellos cambios que fueron avalados y/o deben ser revisados. El marco lógico debe ser ajustado y enviado al FIDA, por MAGAP/UGP para su no objeción, con la respectiva justificación de los cambios.

14. **Objetivos y componentes.** Basado en lo anterior, se plantea como objetivo de desarrollo del Proyecto “Mejorar la sostenibilidad de los medios de vida de las familias rurales en los territorios focalizados”. Con este objetivo se espera “Contribuir a la reconversión productiva sustentable, al mejoramiento de los ingresos y a la soberanía alimentaria de la población rural de los territorios y áreas de 9 provincias del Ecuador (Fin). Para el cumplimiento del objetivo de desarrollo del Proyecto se plantearon tres componentes (El Apéndice 1 resume el Proyecto):

- **Componente 1. Fortalecimiento de capacidades de gestión territorial.** Este componente tiene tres resultados esperados: i) Las organizaciones de las familias rurales fortalecidas en sus capacidades para incidir en procesos de planificación, monitoreo y veeduría social a nivel de los territorios, ii) Organizaciones de familias rurales fortalecidas en la gestión para la prestación de servicios de apoyo a la producción agroecológica, transformación y comercialización y; iii) Organizaciones de las familias rurales, jóvenes y mujeres cuentan con conocimientos mejorados en producción y comercialización.
- **Componente 2. Fondo de inversiones para iniciativas territoriales.** El resultado esperado es: Organizaciones de las familias rurales, jóvenes y mujeres con proyectos comunitarios, empresariales y de infraestructura productiva acceden a servicios e infraestructura de apoyo a la producción, transformación y mercado.
- **Componente 3. Sistema de seguimiento y evaluación participativo.** El resultado esperado es: Las organizaciones de las familias rurales y otros actores han fortalecido sus capacidades para el seguimiento y evaluación participativa.

15. **Ajustes al área geográfica de intervención.** En la RMP del PISL, la UGP/MAGAP planteó se realizara una modificación del área geográfica de intervención de dicho Proyecto. La solicitud se hizo tomando en cuenta que ambos proyectos siguen un mismo enfoque estratégico y operativo;

⁹ Informe de Misión de Medio Periodo. Proyecto de Desarrollo del Corredor Ibarra-San Lorenzo.

¹⁰ Fuente: UPG. Manual Operativo del PBVR (ajustado, según recomendación de RMP PISL). 2015

además la localización geográfica del PISL permite que este atienda algunos territorios que originalmente fueron asignados al PBVTR. De esta manera se trasladaron las parroquias comunes en ambos proyectos al PISL, solucionando el traslape existente en varias parroquias. Además se aprobó la propuesta de que la UET de Esmeralda asumiera las parroquias del cantón Eloy Alfaro, que estaban bajo el área del PBVTR. Con estos ajustes el PISL mantuvo la cobertura sobre las 35 parroquias originales y agregó 14 parroquias de Eloy Alfaro, para un total de 49 parroquias, lo que representó un incremento adicional en el área de cobertura de 4302 km² (42% del área original), mientras que el PBVTR pasaría de 165 parroquias a 151 parroquias, con una disminución en el área de cobertura de 6531 km² (23,3 %).

IV. Resultados de la ejecución

4.1 Pertinencia del Proyecto

16. **Relevancia ante la problemática de pobreza de la población y los territorios.** La problemática asociada con la pobreza rural: dependencia en la producción de monocultivos extensivos, uso excesivo de agroquímicos, extrema fragmentación de parcelas agrícolas, deforestación, deterioro de los recursos suelo y agua, baja producción y productividad, bajo nivel tecnológico, deterioro ambiental y de recursos naturales y débil estructura organizativa y de asociatividad, que dio origen al Proyecto continua en el área de intervención, afectando los medios de vida y el sustento de las familias rurales pobres, por lo que la relevancia y prioridad del Proyecto se mantiene. Esta prioridad ha sido ratificada a través de los dictámenes emitidos por SENPLADES y el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) en sus análisis de prioridad y pertinencia.

17. El MAGAP a través del Viceministerio de Desarrollo Rural, ente responsable de la ejecución considera al PBVTR como un Proyecto que aporta a la política del sector, al trabajar en los territorios menos favorecidos y con los productores y productoras más pobres. Se considera que el Proyecto muestra un enfoque integral al incorporar otros elementos como género, juventud y sostenibilidad. La experiencia de ejecución del PBVTR es vista como un modelo del concepto del Buen Vivir a ser replicado en otros proyectos. Por otro lado, a nivel de los territorios visitados las autoridades locales (alcaldes, concejales y vocales de juntas parroquiales) manifestaron que la alianza GADs-MAGAP/PBVTR, constituye un ejemplo efectivo de complementariedad y subsidiariedad de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial.

18. **Armonización del Proyecto con las políticas nacionales.** El PBVTR se encuentra armonizado con las políticas nacionales, sectoriales y territoriales, que se vienen impulsando desde la aprobación de la Nueva Constitución (2008) y la implementación de los principios del Buen Vivir contemplados en los Planes Nacionales de Desarrollo; así como con las prioridades de los nuevos instrumentos de planificación del PNBV, tales como la ENIEP, la Estrategia de Transformación de la Matriz Productiva y las políticas de la economía popular solidaria. También se articula con la Estrategia Nacional Territorial, dirigida a regular el ordenamiento territorial, la participación ciudadana y el desarrollo de alianzas, especialmente con los GADs (Cuadro 1). La armonización del Proyecto con las políticas del país se ratifica en la recién aprobada estrategia conjunta del GOE y FIDA (Programa de Oportunidades Estratégicas - COSOP 2014-2019).

4.2 Estrategia de ejecución

19. **Enfoque y modelo estratégico general.** Para el logro del objetivo y los resultados del Proyecto se planteó como eje estratégico la operatividad de alianzas interinstitucionales con distintos programas y proyectos del sector público y organizaciones de la sociedad civil,

estableciéndose como prioritarias las alianzas con GADs, el sector de finanzas populares y solidarias, el Programa Acción Nutrición del Ministerio coordinador del Desarrollo Social (MCDS) y Socio Bosque. A través del establecimiento de alianzas se espera garantizar la inclusión social de las familias, la coordinación efectiva de las medidas de las políticas públicas (nuevas y en marcha) en los territorios focalizados; así como la movilización de capacidades y recursos complementarios y la promoción de iniciativas con una visión de largo plazo. El establecimiento de alianzas responde a los principios de descentralización de competencias y de complementariedad y subsidiaridad promovidos por el GOE.

Cuadro 1. Alineamiento y armonización del Proyecto con principales políticas del país

Políticas	Objetivos
Nueva Constitución	Art. 13. "Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos". Art. 275. "Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable" Art. 276. "Mejorar las condiciones de vida rural y facilitar a sus habitantes sus derechos". Art. 281.- "La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades." Art. 334.- "El Estado promoverá el acceso equitativo a factores y recursos productivos"
PNBV	Objetivo 2, "Auspiciar la igualdad, cohesión, inclusión y equidad social y territorial, en la diversidad" Objetivo 7, "Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global" Objetivo 8: - Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible. Objetivo 9: - Garantizar el trabajo digno en todas sus formas. Objetivo 10: -Impulsar la transformación de la matriz productiva. Sub-objetivo 10.4, "impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión , redistribuir factores y recursos de la producción promoción de economías comunitaria, del empleo y de los ingresos rurales, asociatividad, el fortalecimiento organizacional, las capacidades de negociar, redes y los canales de comercialización.
ENIEP	Lineamientos y propuestas que se hacen para la "revolución agraria y soberanía alimentaria" (mejorar la productividad de la agricultura familiar campesina y la pesca artesanal para alcanzar la soberanía alimentaria, la justicia económica y la sustentabilidad ambiental" y para "mejorar la infraestructura productiva y de comercialización: el almacenaje, el transporte, el riego comunitario, la electrificación, la comunicación, los caminos vecinales rurales y la conectividad digital)
Políticas del MAGAP	Objetivo 5. Impulsar el desarrollo de capacidades de los productores promoviendo un intercambio de conocimientos Objetivo 8. Impulsar procesos de diversificación y generación de valor agregado de la producción Objetivo 11. Generar mecanismos de fortalecimiento de las redes de comercialización directa entre productores y consumidores Objetivo 12. Optimizar los procesos para la creación y gestión de nuevas iniciativas productivas que dinamicen las economías campesinas, privilegiando jóvenes y mujeres

Fuente: Elaboración Misión RMP.

20. Adicionalmente, se planteó que la estrategia del Proyecto implementara los siguientes enfoques: **i) Desarrollo rural territorial**, donde las mancomunidades, especialmente las parroquias rurales, son consideradas como el punto de partida de la intervención del Proyecto, al ser el espacio donde parte la soberanía alimentaria (articulación de cadenas de valor, gestión de agua, fomento productivo, establecimiento de empresas privadas, promoción de actividades agrícolas y no agrícolas, entre otros). **ii) Reconversión productiva**. En armonía con la política

sectorial de la matriz productiva para promover una diversificación de la producción, asegurando la soberanía alimentaria en la producción nacional y consumo interno e impulsando la producción y productividad agropecuaria acuícola y pesquera. **iii) Fortalecimiento de capacidades**, en correspondencia con la demanda social y las oportunidades presentes en los territorios. En particular, se hizo énfasis al fortalecimiento de las organizaciones territoriales, como un elemento para asegurar la sostenibilidad. **iv) Derechos de los ciudadanos y ciudadanas rurales**, principalmente los derechos de participación en los diferentes niveles de gobierno, a la alimentación, el agua y los derechos culturales de los pueblos y nacionalidades.

21. Además refiere a los derechos del grupo objetivo a participar en procesos de PSE participativos y al acceso a los servicios y recursos del Proyecto. **v) Género y juventud**, como base para la inclusión e igualdad de derechos, oportunidades y acceso de las familias vulnerables, jóvenes, mujeres, poblaciones indígenas y afro ecuatorianos. La aplicación de una estrategia de focalización de la población fue considerada como un mecanismo para facilitar la inclusión social y equidad. **vi) Gestión de recursos naturales y agroecología**. A través del fortalecimiento de los actores para cumplir normas de uso y conservación de los recursos naturales y el fomento de prácticas agroecológicas tradicionales. Al respecto la Misión de RMP considera que estos enfoques debieron desarrollarse como lineamientos operativos, sistematizados y socializados para su abordaje y entendimiento común, asegurando la apropiación de las UET, Entidades Ejecutoras (EE), GADs, MAGAP y otros actores.

22. Con respecto a las alianzas destacan: la alianza intra-institucional con el MAGAP, donde se ha logrado el apoyo en formulación y ejecución de subproyectos, asistencia técnica, suministro de activos y otros, con instancias a nivel central y de los territorios del Ministerio (Programa Café y Cacao, Estrategia Hombro a Hombro, Subsecretaría de Riego y Drenaje, Subsecretaría de Ganadería, Plan Tierras, Viceministerio Acuacultura y Pesca, Proalimentos). Esto muestra un mayor posicionamiento del Proyecto, respecto al inicio de la ejecución. En la fase final del Proyecto se deben realizar esfuerzos para que el MAGAP tenga una mayor apropiación de los enfoques, metodologías promovidas por el Proyecto (Cuadro 2).

Cuadro 2. Programa para el Buen Vivir Rural. Alianzas estratégicas

GAD	19 convenios con GAD Provincial 16 convenios con GAD Parroquial 20 convenios con GAD Cantonal Gerente de PBVR representante MAGAP coordinación con CONAGOPARE
MAGAP: Programa Café y Cacao Estrategia Hombro a Hombro Subsecretaría de Riego y Drenaje Subsecretaría de Ganadería Plan Tierras Viceministerio Acuacultura y Pesca Proalimentos	Plantas de cacao (Los Ríos, Sta. Elena, Manabí) Asistencia técnica. (Sierra) Diseño técnico de sistemas, reservorios. (Azuay, Bolívar, Los Ríos) Apoyo diseño de proyectos y financiamiento (sierra centro, Azuay) Intervención en haciendas (Jesús María, Llipig, La Clementina) Diseño de propuesta, (Manabí, Santa Elena)
Universidades	Convenio UTQ – Los Ríos Pasantes en UGP, UETS Inicio de tesis de pregrado (Manabí)
Regionales: REAF MERCOSUR CELAC	Gerente PBVR Representante REAF – Ecuador Grupo de trabajo: Género, juventud, acceso a tierra, compras públicas – 71 participantes en eventos internacionales

Incluye al PISL y PBVTR.

Fuente: UGP. Programa del Buen Vivir en Territorios Rurales. Setiembre, 2015. Presentación power point. Misión RMP.

23. Las principales alianzas que mantiene el Proyecto son con los GADs, las cuales reflejan resultados diversos. Estas incluyen el apoyo en la formulación de subproyectos, el cofinanciamiento de las inversiones, especialmente de la contrapartida de las familias y la participación en la ejecución de los subproyectos. Debe hacerse un mayor esfuerzo de parte de la UGP/UETs para potenciar y dar seguimiento a la participación de los GADs. Hay experiencias positivas de trabajo dinámico (e.g UETMAM y la UETSUL) con los GADs, que pueden servir de experiencia para todas las UETs. Respecto a las alianzas con el sector de las finanzas populares y solidarias estas son puntuales, poco relevantes, y no responden a una clara y decidida estrategia de la UGP, por apalancar recursos adicionales y adecuados al grupo objetivo. Destaca en Sierra Centro la coordinación con la Gerencia del Banco de Fomento de Bolívar para el financiamiento de inversiones y capital de operación para comercialización. Se reconoce el mérito del Proyecto de participar en iniciativas regionales como la REAF/MERCOSUR y CELAC.

24. En general, se observa que el eje estratégico principal de desarrollo de alianzas, planteado desde el diseño, pudo tener un mayor impulso desde la UGP, para haber potenciado las alianzas con otras instituciones estratégicas y contribuir a una mayor sostenibilidad del Proyecto.

4.2.1 Estrategias diferenciadas por territorio

25. Se observó en los territorios estrategias diferenciadas, de acuerdo con las potencialidades de cada uno de estos. A manera de ejemplo: La UETSMAG estableció como ejes estratégicos de intervención: i) Formación permanente de talentos para generar emprendimientos para jóvenes y mujeres en las parroquias rurales y del área de influencia de la UETSMAG; ii) Manejo de cadenas cortas de los rubros económicos que sustentan a las familias rurales del área de influencia de la UETSMAG; iii) Promoción de asambleas parroquiales y diagnósticos comunales para levantar información de base que sustenten subproyectos el mejoramiento de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PODT) Parroquiales. Por otra parte, la UETMAM plantea como ejes estratégicos de intervención, los siguientes: i) Reconversión de cultivos (agroforestería más sistemas de riego); ii) Promoción conservación y conectividad agroforestal-corredores biológicos; iii) Producción de arroz (nivelación de suelo y riego); iv) Mejoramiento de las condiciones de producción ganadera y porcina en estribaciones (Provincia de Bolívar); v) Comercialización; vi) Transformación; vii) Alianzas estratégicas interinstitucionales GADs.

4.2.2 Estrategias según componentes

26. El Proyecto consta de tres componentes interrelacionados para: facilitar el fortalecimiento de capacidades de gestión territorial de las organizaciones sociales (Componente 1); desarrollar iniciativas económicas (Componente 2) y; promover el aprendizaje social e institucional basado en las experiencias realizadas y la medición de impacto social, económico y ambiental (Componente 3). Las principales estrategias de ejecución de estos componentes son:

27. **Componente1. Fortalecimiento de capacidades de gestión territorial.** En el documento de diseño estaba previsto cofinanciar iniciativas que faciliten la apropiación de capacidades relacionadas con procesos de planificación y presupuestos participativos de los GADs y fortalecimiento de organizaciones de base, de segundo y tercer grado que busquen mejorar su incidencia en la planificación, monitoreo y el control ciudadano; así como con universidades regionales, centros de capacitación, y con ONGs que cuenten con la capacidad y experiencia adecuada para facilitar distintas formas de aprendizaje y acceso a servicios. Con relación al fortalecimiento de capacidades de los GADs, el Proyecto solo ha realizado algunas acciones puntuales, debido a que la normativa vigente establece que su fortalecimiento compete a otras instituciones. Con respecto a las organizaciones, la Misión evidencia que existe una orientación del trabajo hacia las organizaciones de base y mucho menor hacia las organizaciones de segundo y

tercer nivel, lo que ha incidido en resultados de fortalecer la gestión de territorios, la gestión para la prestación de servicios y comercialización, el intercambio de experiencias, la aplicación de normas ambientales, y otros, desde estas organizaciones. Las alianzas con las Universidades se están dando de forma limitada. Las acciones de intercambio realizadas con países vecinos ha favorecido a algunos jóvenes para que conozcan otras experiencias.

28. En el desempeño general de este componente, la Misión de la RMP observó que la estrategia se está implementando bajo dos modalidades: i) organización de encuentros de capacitación a los que asisten hombres y mujeres, según las demandas identificadas o según oportunidades presentadas, y ii) aprendizajes desde las mismas experiencias ejecutadas en el terreno, aplicando la metodología "aprender haciendo", que es lo más frecuente, tanto en el ámbito técnico (como el riego por goteo) como en el ámbito de la gestión, cuando, por ejemplo, los líderes o lideresas de las organizaciones realizan la rendición de cuentas.

29. Una estrategia considerada para el desarrollo del componente es la formación de líderes, lideresas, emprendedores y administradores de territorios. En este esfuerzo contribuye el MAGAP con un programa que tiene para capacitación a gerentes. Un factor clave es la contratación, en cada uno de los subproyectos de técnicos y técnicas prestadores de servicios que paulatinamente van transfiriendo sus destrezas a los líderes y lideresas de las organizaciones que ejecutan proyectos. Según testimonios recogidos, ya se perciben avances, por ejemplo en el manejo de relaciones de ellos y ellas con otras instituciones: ahora ya conducen sus propias gestiones.

30. Finalmente, la estrategia de creación y puesta en marcha de redes de aprendizaje, está en curso como; son los casos de las UETs Abras de Mantequilla, Santa Elena (en espera del cofinanciamiento) y la de Manabí en etapa de construcción. El retraso en el desarrollo de esta estrategia ha afectado los resultados del componente 1 y, por ende, la sostenibilidad correspondiente.

31. **Componente 2. Fondo de inversión de iniciativas territoriales.** El diseño planteaba como elementos estratégicos principales: i) la creación de un fondo de transferencias no reembolsables, otorgadas a través de propuestas de subproyectos de iniciativas económicas provenientes de organizaciones de base, segundo y tercer grado, sostenibles e inclusivas y ii) el desarrollo de alianzas interinstitucionales para apoyar con recursos técnicos, financieros y otros la ejecución de los subproyectos.

32. La Misión de RMP pudo evidenciar la aplicación de los siguientes elementos estratégicos:

i) El cofinanciamiento de subproyectos con **transferencias no reembolsables**, endógenas y mancomunadas: Los principios de complementariedad y subsidiariedad se aplican efectivamente, en el proceso de preinversión-inversión de la cartera de subproyectos que impulsa el Proyecto. Se observa un proceso de construcción participativa y consensuada de los subproyectos con las entidades ejecutoras (EE), desde la identificación del territorio hasta la ejecución y cierre. Hay UETs(e.j. UETMAM) que han desarrollado metodologías muy completas y acotadas para conducir ese proceso, con espacios de participación y socialización. Esto contribuye al sentido de pertenencia de los subproyectos, por parte de las EE a que asuman y cumplan los compromisos del cofinanciamiento establecido en el convenio respectivo (mano de obra, materiales, dinero).

ii) La existencia de **alianzas estratégicas** interinstitucionales, principalmente con los GADs, con los cuales hay respuestas variadas, con diferente intensidad y compromiso. Existen casos que hay que destacar en la Mancomunidad de Abras de Mantequilla donde los GADs de los cantones de Palenque, Pueblo Viejo y Mocache de la Provincia de Los Ríos, muestran un alto grado de compromiso en la asignación de recursos y otros apoyos para facilitar gestiones, con una activa participación de los mismos alcaldes. También es notable el aporte

que han realizado los GADs en los territorios del Centro Sur de Loja. Los espacios de cooperación fueron evidenciados con algunos testimonios de representantes institucionales como, por ejemplo, del GAD provincial de Tungurahua con quien se han producido articulaciones en torno al riego, con GADs parroquiales como el de Cotaló o el de Rumipamba, en relación a subproyectos productivos, con GADs municipales como el de Mocha, vía convenios en los que también participa el GAD provincial. En otros casos, simplemente no hay respuesta, incluso de GAD parroquiales que están más cercanos a los subproyectos.

Es importante destacar las alianzas intrainstitucionales y/o intrasectoriales, con diferentes dependencias del MAGAP que han complementado esfuerzos apoyando con asistencia técnica, bienes y materiales, como el Programa de Cacao, SENAGUA, Plan Semillas, Proalimento, Programa Hombro a Hombro, Subsecretaría de Ganadería, otros. Con diferentes niveles de intensidad se han establecido vínculos de cooperación con varios ministerios (MIES, MIPRO, MSP) e instituciones como el IEPS y varias ONGs. Asimismo, se considera que hay que involucrar más a las universidades locales y nacionales y promover convenios, considerando que en los próximos 2 - 3 años la gran mayoría de los subproyectos productivos van a ofrecer volúmenes importantes de productos, a los que hay que dar apoyo en gestión agroempresarial, en la búsqueda de mercados, fortalecer la comercialización, promover el valor agregado, el enfoque de cadenas de valore instrumentos financieros.

Se pudo observar una débil alianza con instituciones financieras, a excepción de la experiencia en los territorios de las Estribaciones Occidentales de la Sierra Central de Bolívar (UETBOT), donde se ha establecido una buena coordinación con la Gerencia del Banco de Fomento de Bolívar. Se trabaja alrededor de créditos para complementar inversiones y para capital de operación para los procesos de comercialización; para el BNF son primeras experiencias en lo que se refiere a atender con créditos corporativos a las asociaciones con las que se está trabajando.

iii) Promover subproyectos que contribuyan a la **sostenibilidad económica a mediano y largo plazo**, que generen impacto a nivel de varias comunidades, redes de productores/as, juntas de regantes y otros grupos en los territorios. Esta directriz fue reforzada con las estrategias del Plan de Acción del PBVTR (Acordada en octubre 2013 e implementada a partir de 2014), que promueve la inversión en rubros claves, de mayor cobertura e impacto, en cadenas productivas y con un aumento en la asignación de recursos por familia desde USD 2 800 a USD 4 000. De la información recibida, la Misión RMP considera que no se ha producido un cambio sustantivo hacia la promoción de subproyectos con las características indicadas, de igual forma en todos los territorios. Se observa que de los 157 subproyectos al 31 de agosto, hay 24 iniciativas con estas características (8 del 2013, 13 del 2014 y 3 del 2015), las cuales se concentran en UETBOT (7), UET CARJ (6), UETSMAG (6), UETMAM (1), UETCH (4). Por el contrario, se ha continuado con subproyectos productivos (de cadena corta), lo que implica un desafío cuando la producción primaria alcance volúmenes importantes (Por ejemplo, se estima que en los próximos dos y tres años estarán iniciando la producción aproximadamente 1 100 ha de cacao que producirán más de 2 000 tm de cacao en grano y la producción de los frutales en asocio como la guanábana, cítricos, achiotillo y otros).

Las EE deben prepararse y deben ser apoyadas desde ahora, especialmente en temas de gestión de las agroempresas, valor agregado y comercialización, ya que puede ser muy riesgoso para su sobrevivencia no tener opciones de mercado y comercialización para sus productos primarios y con valor agregado. Esta situación incide en la sostenibilidad social, económica, institucional y ambiental de los subproyectos y las EE. Hay iniciativas que van en la dirección correcta y pueden tomarse como referencia: i) La alianza estratégica que se está gestando con el Programa ProAlimento para proveer desayunos a 300 mil escolares de las provincias de Los Ríos y Bolívar; esto puede ser la base para ampliar los productos que se

provean al Programa; ii) La instalación de una planta procesadora de frutas con capital canadiense en Mocache, cuya demanda favorecerá la producción de frutales de los subproyectos (En cada hectárea de cacao se intercala guanábana, cítricos y achiotillo); iii) El convenio que se está negociando entre la Asociación de productores de La Cruz, el GAD de Mocache y la Universidad de Quevedo para producir derivados de cacao; iv) También hay experiencias de varias EE que comercializan directamente, sin intermediarios; (v) La formación a futuro de una empresa de servicios técnicos de apoyo a las EE, por parte de los prestadores de servicio local, que han estado apoyando la ejecución de los subproyectos (UETMAM). Adicionalmente, hay dos iniciativas en negociación de cooperación técnica y financiera internacional que se complementan con el PBVTR: i) el proyecto de riego parcelario cofinanciado por el Banco Mundial y ii) el proyecto de apoyo a la posproducción y valor agregado cofinanciado por la AECID (probablemente inicie ejecución en el segundo semestre de 2016)

iv) Se evidencian iniciativas para promover la **inclusión**, con testimonios de hombres y mujeres de las EE, que a través de los años fueron engañados con programas, proyectos y otras iniciativas que fueron solo promesas, lo que generó un alto grado de incredulidad y desconfianza. Es un mérito muy importante de las UETs (e.j. UETCH, UETBOT, UETMAM y UETSMAG) visitadas por la Misión haber superado esas percepciones y actitudes muy enraizadas en los miembros de las comunidades participantes. Ahora, por ejemplo, han aprendido y manejan el riego tecnificado, han diversificado sus cultivos, plantan cacao y frutales (antes solo monocultivos como el maíz), hacen cotizaciones, se han integrado con otras comunidades con las cuales comparten experiencias, dialogan, se conversan los problemas y las soluciones (antes ni se conocían). Ha habido un cambio de actitud importante. El avance en la **equidad** se evidencia en los territorios visitados, donde las familias más pobres (a excepción de familias pobres sin tierras) están participando en los subproyectos, servicios y recursos que brinda el Proyecto. Es evidente y se constata que las y los productores y sus familias, pese a ser pobres, efectivamente han tenido la oportunidad de salir de una situación de pobreza, a tener, por ejemplo, sistema de riego tecnificado (que jamás pensaron que algún día lo iban a tener). De acuerdo a los testimonios, para muchos de ellos, esto que les está ocurriendo es como un “sueño”. Hay un elemento de dignificación importante en ellos.

Un elemento de **inclusión y solidaridad** ha sido el “apadrinamiento” de algunas organizaciones que no cumplen con los requisitos de EE (e.j. legalización) para acceder a los recursos del Proyecto, por lo que mientras adquieren esta condición los recursos son manejados a través de una organización que apadrina, y cumple funciones de administración de los recursos de las EE en proceso de formación.

Respecto a la **equidad en género y juventud**, Considerando las estrategias planteadas en el Plan de acción, específicamente, la concentración de la inversión en rubros clave y la redefinición y concentración de territorios de mayores índices de pobreza la intervención se focaliza en incluir a todas las familias jefes, jefas y jóvenes que se encuentran en condiciones desfavorables, en este contexto las mujeres y los jóvenes están involucradas por ser parte de la unidad productiva y familiar, siendo la unidad familiar a partir de donde se organizan las actividades productivas, económicas, ambientales, sociales y culturales. Las iniciativas las promueven y los espacios se los van ganando las propias mujeres. Se evidenció que en los territorios de Integración Sur de Manabí y Guayas y en el Territorio Mancomunidad Abras de Mantequilla (Los Ríos), las mujeres representan entre el 30 y 40% de las directivas de las respectivas organizaciones. En los mismos territorios solo hay un subproyecto de organizaciones de mujeres (Mujeres en Acción) y dos de jóvenes (Emprendedores Sumak Kawsay- Ex hacienda La Clementina, Planta procesadora de frutas en Manabí).

v) Las UET realizan el **seguimiento y evaluación** del proceso de construcción participativa de los subproyectos y su ejecución una vez suscrito el convenio específico de

cofinanciamiento, se nota que las entidades ejecutoras están desarrollando sus capacidades para el seguimiento y evaluación de su propia gestión y de sus subproyectos, sin embargo, se requiere seguir fortaleciendo estas capacidades y desarrollar instrumentos propios de SE participativo.

Componente 3. Seguimiento y evaluación participativa. El diseño del componente propuso un enfoque de seguimiento y evaluación participativo versus el enfoque tradicional de seguimiento y evaluación de proyectos. La estrategia se centraría en la generación de una cultura participativa de acción-reflexión-acción, sobre los elementos vinculados con el desarrollo territorial. Para la aplicación del enfoque se definieron seis elementos estratégicos principales: i) Fortalecimiento de capacidades en SEP para el equipo técnico del Programa, técnicos de Escuelas de la Revolución Agraria (ERAS)¹¹, los GADs, instituciones financieras participantes, organización de base y otros actores, mediante el intercambio con ONGs y proyectos con experiencias similares en SEP; ii) Creación de espacios de reflexión para el aprendizaje sobre temas sociales, empresariales, institucionales, productivos, manejo de recursos naturales, desarrollo territorial y alianzas interinstitucionales iii) Consolidación de espacios de reflexión sobre SEP, que aportaran a la planeación participativa; iv) Consolidación de un mecanismo de veeduría social y transparencia en el accionar del Programa y vi) Sistematización de experiencias exitosas (buenas prácticas). En la práctica, no se observa una estrategia definida de seguimiento y evaluación participativo, sin embargo, las actividades realizadas (los comités de gestión y de veeduría conformadas para los proyectos, presentación de informes a las asambleas de los actores con derecho, y las reuniones ampliadas de las UETs.) están promoviendo el desarrollo de capacidades para el seguimiento y evaluación de los actores sobre su propia gestión y de sus subproyectos, sin embargo, se requiere seguir fortaleciendo estas capacidades y promover que los actores desarrollen instrumentos propios de SE participativo.

33. Por su parte a nivel de la estrategia operativa se propuso preparar un conjunto amplio de instrumentos de planificación, seguimiento y evaluación de la gestión del Proyecto, siendo el principal el establecimiento de un sistema de S&E computarizado y georreferenciado, además de una guía orientadora para la implementación del SEP, la definición de un sistema de indicadores y escalas de cumplimiento de indicadores (semáforo), el tablero de control de indicadores, reuniones bimensuales, talleres de aprendizaje por área temática, actores y regiones, la realización de estudios de casos, sistematización de buenas prácticas y experiencias, los talleres participativos de monitoreo, auditorías técnicas, misiones semestrales de monitoreo, las evaluaciones y la línea de base, entre otros. Además, de la generación de instrumentos desde los actores para su validación y transferencia de la experiencia a otros grupos. Como se indica más adelante, los mayores avances se tienen en el sistema del sistema de S&E computarizado y georreferenciado y en la realización de reuniones de seguimiento mensual UGP y UETs, aunque durante el 2015 se han descontinuado por razones presupuestaria.

4.2.3 Estrategias de género y juventud

34. Hay una gran heterogeneidad en la incorporación de las mujeres y personas jóvenes en el Proyecto. En la mayoría de los subproyectos se considera el enfoque de familia, en la que están presentes las mujeres y jóvenes. Las iniciativas y herramientas desarrolladas por los subproyectos deben incorporar o mejorar el enfoque de género y juventud, para que atienda los diferentes papeles del hombre y la mujer, las relaciones de poder e inequidades y que sirva de base para formular estrategias que reduzcan las brechas.

¹¹ Las ERAS han dejado de funcionar.

35. Con relación a los recursos humanos de la UGP (gerencia, personal técnico, administrativo) y de las UETs, estos poseen grados variados de conocimiento y sensibilización sobre el tema de género y juventud.

4.2.4 Estrategias ambientales y de protección de recursos naturales

36. En el documento de diseño, el PBVTR se clasificó con categoría ambiental B, cuyos beneficios incluyen, entre otros, la conservación de la biodiversidad, conservación y restauración de suelos y reducción en el uso de agroquímicos. Se promueve la alianza con: (i) el Programa Socio Bosque para la conservación de páramos y bosques; (ii) Proforestal para reforestación; y (iii) los sitios RAMSAR para la conservación de humedales. Se indica que habrá un proceso continuo de monitoreo de los subproyectos para ir desarrollando prácticas de adaptación y gestión de riesgos para reducir la vulnerabilidad de las EE y los subproyectos ante los efectos del clima. Además, en la guía general para la presentación de los subproyectos al PBVTR, se incluye el capítulo 6 de análisis ambiental que tiene 4 categorías de evaluación: A: Mejorando; B: Deterioro leve; C: Deterioro significativo; D: Deterioro irreparable; éstos últimos no son financiados.

37. De la revisión de tres estudios completos de preinversión de subproyectos¹², se observó que solo en uno de ellos (Producción de arroz), se realizó el análisis ambiental con una matriz con impactos positivos y negativos, acciones de mitigación e indicadores; en los otros dos, no se incluyó dichos análisis, por lo que difícilmente se puede realizar un proceso continuo de monitoreo para ir desarrollando prácticas de adaptación y gestión de riesgos. No hubo evidencia de alianzas con Socio Bosque, Proforestal y los sitios RAMSAR. Con relación a los hallazgos o logros positivos en el tema ambiental, cabe destacar: i) la ejecución de más de 20 subproyectos de sistemas agroforestales de plantaciones de cacao y frutales intercalados (guanábana, cítricos y achiotillo) con sistema de riego tecnificado; ii) una gran cantidad de subproyectos productivos aplicando prácticas agroecológicas con riego tecnificado; iii) el rescate de especies nativas para producción agrícola, protección de fuentes de agua y forestal y; (iv) el uso de reservorios de agua y v) algunas acciones puntuales en los páramos (e.j. subproyecto de reforestación con frutales, en cuenca del Río Chanchán (Chimborazo), en alianza con el Municipio de Alausí y algunos gobiernos parroquiales).

4.3 Avances en la implementación

38. Para el período de análisis (mayo 2012 a agosto 2015), el PBVTR muestra los mayores avances en el Componente 2 Fondo de Inversiones Territoriales, por ser el componente de mayores recursos y enfocado al desarrollo de emprendimientos productivos, de transformación, comercialización y de infraestructura por parte de las EE, mientras que los Componente 1 Fortalecimiento de capacidades de gestión territorial y Componente 3 Seguimiento y evaluación participativo no presentan resultados significativos, aunque estos se encuentran implícitos en cada uno de los Sub Proyectos del Componente 2, lo que a opinión de la Misión de RMP es necesario fortalecer los Componentes 1 y 3, para mejorar la consolidación y sostenibilidad de las inversiones financiadas en el Componente 2. Desde el diseño del Proyecto se destacó la importancia de desarrollarlas sinergias entre los componentes, de forma que la interrelación entre las acciones de fortalecimiento de capacidades y de seguimiento y evaluación participativa coadyuvaran en el logro de los objetivos y la sostenibilidad del Proyecto. Es opinión de la RMP que en la práctica estas

¹² (i) Mejoramiento de la producción de arroz en la zona baja del sector Junquillo Cantón Vines- Provincia de los Ríos; (ii) Fortalecimiento de la asociación Palenque Pueblo Solidario a través de la reestructura de la gestión de sus iniciativas productivas hacia el manejo empresarial y la reorganización de la estructura organizacional; (iii) Creación de servicios de post cosecha de la zanahoria amarilla (*daucus carota*) en la Parroquia Rumipamba, Cantón Quero, Provincia de Tungurahua.

sinergias no han funcionado plenamente, presentándose un desbalance en la intensidad de la ejecución por componentes, lo que de no ser atendido por la UGP y las UETs, de forma inmediata, podrá afectar la sostenibilidad y consolidación de las inversiones de las EE.

39. El Proyecto ha logrado atender un total de 10 463 familias¹³ que representan el 52 % de la meta ajustada, según el Plan de Acción del Buen Vivir. De estas, 3 916 corresponden a familias con jefatura de mujer (37% del total), valor aún por debajo de la meta establecida del 50% de mujeres. Las personas jóvenes que han participado corresponden a 2 785, (11% de una meta de 25%), de las cuales, 1070 son mujeres y 1715 son hombres. El total de organizaciones participando en el Proyectos es de 120, principalmente organizaciones de base. En términos de empleo estable se registran 1 555, de los cuales un 37% corresponden a mujeres (Cuadro 3).

Cuadro 3. Avance en cobertura de la población objetivo

Familias que reciben servicios	10 463 (52% meta)
Familias con jefatura de mujer	3 916 (37% del total) 2 785 (11% del total) (38%
Personas jóvenes	mujeres)
Organizaciones	120
Empleo	1 555 (37% mujeres)

Fuente: Elaborado con información suministrada por el PBVTR

40. La cobertura de familias por territorios no ha sido homogénea (Gráfico 1). El 45% de las familias beneficiarias se concentran en dos territorios: UETBOT con un 20% y UETCH con un 25%. La UETMAM y la UETSUL atienden cada una un 15% de las familias y la UETSMAG un 11%. La UETCARJ y UETSE muestran coberturas bajas de familias con un 9% y un 5%, lo cual obedece a los problemas de implementación asociados (cambios constantes del personal, poca articulación con GADs, entre otros).

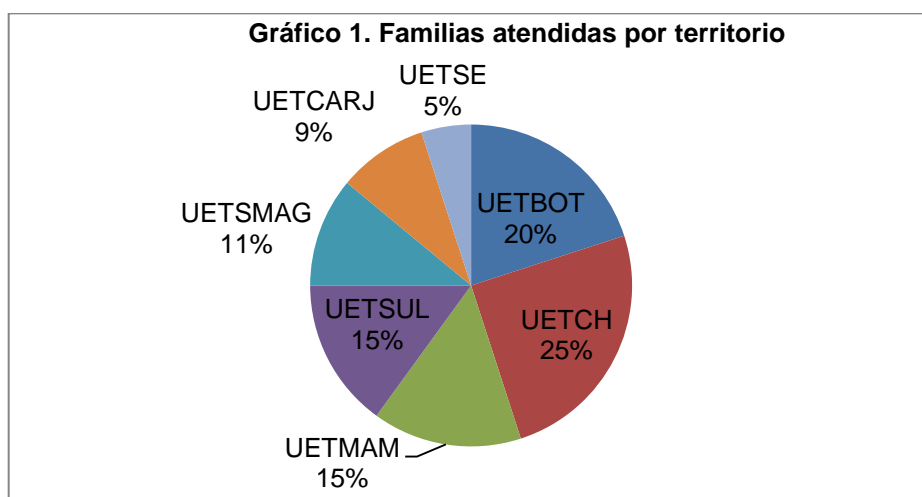
41. En términos generales, la Misión de RMP no contó con información del Proyecto sobre los efectos agregados de la intervención del PBVTR, sin embargo, se observaron algunos resultados de parte de las UETs. A manera de ejemplo: la UETCH reporta un total de 1 785 familias (11% de avance) con mejoras en los activos del hogar, donde se ubican las cocinas "Lorena". La UETMAM¹⁴ muestra los siguientes resultados: 667 has bajo sistemas agroforestales con cacao y frutales (58% de avance), 100% de las hectáreas con manejo de prácticas agrícolas, 646 has con sistemas de riego parcelario (48% de avance), 5 km de cobertura vegetal en ríos (71% de avance), 5 km de esteros desazolvados y protegidos (38% avance) y 2 cajas de ahorro funcionando (67% de avance), entre otros. Adicionalmente, en las visitas a las EE fue muy evidente la satisfacción y motivación de las y los actores por los logros alcanzados, siendo el cambio de la producción de monocultivo a producciones de agroforestería, con tecnificación (riego, diversificación, otros) altamente valorado; así como la posibilidad de desarrollar actividades que por un lado, contribuyan a la seguridad alimentaria y por otro lado, a generar excedentes para la comercialización. El retorno a sistemas de producción asociativo fue muy valorado por el grupo objetivo, pues consideran que están rescatando la producción tradicional, que fue reemplazada por el monocultivo en ciertos territorios, lo que crea dependencia y pobreza.

¹³ No incluye las 1 600 familias atendidas con el Subproyecto con La Clementina, por estar en proceso de ingreso de la línea de base al SIG.

¹⁴ Unidad de Enlace Territorial Mancomunidad Abras de Mantequilla. Presentación power point. Misión RMP.

4.3.1 Componente Fortalecimiento de capacidades de gestión territorial

42. **Avance en la ejecución.** A la fecha de la RMP el avance en la ejecución del componente es de un 8% (USD 572 817,6) del total presupuestado (USD 7 356 000), Cabe señalar, el componente de capacidades se ha desarrollado en los sub proyectos del Componente 2. Las poblaciones privilegian y visualizan la importancia del fortalecimiento en la concreción de las propuestas productivas. Se cuenta con talentos formados al interior de la organización, (2.526 personas capacitadas en temas productivos, 222 promotores y técnicos capacitados y brindando servicios en sus territorios). Los equipos técnicos han guiado la ejecución en función de los indicadores establecidos en el marco lógico, sin existir una estrategia del componente y en las zonas de trabajo han desarrollado, según las oportunidades encontradas, algunas estrategias específicas como el acercamiento a las universidades o a GADs. Dos factores adicionales a los que también se puede atribuir la baja ejecución son, por un lado, la falta de un responsable del componente (desarrollo humano), durante la mayor parte del 2014 y, en segundo lugar, la priorización que se ha dado a la ejecución de las inversiones productivas y de infraestructura del componente 2.



Fuente: Elaboración propia.

43. En este contexto, el Programa es reconocido como un entorno de aprendizaje eficaz que promueva el crecimiento y la mejora tanto en las familias como en la organización, desde la práctica. Las evidencias son múltiples, particularmente en los subproyectos de riego, diversificación de la producción y en los ámbitos de la gestión de sus organizaciones. Son escenarios de aprendizaje, inclusive, para actores de otras zonas. Algunos subproyectos están recibiendo frecuentes visitas de otros productores de organizaciones afines de otras provincias.

44. **Principales actividades.** Las acciones originalmente establecidas en el Informe de diseño para trabajar con los GADs, sobre todo parroquiales, fueron ajustadas al inicio de la implementación, principalmente porque estas funciones escapan de las competencias del MAGAP. Los procesos de formulación de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial son orientados por la SENPLADES. Por otra parte, debido a que las mancomunidades aún no están jurídica y organizativamente consolidadas, y a que la producción agroecológica es solo uno de sus ejes prioritarios, las acciones previstas en el diseño no fueron retomadas en la ejecución.

45. El PBVTR ha mantenido la propuesta de trabajo con los actores de derechos para que en su desempeño en los procesos de planificación del desarrollo y ordenamiento territorial, en sus

parroquias y cantones, dejen de ser objetos y pasen a ser sujetos deliberantes y propositivos. Para alcanzar los resultados será necesario mejorar el fortalecimiento de capacidades en este campo.

46. Estaba previsto el funcionamiento de 5 redes de aprendizaje¹⁵ para orientar y apoyar los procesos de capacitación de las EE y los productores. Hasta la fecha se ha concretado la Red de formación campesina de la UETMAM, la RED de Santa Elena está a la espera de la asignación de recursos y la de Manabí está en proceso de construcción.

47. Las principales acciones realizadas, entonces, se refieren a la capacitación y asistencia técnica brindada a través del componente 2 en temas de producción agroecológica, manejo post cosecha, transformación (harina) y comercialización, riego parcelario, diversificación de la producción, la participación de los comités de ejecución – gestión de proyectos (en los procesos de adquisición de bienes y servicios a través del portal de compras públicas), rendición de cuentas de los miembros del comité a la asamblea de actores con derecho, donde se cuenta con la participación de alrededor de 149 prestadores de servicios locales y 140 promotores que asisten a un total de 120 EE.

48. Sobre la formación de líderes/lideresas las cifras muestran que se está trabajando pero no, precisamente, en gestión empresarial; tampoco se ha conocido de un proceso de capacitación sistemática en equidad de género e interculturalidad y en la identificación del patrimonio biocultural propio de los distintos territorios y comunidades indígenas y afro-ecuatorianas.

49. El Cuadro 4 resume el desempeño del componente1, en función de los indicadores establecidos como medidas del fortalecimiento de capacidades, sin embargo, no se obtuvo información sobre la mayoría de estos indicadores, por lo que es necesario mejorar el sistema de indicadores y su medición. Una orientación para aportar al desempeño del componente 1 podría haber sido lo establecido en el Manual de Operaciones del Programa: i) desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones sociales, con énfasis en los estratos de la economía popular y solidaria y otras formas asociativas; ii) desarrollo de capacidades organizacionales, para la gerencia y administración, para la negociación y resolución de conflictos; iii) fortalecimiento de grupos juveniles, hombres y mujeres; iv) acceso al conocimiento y valoración de los activos naturales y culturales; v) acceso a la propiedad de la tierra, acceso a los servicios financieros; vi) desarrollo de redes de conocimiento, tecnologías, comercio intra e interregional, y vii) apoyo al fortalecimiento de las capacidades de la autoridad ambiental. Pero en los territorios no hay ninguna evidencia que muestre procesos de planificación de la capacitación que recojan estas áreas de conocimiento.

Cuadro 4. Componente 1. Avance en los indicadores del marco lógico. Del 2012 a agosto 2015

Indicadores	Hombres	Mujeres	Total	Avance (%)
5 redes de aprendizaje en operación			0	0
100 organizaciones fortalecidas en capacidades para incidir en los procesos de gestión territorial			ND	
Representantes de las organizaciones fortalecidas han participado en procesos de gestión territorial			ND	
50 organizaciones fortalecidas en la gestión de servicios de apoyo a la producción agroecológica, transformación y comercialización.			52	104

¹⁵ En sustitución de las Escuelas de la Revolución Agraria (ERAs), que dejaron de funcionar al inicio de la ejecución del PBVTR.

República de Ecuador
Programa del Buen Vivir en Territorios Rurales
Informe de Revisión a Mitad de Período - 14-25 setiembre, 2015

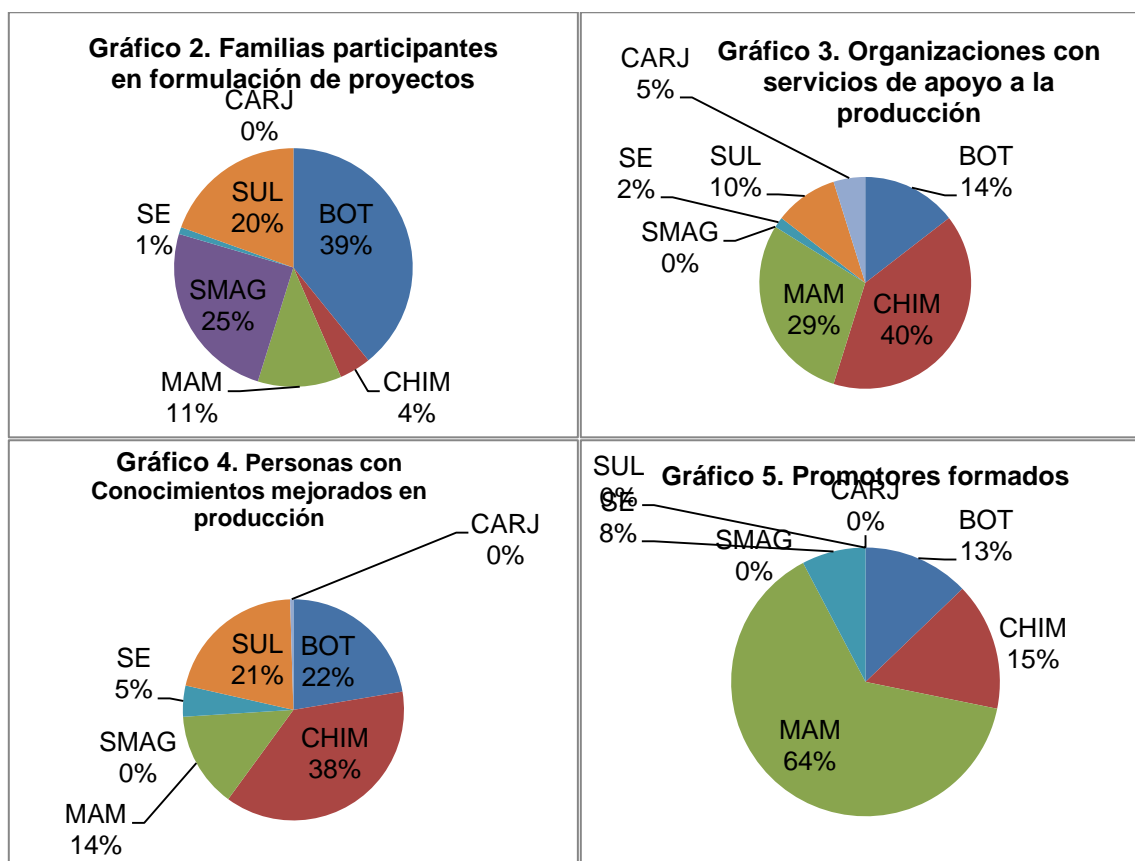
4000 personas (50% mujeres, 50% jóvenes, 25% indígenas) con conocimientos mejorados en producción, comercialización y asociatividad	361	174	535	13
Número de organizaciones que han adoptado al menos 2 mejores prácticas de producción, gestión empresarial, comercialización y asociatividad (*)			38	
Número de organizaciones beneficiadas aplicando métodos efectivos para el SEP (*)			ND	
(100%) Organizaciones beneficiadas han participado en jornadas anuales de rendición y diálogo			ND	
7PBV formulados y ejecutados			ND	
500 familias beneficiadas directas con Planes Buen Vivir comunales y/o organizativos			ND	
20 promotores formados en gestión territorial			ND	
50 organizaciones formulan y ejecutan planes de fortalecimiento para la prestación de servicios			ND	
5000 personas (50% jóvenes, 50% mujeres) han recibido capacitación en temas productivos	1550	976	2526	50
400 promotores y 160 técnicos (50% mujeres, 25% jóvenes) capacitados y brindado servicios a las organizaciones	150	72	222 (desagregar)	27
50 prestadores de servicios formados para acompañar a los productores	91	51	142	284
5 Planes de formación formulados e implementados			ND	
7.500 familias (50% jóvenes, 50% mujeres, 25% indígenas y afro-ecuatorianos) organizadas han participado en la formulación y ejecución de subproyectos de infraestructura productiva (transformación, infraestructura, comercialización)			ND	
80 organizaciones capacitadas en métodos de seguimiento y evaluación participativa.			0	0
Al menos 152 CLAP capacitados para toma de decisiones			82	54
3 Rutas de aprendizaje realizadas sobre el SEP			0	0
7 Foros de intercambios experiencia			8	114
10 Sistematizaciones sobre experiencias realizadas			ND	
1 Plan de formación en SEP establecido			ND	

160 Personas capacitadas en temas de la gestión de las comunidades.

ND

Debe establecerse una meta para poder medirse. Una meta real sería un 80-90% de las organizaciones.
Nd: No determinado. Se aplica cuando no se ha medido o la Misión no contó con evidencias sobre la medición.

50. **Ejecución por UET.** El comportamiento de las diferentes UET en cuanto al desempeño de los indicadores del marco lógico es bastante diferenciado (Gráficos 2 a 5, según indicadores verificados). Las UET de Santa Elena y la de la Cuenca Alta del Jubones son las que menos logros exhiben, debido a los problemas presentados de rotación de personal y limitada coordinación con los gobiernos locales.



Los promotores formados en Abras de Mantequilla cubren el 64% del total alcanzado por todo el Proyecto.
Fuente: Elaboración propia con base en información de los territorios. SIG.

51. De la visita realizada por la Misión se identificaron los siguientes resultados:

- La UETMAM ha desarrollado un buen trabajo en la organización de las EE para la participación y compromiso en la ejecución de los subproyectos, basado especialmente en el proceso y metodología de construcción participativa de subproyectos y el involucramiento de los GAD, especialmente los alcaldes de los cantones de Palenque, Pueblo Viejo y Mocache y la Prefectura provincial de Los Ríos. Están en funcionamiento 22 comités técnicos y de veeduría, hay 22 técnicos, 9 contadores y 25 promotores que apoyan en la planificación y control de los subproyectos.

- Sobre las juntas de regantes, las cuatro UETs visitadas se han articulado con unas tres de ellas; sin embargo, es necesario señalar que, sin ser precisamente juntas de regantes, las organizaciones que están trabajando subproyectos de riego parcelario están iniciando su preparación para la adecuada gestión del mismo: manejo técnico y administración del sistema (turnos, por ejemplo), lo cual debe ser fortalecido por el Proyecto.
- Los subproyectos promueven la agroforestería, siendo pocas las iniciativas dirigidas exclusivamente a la reforestación. Existe una iniciativa de este tipo en la cuenca del río Chanchán en la que intervienen varios actores institucionales: el Municipio de Alausí, varios GADs parroquiales de este cantón, el Ministerio del Ambiente y el MAGAP/PBVTR. Las especies que se van a utilizar son frutales pues así, además de buscar la protección de la cuenca, se satisface necesidades y demandas de quienes habitan en este espacio geográfico.
- La participación de los jóvenes es muy limitada. Se observó que hacen presencia en las organizaciones que gestionan subproyectos como representantes de sus padres. Se constató un par de casos en los que han asumido, por elección de los miembros de la organización, funciones en la junta directiva, en un caso de secretario y, en otro de tesorera. También se observa el caso de dos subproyectos de jóvenes, que corresponden a fases de transformación asociados a los subproyectos productivos desarrollados por los padres.
- A nivel de la Sierra, el Programa "Hombro a Hombro" y el PBVTR se han articulado bastante bien. Los técnicos del Hombro a Hombro son un importante apoyo para dar continuidad al acompañamiento técnico en la ejecución de los subproyectos.
- Los espacios de cooperación en las UETCH y UETBOT fueron evidenciados: un GAD provincial con quien se han producido articulaciones en torno al riego; con GADs parroquiales en torno a subproyectos productivos; con GADs municipales, vía convenios en los que también participa el GAD provincial. Una experiencia interesante es la buena coordinación establecida con la Gerencia del Banco de Fomento de Bolívar: se trabaja alrededor de créditos para complementar inversiones y para capital de operación para los procesos de comercialización.

52. El Desarrollo organizacional se lo promueve a través de tres ejes: sistemas de comercialización; financiamiento propio, mediante el fomento del ahorro en bancos comunales, y, en algún caso, la organización de cooperativas de producción, como un modelo que posibilita la articulación de un mayor número de actores de derechos y el apadrinamiento de aquellos que no han estado asociados. Las cooperativas tienen como eje, en general, una actividad productiva y la gestión se apoya en el manejo de la correspondiente cadena productiva. Esta iniciativa, bien podría considerarse como una innovación pues se enmarca en los lineamientos establecidos en la Ley de Economía Popular y Solidaria que considera al cooperativismo como una de las mejores formas organizativas para garantizar la inclusión, la solidaridad y otros principios propios de este modelo de organización.

53. Si se considera la importancia de observar algunos cambios en las capacidades de las organizaciones atribuibles a la intervención del PBVTR, bien podría decirse que en lugar de que el Componente 1 haya operado como un medio para garantizar el buen desempeño del Componente 2, la cuestión resultó al revés: las acciones del Componente 2 han resultado ser el medio que ha propiciado el fortalecimiento de las organizaciones, desde la experiencia práctica.

4.3.2 Componente Fondo de Inversiones para Iniciativas Territoriales

54. **Avance en la ejecución.** Los recursos estimados en el diseño, para el componente 2 fueron de: USD 46,95 millones (74,5 % del total), de los cuales USD 13,31 millones

corresponderían al aporte de FIDA, USD 10,02 al Fondo Fiduciario, USD 5,92 millones al aporte de los beneficiarios y USD 3,33 millones a los GADs. Adicionalmente, se esperaba que a través de la intervención de la UGP/MAGAP se movilizaran USD 10,35 millones de la gestión con Intermediarias financieras (IF) y USD 4 millones de aportes de otros socios, movilizados por el FIDA. Actualmente, los recursos que se ejecutan en el componente no incluyen estas dos últimas fuentes (Capítulo IV, sección 4.3 Ejecución Financiera), por lo que la RMP realizó el análisis de ejecución financiera bajo esta consideración, siendo el avance para la ejecución de un 55% (USD 17 952 810) de un presupuesto de USD 32 593 714.

55. Principales actividades y resultados. La Misión de RMP valoró las actividades y resultados obtenidos, encontrando: i) se han formulado un total de 157 subproyectos (48 concluidos y 109 en ejecución), los cuales Involucran a 10 094 familias (38% de las familias con jefatura de mujer). En la formulación y ejecución de subproyectos de infraestructura productiva participan 3 332 familias y en los subproyectos productivos agroecológicos participan 6 798 familias. Adicionalmente, 4 584 familias tienen infraestructura para riego, centro de acopio, infraestructura pecuaria, otros; 3 650 productores adoptan prácticas agroecológicas y 8 082 familias reciben acompañamiento técnico (Cuadro 5). Es importante destacar que los subproyectos que incluyen sistemas de riego tecnificado están generando sinergias entre los miembros de las EE con otras organizaciones. Por ejemplo, en Sierra Centro, además de los huertos con frutales está la producción de hortalizas y, en los reservorios, la crianza de tilapias y carpas. En lo social, se percibe que las soluciones que ofrece el recurso agua, promueven mayor cohesión entre las personas.

Cuadro 5. Componente 1. Avance en los indicadores del marco lógico. Del 2012 a agosto 2015

Indicadores	Hombres	Mujeres	Total	Avance (%)
• 17.500 familias organizadas han desarrollado 152 proyectos (agrícolas y no agrícolas)	10.094	6.296	3.799	3.705
• 8,000 productoras/es han adoptado prácticas agroecológicas en sus parcelas	3.650	2.372	1.278	527
• 4000 productores con prácticas agroecológicas accedan a mercados certificados internos e internacionales			NΔ	
• 10000 familias (7,500 focalizadas por el Programa) se benefician de sistemas de riego, centros de acopio, y otras infraestructuras para el procesamiento de productos	4.584	2.892	1.692	1.178
• Probabilidad de sostenibilidad de los locales e instalaciones comerciales, de almacenamiento y de elaboración (RIMS 2.4.3)	□	□	□□□	□
• Probabilidad de sostenibilidad de la infraestructura de producción (RIMS 2.1.3)	□	□	□□□	□
• 17.500 familias organizadas han desarrollado 152 proyectos (agrícolas y no agrícolas)	10.094	6.296	3.799	3.705
• 8,000 productoras/es han adoptado prácticas agroecológicas en sus parcelas	3.650	2.372	1.278	527

Fuente: SIG del PBVTR.

56. Los subproyectos en su mayoría, pretenden generar ingresos y empleos, mediante el incremento en la producción y productividad agropecuaria, el manejo postcosecha y la comercialización, lo cual implica una forma de gestión empresarial y de comercialización (e.g. comercialización asociativa), que generalmente, no tiene antecedente en las respectivas EE, por lo que el éxito de estos depende de que se fortalezcan las capacidades para la administración, mercadeo, asociatividad, entre otros. La Misión de RMP no dispuso de información sobre ingresos de los subproyectos en operación.

57. Los cambios en las capacidades de las EE, desde la interacción del componente 2 con el componente 1, sobre todo, sociales van evidenciándose de manera paulatina. Son visibles los cambios en el fortalecimiento de las EE en lo que tiene que ver con la cohesión social y es, también evidente que el factor que los une es el interés común alrededor de la iniciativa productiva que están gestionando. Las EE demuestran capacidad para gestionar los subproyectos, pero aún no con un buen nivel de autonomía. Consideran necesaria la presencia de los técnicos, con quienes han desarrollado buenos niveles de confianza.

58. La junta directiva de la EE y el grupo gestor del subproyecto manejan las finanzas de manera responsable y transparente, siendo capaces de entregar razonable información financiera a partir de fuentes de financiación diversificadas. En este sentido juegan un rol importante las contadoras contratadas, pero también los Comités de Veeduría.

59. Las comunidades y las EE van consiguiendo experiencias positivas en la gestión de las fuentes de financiación independientes de las del Proyecto. Han logrado negociar con los GADs locales y también con algunas ONGs que les apoyan.

60. Lo que si se constata es la existencia de falencias en la gestión de la información. Los líderes y lideresas acuden a los técnicos para recabar la información que sólo consideran suficiente para informar a sus bases sobre los avances del subproyecto. Aún no perciben el valor de la información para, por ejemplo, los procesos de planificación o para la misma negociación con otras entidades vinculadas al desarrollo. Es necesario trabajar más en el "qué es lo que se requiere como información", "para qué se requiere", "cuáles son las fuentes idóneas" entre otras cuestiones. Quizá este es un factor que no ha permitido, probablemente, la recuperación de los saberes ancestrales de una forma más organizada y con el propósito de hacer GCC.

61. **Análisis del proceso de preinversión-inversión.** Del análisis de la cartera de 157 subproyectos vigentes al 31 de agosto del presente año, se infiere que en general, los principios de complementariedad y subsidiariedad se aplican efectivamente, en el proceso de preinversión-inversión, desde la identificación del territorio hasta la ejecución del subproyecto. Hay UETs que han desarrollado y aplicado un proceso y metodología bastante probado, altamente participativo y consensuado con los actores participantes que incluye 29 pasos hasta el finiquito del subproyecto. En relación a las familias participantes en los subproyectos, de una muestra de 24 subproyectos se registran 1 649 familias de lo que se infiere un promedio de 69 familias por subproyecto. De los 157 subproyectos, 41 son estudios especialmente de preinversión (25 concluidos y 16 en ejecución), con una inversión de USD 616 mil y un promedio de inversión de cada uno de USD 15 000. Los 116 subproyectos restantes son productivos y con componentes de infraestructura y equipamiento (23 concluidos y 93 en ejecución), con una inversión total de USD 30.5 millones con un promedio de inversión por subproyecto de USD 268 mil. (Cuadro 6). No se han formulado subproyectos territoriales.

62. Los 3 subproyectos con mayor inversión son: (i) Diversificación productiva de las huertas agroforestales mediante la implementación de sistemas de riego presurizado en la parroquia Fundochamba/Loja; EE: Asociación Artesanal de productores de café de Altura de Fundochamba: Inversión de USD 829 mil; (ii) Fomento y tecnificación de la producción sana de alimentos, con un Enfoque de Conservación de la Cuenca Hidrográfica del Sistema de Riego las Cochas-San

Vicente/Loja; EE: Junta General de Usuarios las Cochas San Vicente, con una inversión de USD 739 mil; (iii) Mejoramiento de la producción de arroz en la zona baja del cantón Baba/Los Ríos, a través de incidencia en aspectos críticos del cultivo, post cosecha y comercialización; EE: Asociación Baba Pueblo Solidario ABAPUSO, con una inversión de USD 583 mil.

Cuadro 6. Costos y número de familias promedio por subproyecto

Número de subproyectos	de	Costo promedio	Número de familias promedio por subproyecto
157	41 Estudios	USD 15.000	---
	116 sub-proyectos	USD 268.000	69 **

** Con base en una muestra de 24 subproyectos productivos y de Infraestructura y equipamiento que registran 1.649 familias.
Fuente: Elaborado por la Misión de RMP.

63. **Financiamiento de los subproyectos.** A través del Fondo de Inversión Territorial se realizan las transferencias monetarias a las EE. Los fondos asignados se destinan en su totalidad a co financiar el subproyecto. El seguimiento a la ejecución del subproyecto debe ser fortalecido para evitar atrasos en la implementación. El financiamiento de la contraparte de las familias genera escenarios, en ciertos casos, de mayor vulnerabilidad, mayores riesgos, atrasos en la ejecución. Las familias más pobres están cumpliendo con el aporte respectivo a través de mecanismos como el cofinanciamiento a través de los GADs, mano de obra o incluso uso de créditos. El pago en efectivo correspondiente al 12% de impuestos está siendo cubierto por las familias, ya sea con aportes propios o a través de la gestión con terceros.

64. Según la información suministrada por el Proyecto, los convenios formalizados muestran una inversión programada de USD 31,1 millones, de los cuales el MAGAP/préstamos FIDA aportaría USD 18,6 millones (59,8%), los GADs y otros actores financiarían USD 2,9 millones (9,5%; apoyan 45 de 157 subproyectos); y los actores con derecho USD 9,6 millones (30,7%; todos los subproyectos registran aportes). El territorio que muestra mayor inversión es la Mancomunidad Abras de Mantecilla (Los Ríos) USD 9,3 millones (30%); sigue Centro Sur de Loja con USD 5,2 millones (16,7%); Integración Sur de Manabí y Guayas USD 4.3 millones (13.7%); Cuenca Alta del Río Chanchán y Río Chambo, Comunidades del Cañar del área de influencia de la provincia de Chimborazo USD 4.0 millones (12,8%); Estribaciones Occidentales de la Sierra Central de Bolívar USD 3.9 millones (12,5%); Cuenca Alta del Río Jubones USD 3.4 millones (10.8%); Semiárido de la Península de Santa Elena USD 1.1 millones (3.5%).

65. Esta información es relevante porque muestra que los recursos del MAGAP/préstamos FIDA están comprometidos en un 80%, dejando un saldo para el 2016 y 2017 de USD 4,72 millones, para nuevos subproyectos. En el caso de los GADs con los convenios formalizados se estaría cubriendo el 87% del costo estimado, sin embargo a la fecha, solo se ha concretado el 23%. Respecto a los beneficiarios, su aporte programado representa un 162%, sin embargo a la fecha los aportes ascienden a USD 2 133 329 (36% con respecto al diseño). Los datos anteriores exigen de parte de la UGP y las UETs un seguimiento cercano para finalizar la ejecución de los subproyectos y asegurar la consolidación y sostenibilidad¹⁶.

66. **Retrasos en la implementación de subproyectos.** Los retrasos en la implementación tienen múltiples causas, incluidas problemas con el sistema de compras públicas, cumplimiento de

¹⁶ La Misión de RMP no dispuso de información sobre los subproyectos según estado de desembolso (primer y segundo desembolso).

trámites y aportes por parte de los actores con derecho de las EE, los GADs y, en algunos casos, de los procesos desde las mismas UET. La demora en la implementación del subproyecto podría incidir en mayores riesgos y desincentivos para la respectiva EE; y en la sostenibilidad misma del subproyecto. Para el período restante de ejecución el Proyecto debe considerar revisar sus procesos y mejorar los mismos para que concluyan en los tiempos previstos.

67. Ejecución por UET. Los territorios que destacan por la cantidad de subproyectos son: 37, Cuenca Alta del Río Chanchán y Río Chambo, Comunidades del Cañar del área de influencia de la provincia de Chimborazo; 30 en Estribaciones Occidentales de la Sierra Central de Bolívar; 26 en la Mancomunidad Abras de Mantequilla (Los Ríos); 24 en Cuenca Alta del Río Jubones; 15 en Centro-Sur de Loja; 15 en Integración Sur de Manabí-Guayas; 10 en Semiárido de la Península Santa Elena. En la Sierra predominan los subproyectos productivos (42) y los relacionados con la cadena de la leche, desde mejoramiento de pastos y ganado, acopio, industrialización y comercialización de la leche (27). En la Costa predominan fuertemente los subproyectos de sistemas agroforestales de cacao intercalados con frutales bajo sistemas de riego tecnificado (24). En el Sur predominan los proyectos productivos (11) (Cuadro 7). En términos generales, no existe una relación directa entre el número de proyectos y el monto de la inversión, a excepción de la UETMAM, que a la vez que tiene la mayor inversión en subproyectos (Posición 1) es de las que más subproyectos ha formulado y están en ejecución (Posición 3).

Cuadro 7. Resumen del número y tipo de subproyectos e inversiones en los territorios

Territorios	Número de Subproyectos	Tipos de Subproyectos	Inversión USD Millones
1. Área influencia provincia Chimborazo (UETCH)	i. 37 (Posición 1) ii. 9 son estudios (todos concluidos) y 28 subproyectos (14 concluidos y 14 en ejecución)	15 relacionados con la cadena de leche (desde mejoramiento de pastos y ganado, acopio, industrialización y comercialización); 20 productivos (hortalizas, granos, producción agroecológica, especies menores, tilapia), 1 con riego presurizado que cubre 11 ha y 1 centro de acopio de frejol.	(Posición 4) USD 3,98mil. MAGAP (72,2%), GAD (0,5%, 5 de 37 subproyectos); y los actores (27,3%)
2. Sierra Central Bolívar (UETBOT)	i. 30 (Posición 2) ii. 12 son estudios (10 concluido y 2 en ejecución) y 18 subproyectos (3 concluidos y 15 en ejecución)	17 productivos (hortalizas, caña de azúcar, especies menores, granos), 1 de la cadena de leche, 2 de riego tecnificado, 2 de producción y comercialización asociativa, 2 de producción de aguardiente de caña de azúcar, 1 de protección de paramos y el resto 1 subproyecto en cada tema (postcosecha de la zanahoria, red de acopio, infraestructura y equipamiento para quesos, diversificación productiva y red de acopio, acondicionamiento y comercialización de agricultura campesina).	(Posición 5) USD 3,9 mil. MAGAP (70,6%), GAD (4,8%); aportan solo en 10 de los 30), actores con derecho (24,6%)
3. Cuenca Alta Río Jubones (UETCARJ)	i. 24 (Posición 4) ii. 10 son estudios (3 concluidos y 7 en ejecución) y 14	11 relacionados con la producción de leche (1 de cadena); 13 productivos (especies menores; plantas aromáticas y valor agregado; caña de azúcar y panela; bovinos de carne, producción y valor	(Posición 6) USD 3,4 mil. MAGAP (64,0%), GAD 1,6%; 4

	subproyectos, todos en ejecución	agregado de fresas, frutas).	subproyectos (24) actores (34,4%)
4. Centro Sur de Loja (UETSUL)	i. 15 (Posición 5) ii. 3 son estudios en ejecución y 12 son subproyectos en ejecución	11 productivos; 2 de riego tecnificado; 1 de crianza y comercialización de porcinos; 1 de interculturalidad en territorio ancestral para seguridad alimentaria.	(Posición 2) USD 5,2 mil. MAGAP (44,3%), GAD (20,1%; 11 de 15 subproyectos); actores (35,6%)
5. Península de Santa Elena (UETSE)	i. 10 (Posición 6) ii. 4 son estudios (1 concluido y 3 en ejecución), y 6 subproyectos (1 concluido y 5 en ejecución)	4 de producción caprina; 2 de sistemas agroforestales; 1 de riego parcelario; 1 de análisis de situación de la paja de toquilla; 1 de pavos de engorde; 1 de cultivos de ostras.	(Posición 7) USD 1,1 mil. MAGAP (64,1%), GAD (19,0%) actores (16,9%)
6. Sur de Manabí y Guayas (UETSMAG)	i. 15 (Posición 5) ii. 1 es un estudio concluido y 13 subproyectos (1 concluido y 13 en ejecución)	4 productivos; 4 de sistemas agroforestales con riego tecnificado, 1 centro de almacenamiento, conservación y comercialización de forrajes para desarrollo ganadero; 1 planta de procesamiento de café; 1 de cadena productiva del achiote; 1 planta procesadora de pollo y gallina criolla; 1 planta procesadora de productos del mar; 1 de producción y comercialización de frutales; 1 centro de negocios y postcosecha para maíz.	(Posición 3) USD 4,3 mil. MAGAP (59,3%), GAD 3,5%; 2 subproyectos de 15); actores (37,2%)
7. Mancomunidad Abras de Mantequilla (Los Ríos); UETMAM	i. 26 (Posición 3) ii. 2 son estudios (1 concluido y 1 en ejecución), y 24 son subproyectos (4 concluidos y 20 en ejecución)	18 sistemas agroforestales de plantaciones de cacao y frutales intercalados (guanábana, cítricos y achiotillo) con sistema de riego tecnificado; 2 de producción arroz, 2 de producción de bovinos; 1 de desarrollo de capacidades locales y fomento agropecuario; La Clementina: 1 productivo y sociocultural con jóvenes; 4 cámaras de maduración para banano; 1 de estación de bombeo.	(Posición 1) USD 9,3 mil. MAGAP (56,8%), GAD (14%; 16 de 26 subproyectos) actores (29,2%)
TOTAL	Total: 157 subproyectos; 41 estudios (25 concluidos y 16 en ejecución); 116 subproyectos productivos y de infraestructura y equipamiento (23 concluidos y 93 en ejecución)		Total: USD 31,1 mill.

Fuente: Elaborado por la Misión de RMP, con información del SIG.

68. **Focalización en subproyectos de mayor impacto.** Con relación al cumplimiento de las directrices del Plan de Acción¹⁷, que promueve la inversión en rubros clave, de mayor cobertura e impacto y en cadenas productivas, se puede observar que de los 157 subproyectos hay 24 iniciativas con estas características (8 del 2013, 13 del 2014 y 3 del 2015), según la siguiente distribución (Cuadro 8):

Cuadro 8. Focalización en proyectos de mayor impacto, según Plan de Acción. Por territorios

UET	No. subproyectos	Descripción
UETCH	4 (3 de 2014 y 1 de 2015),	(i) Plan negocios para un centro de procesamiento y comercialización de productos lácteos y cárnicos (Cantón Penipe); (ii) Pequeñas plantas de procesamiento de lácteos y comercialización en 4 cantones (Riobamba, Penipe, Pallatanga y Colta); (iii) Mejoramiento de producción, acopio y comercialización de leche (Cantón Guamote); (iv) Mejoramiento de producción, acopio y comercialización de leche, Parroquia San Juan, Riobamba.
UETBOT	7 iniciativas (6 del 2014 y 1 del 2015)	(i) Producción, industrialización de derivados de caña de azúcar y de leche; Guaranda; (ii) Reactivación productiva para industrialización y seguridad alimentaria; Guaranda; (iii) Innovación de servicios de postcosecha de zanahoria amarilla; Tungurahua; (iv) Red de acopio, acondicionamiento y distribución de alimentos de la agricultura familiar; Guaranda; (v) Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento para la producción de quesos; comunidades de Guaranda; (vi) Mejoramiento de la producción de leche, infraestructura, equipamiento para procesamiento de lácteos; Guaranda; (vii) Mejoramiento de la producción y comercialización del aguardiente para biocombustible; Guaranda.
UETCARJ	6 iniciativas (3 del 2013, 2 del 2014 y 1 de 2015), estas son:	(i) Producción, postcosecha y valor agregado de fresas; Nabón; (ii) Producción de plantas aromáticas, procesamiento y valor agregado; Nabón; (iii) Mejoramiento de cadenas productivas, transformación y comercialización (127 familias); Girón; (iv) Fortalecimiento de la cadena productiva de la leche y gestión de capacidades locales; Pucará; (v) Mejoramiento de la producción y generación de valor agregado de cebolla, tomate riñón y pimienta; Santalsabel; (vi) Fortalecimiento del cultivo de caña para el procesamiento de panela granulada; Isabel.
UETMAM	1 (2014)	(i) infraestructura de 4 cámaras de maduración para banano en el predio La Clementina; Babahoyo, Los Ríos
UESMAG	5 subproyectos (2013)	(i) Almacenamiento, conservación y comercialización de forrajes; (ii) procesamiento de café; (iii) cadena productiva del achiote; (iv) planta procesadora de pollo y gallina criolla; (v) centro de negocios y servicios de poscosecha para maíz)
UETSUL	0	
UETSE	0	

Fuente: Elaborado por Misión de RMP, con base en información del SIG.

69. **Mecanismos para el fomento y facilitación del acceso a la tenencia y regulación de la propiedad sobre activos (tierras, agua para riego y bienes).** El PBVR no realiza actividades

¹⁷ Mayor información en párrafo 28 iii).

relacionadas con el acceso y regulación a la tierra. Sus principales acciones se centran en apoyar proyectos de adjudicación de tierras, ejecutados a través del Plan de Tierras del MAGAP, donde están involucradas diferentes entidades ejecutoras (organizaciones), que se ubican en los territorios atendidos por el Proyecto.

70. Bajo este concepto, el PBVR está participando en cinco iniciativas del Plan de Tierras, que son denominadas proyectos emblemáticos, por ser de interés y seguimiento directo desde la Presidencia del Ecuador (Cuadro 9). Las iniciativas se destacan por el valor asignado al “recuperarse grandes extensiones de territorio en manos de terratenientes y que han sido distribuidos a las familias, generalmente empleadas en las fincas”. Entre estas iniciativas destaca la Hacienda La Clementina, que posee 11 092 ha recuperadas (1 092 de banano, 5 500 reses) y donde participan más de 1800 beneficiarios y sus familias.

71. Las actividades que están siendo implementadas en estas iniciativas consisten en el cofinanciamiento de subproyectos dirigidos a mejorar la producción y productividad de los rubros agropecuarios identificados con las familias, la dotación y/o el mejoramiento de la infraestructura de apoyo a la producción, especialmente riego tecnificado, manejo postcosecha y comercialización.

Cuadro 9. Subproyectos apoyados por el PBVR en áreas adjudicadas a las EE, a través del Plan de Tierras del MAGAP

Territorio	Predio adjudicado	Entidad ejecutora	Subproyecto
1. Área influencia provincia Chimborazo (UETCH)	Hacienda Lipig	EE: Corporación de Productores Agropecuarios y Comercialización de Palmira (COPACP).	Producción de granos andinos para mejorar la economía solidaria integrado por 34 familias. La propuesta consiste en el establecimiento de 34 hectáreas de chocho, variedad INIAP Andino 450; 15 ha de quinua, variedad nacional y 2 ha de papa, variedad Súper Chola.
2. Sierra Central Bolívar (UETBOT)	Hacienda San Rafael (corresponde a PISL)	Asociación de Productores Agropecuarios San Rafael.	Diversificación de la producción apoyando a 30 familias con la implementación de 30 hectáreas de frutales (20 ha de aguacate y 10 ha de mandarina).
3. Sur de Manabí y Guayas (UETSMAG)	Granja Campozano	Asociación Campesina 15 de diciembre.	Fortalecer los procesos productivos que desarrollan 17 familias en la Parroquia Campozano del Cantón Paján. La propuesta consiste en diversificar la producción, bajo el principio de producir para comer y excedentes para vender. Los procesos de comercialización de productos se harán a través de una unidad de negocios que estará liderada por 3 jóvenes de la comunidad, además de la participación de las 3 jefas de familia que pertenecen a la organización.
4. Mancomunidad Abras de Mantequilla (Los Ríos); UETMAM	Predio Jesús María	Asociación Agropecuaria 30 de Marzo del cantón Palenque.	Mejoramiento de la producción agrícola apoyando a 60 familias, a través del establecimiento de sistemas agroforestales impulsando la producción asociativa cambiando el modelo de producción centrado básicamente en el monocultivo de maíz (de secano) hacia la parcela agroforestal combinando especies arbóreas y de ciclo corto; así como el fortalecimiento organizacional.

	Hacienda La Clementina	COOPROCELM	Fomento a la diversificación productiva con la participación del grupo de 70 jóvenes Emprendedores Sumak Kawsay. Se utilizarán 60 hectáreas de terreno con cultivos diversos bajo riego presurizado con técnicas de producción limpia, con bio insumos, tecnificación el agro, optimizando costos y la productividad. Se incorporarán procesos post cosecha y valor agregado a las hortalizas, legumbres y frutas que se produzcan, para ser dirigidos a los puntos de venta identificados, entre los cuales el principal será el comisariato de La Clementina, con un potencial mercado de 2.000 familias de la parroquia La Unión y sus alrededores que serán proveídos permanentemente.
	Hacienda La Clementina	COOPROCELM	Infraestructura para el establecimiento de cuatro cámaras de maduración para banano (Nota: La Clementina tiene 11.092 ha; 1092 de banano, 5.500 reses. Son 1800 beneficiarios y sus familias).
	Hacienda La Clementina	COOPROCELM	Implementación de la estación de bombeo.

Fuente: Elaborado por la Misión de RMP, con información del SIG.

4.3.3 Componente Sistema de Seguimiento y Evaluación Participativo

72. **Avance en la ejecución.** La relevancia dada al tema de SEP en el diseño del PBVTR y por ser parte del PBVR implicó que se implementara una propuesta común, de manera que en ambos proyectos (PISL, PBVTR) se apliquen los instrumentos y metodologías de SEP. En la práctica se presenta un muy bajo avance en el Componente, siendo la ejecución financiera de un 4% (USD 66 298) de un presupuesto total de USD 1 705 000. En el componente aún no se dispone de un plan de SEP. En el componente se ha realizado la construcción de herramientas para garantizar la transparencia de los procesos en la aprobación de las propuestas a través de los CLAP, comités técnicos o gestión de proyectos y de veedurías. De igual manera la conformación de los comités técnicos ampliados (Equipos UETs, PSL y dirigentes de las EE) que dan cuenta de los procesos de seguimiento y evaluación en campo, siendo al mismo tiempo, un espacio de interaprendizaje y de retroalimentación de los actores de desarrollo.

73. **Principales actividades y resultados.** El Proyecto reporta las siguientes actividades de seguimiento y evaluación, entre las que destacan: la conformación de 120 Comités Locales de Aprobación de Proyectos (CLAP), que participan en la evaluación ex-ante de los subproyectos, el establecimiento de 120 Comités de Contraloría Social o Veedurías para vigilar el cumplimiento de normas y especificaciones técnicas en lo relativo a calidad, cantidad, tiempo y costo de los subproyectos en ejecución, lo que constituye un logro importante, la realización de algunos Comités Técnicos Zonales ampliados con la presencia de las EE, la realización de 7 rutas de aprendizaje entre EE, 3 Foros (mujeres, REAF) entre UETs (temas contables, técnico, otros), 5 sistematizaciones (Video Clementina, Gramalote, otros) y 26 informes/eventos de rendiciones de cuenta y de cierre de subproyectos.

74. La principal actividad del componente ha sido el diseño y puesta en marcha del programa informático (SIG) que registra y almacena la información de las organizaciones, familias, convenios y subproyectos, POAs y el marco lógico. Este sistema muestra la información georreferenciada, opera bajo una plataforma web, se encuentra instalado en todas las UET y actualmente está incorporando nuevos reportes. Es consideración de la Misión que Es consideración de la Misión que el SIG requiere seguir mejorándose para operar con los niveles de eficiencia deseados. La desagregación de datos es imprescindible para el análisis de género y juventud. Esto permite elaborar diagnósticos territoriales de género y juventud, a fin de establecer estrategias adaptadas a

las necesidades de mujeres y hombres, y a las potencialidades específicas de cada territorio; posteriormente, para identificar el efecto de dichas estrategias.

75. La Misión no pudo identificar actividades de capacitación al personal del Proyecto, PSL y GADs en SEP.

76. Está contemplada una consultoría para la construcción y aplicación de herramientas de SEP y para mejorar las capacidades de SEP de las EE que participan en el PBVR, que se espera inicie a finales del 2015 (según recomendación de la RMP del PISL). Esta actividad se implementará en un período avanzado de la ejecución de la cartera de subproyectos, lo que limita los resultados esperados del componente de desarrollar capacidades, formular y validar metodologías y crear espacios de reflexión y aprendizaje desde las EE. El resultado esperado de establecer sistemas de seguimiento y evaluación automatizados en las EE debe ser objeto de análisis continuo para asegurar el uso y aprovechamiento de dichos sistemas.

77. **Participación de la población objetivo y otros actores en el seguimiento y evaluación.** La Misión de la RMP pudo constatar que los actores de derecho participando en los subproyectos están involucrados en actividades de seguimiento y evaluación de sus iniciativas, utilizando como base los mecanismos e instrumentos propuestos por el Proyecto, principalmente, para la rendición de cuentas sobre los recursos recibidos del Proyecto y como seguimiento al cumplimiento de los aportes, actividades y desembolsos. Generalmente, se observó una buena aceptación hacia los mecanismos e instrumentos utilizados, especialmente de los miembros de la Junta Directiva, de los comités de gestión y del de veeduría. Sin embargo, no se identificaron instrumentos generados desde las EE para realizar su propio seguimiento. La población objetivo no ha participado en actividades de capacitación e intercambio en SEP. Aún la información no se recopila de forma rutinaria y no se utiliza para fines de programación, para la medición de impactos, para responder a las prioridades organizacionales y para la modificación de las prácticas del pasado. Los líderes y lideresas dependen en una buena medida de los técnicos. Los subproyectos y las organizaciones no están gestionando, por sus propios medios, sus obligaciones de información y aún no tienen la capacidad interna para preparar, por ejemplo, informes orientados a los resultados. Son los técnicos contratados para los subproyectos los que están desempeñando estas obligaciones.

78. **Presentación de Informes de seguimiento.** El Proyecto presenta los informes de seguimiento semestral, informes de indicadores RIMS y otros reportes solicitados por las instancias nacionales en los plazos indicados, sin embargo, al igual que se recomendó en la RMP del PISL, es importante mejorar la calidad de la información para promover un mayor uso y difusión de los resultados, en el marco de la rendición de cuentas.

79. **Marco lógico.** El PBVTR cuenta con un marco lógico ajustado en el 2013, que tiene que ser revisado especialmente, para incluir metas en indicadores que no lo especifican. Una vez ajustado deberá ser aprobado por las instancias nacionales y enviado al FIDA para su no objeción.

80. **El Sistema RIMS.** El PBVTR realizó su primer reporte sobre los indicadores RIMS de primer nivel en marzo de 2014, reportando sobre el año anterior (2013), de forma satisfactoria. En cuanto a los indicadores de tercer nivel (impacto), como se indicó en informes de supervisión la UGP muestra una menor disposición sobre su medición, seleccionando únicamente el de mejora de los activos del hogar, que se mide según las variables aplicadas en las encuestas nacionales y no propiamente del RIMS. A partir de esta RMP el Proyecto debe reportar los indicadores de segundo y tercer nivel.

81. **Línea de base.** La UGP manifestó viene aplicando una línea de base a la totalidad de las familias atendidas, donde se incorporan una serie de indicadores sobre pobreza, que son demandadas por las autoridades del gobierno.

82. **Rendición de cuentas.** El Proyecto realiza diversas actividades de rendición y difusión de resultados como parte del Gobierno por Resultados (GpR) ante autoridades nacionales, según los indicadores seleccionados.

83. **Evaluación de resultados.** La Misión de RMP recomienda al Proyecto empiece a más tardar a inicios del 2017 en la planificación de la misma, especialmente para garantizar que se cuente con la información de la línea de base y de los indicadores requerida en términos de calidad, confiabilidad y oportunidad; así como con las respectivas sistematizaciones y estudios necesarios para el ejercicio de la evaluación final.

25. **Gestión del conocimiento y comunicación (GCC).** El PBVTR no dispone de una estrategia de gestión del conocimiento y comunicación. Se tiene previsto desarrollar sistematizaciones, y actividades como Rutas de aprendizaje, Mapeos, etc-. La sistematización será trabajada durante el período que resta a la terminación del Proyecto, previo la elaboración de un "plan de sistematización" acompañado de los recursos necesarios para su implementación. El Proyecto cuenta con un archivo organizado con la documentación de todas las actividades, los actores y socios vinculados a la ejecución, organizadas según un orden cronológico y temático que constituye un insumo para sistematizar la gestión del Proyecto y aportar a la documentación de buenas prácticas e innovaciones. Es importante que el plan cuente con sus propias acciones de divulgación y difusión.

84. **Innovaciones.** De la consulta a los prestadores de servicios sobre las innovaciones promovidas por el Proyecto, se obtuvo una larga lista de nuevas ideas y tecnologías introducidas principalmente, en aspectos productivos, que tienen que ver con el hecho de que para muchos de los productores y productoras las tecnologías están asociadas con nuevos cultivos, que generalmente no han producido anteriormente. Entre las nuevas tecnologías señaladas están: implementación de sistemas agroforestales asociativos (ej. frutales y granos), sistemas de riego tecnificado (riego por goteo y aspersión), siembra en ambientes controlados, mejoramiento genético en ganado vacuno, por inseminación. También a nivel de la gestión se reportan las siguientes innovaciones: manejo de libros contables, creación de cajas de ahorro, comités de gestión y de veeduría. La Misión de RMP recomienda al Proyecto se identifiquen, según criterios de innovación, se documenten y socialicen estas innovaciones.

4.4 Ejecución financiera

85. El Programa del Buen Vivir de Territorios Rurales PBVTR, al 31 de Agosto 2015, presenta un avance en su ejecución financiera del 46%, equivalente a USD 22,16 millones con respecto al monto total previsto para la implementación, esto es USD 48 624 123; destacándose una utilización del 45% del Préstamo FIDA I-849-EC, un 54% del Préstamo E-5-EC, en tanto que la Contraparte Nacional alcanza una utilización del 48%. Las otras fuentes como son los aportes de los beneficiarios y GADs alcanzan un 36% y 20% respectivamente. El documento de diseño del Proyecto también contempla otros aportes de Instituciones Financieras Locales por USD 10 355 550, a obtener como parte de la gestión de la UGP. Estos recursos no han sido gestionados y no se registran por la UGP. Otros recursos por USD 4 000.000, que se esperaban podían gestionarse por el FIDA, no se concretaron. Esta Misión de RMP pudo constatar que el personal del Proyecto conoce la normativa gubernamental y las directrices del Fondo que ha permitido un adecuado manejo de los recursos financieros de los préstamos.

86. Como se observa en el Cuadro 10 el avance en la ejecución presupuestaria a partir del año 2012 (0%), se ha ido incrementando sustancialmente, es así que en el 2013 se logra un (9%), en el 2014 un (23%) y el año 2015 con corte al 31 de agosto de 2015 se ha alcanzado un (13%), lo que demuestra el esfuerzo del equipo del Proyecto en la puesta en implementación de los servicios. No obstante, y con la finalidad de mantener los ritmos de ejecución del Proyecto, la UGP demanda de

la asignación y aprobación de espacios presupuestarios oportunos, para lo cual se requiere el compromiso del MAGAP como organismo ejecutor, así como de los demás organismos del Gobierno con responsabilidades en la implementación.

Cuadro 10. Desempeño financiero por financiador Miles de USD. Al 31 de agosto, 2015

Fuente de Financiamiento	Estimado (Diseño)	Ejecutado por año				Ejecutado Acumulado	% Acumulado
		2012	2013	2014	Ejecutado al 31 de Agosto 2015		
FIDA I-849-EC	17,296,042	0	1,618,934	3,924,691	2,265,751	7,809,376	45%
FONDO FIDUCIARIO E-5-EC	14,999,956	0	1,702,222	4,257,979	2,187,330	8,147,531	54%
CONTRARTE LOCAL	7,070,411	53,550	937,570	1,365,725	1,024,138	3,380,982	48%
BENEFICIARIOS	5,918,416	0	22,724	1,362,893	773,828	2,159,445	36%
GAD'S	3,339,298	0	8,960	388,573	273,323	670,856	20%
TOTAL	48,624,123	53,550	4,290,410	11,299,861	6,524,370	22,168,190	46%
		0%	9%	23%	13%	46%	

Fuente: Dirección Administrativa y Financiera de la UGP

87. Ejecución por componentes. Sobre la ejecución de recursos programados por componente, el Proyecto muestra un mayor nivel de inversión en el Componente Fondo de Inversión Territorial con un 55%, seguido del Componente de Administración y Gestión con un 51%. Los Componentes de Fortalecimiento de Capacidades de Gestión Territorial y de Seguimiento y Evaluación Participativa muestran una inversión de 8% y 4% respectivamente, porcentajes que deben ser mejorados de manera urgente, en el tiempo que resta de ejecución del Proyecto (Cuadro 11).

Cuadro 11

Desempeño financiero por fuente de financiamiento y componente sin considerar Entidades Financieras Locales y Otros Financiadores (en miles de USD.)																					
Al 31 de Agosto de 2015																					
COMPONENTES	FIDA I-849-EC			FONDO FIDUCIARIO E-5-EC			Beneficiarios			GADs			Contraparte Nacional			Otros Financiadores			Total		
	Estimado	Ejecutado	%	Estimado	Ejecutado	%	Estimado	Ejecutado	%	Estimado	Ejecutado	%	Estimado	Ejecutado	%	Estimado	Ejecutado	%	Estimado	Ejecutado	%
B.1 FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DE GESTIÓN	2,040,000	282,811	14%	4,982,000	263,891	5%	0	26,116	0%	0	0	0%	334,000	0	0%	0	0	0%	7,356,000	572,818	8%
B.2 FONDO DE INVERSIÓN TERRITORIAL	13,318,000	7,237,294	54%	10,018,000	7,838,997	78%	5,918,416	2,133,329	36%	3,339,298	670,856	20%	0	72,335	0%	0	16,639	0%	32,583,714	17,969,449	55%
B.3 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARTICIPATIVA (SEP)	1,705,000	21,655	1%	0	44,643	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	1,705,000	66,298	4%
B.4 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	233,000	267,617	115%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	6,736,000	3,308,648	49%	0	0	0%	6,969,000	3,576,265	51%
SUMA TOTAL	17,296,000	7,809,376	45%	15,000,000	8,147,531	54%	5,918,416	2,159,445	36%	3,339,298	670,856	20%	7,070,000	3,380,982	48%	0	16,639	0%	48,623,714	22,184,829	46%

Fuente: Dirección Administrativa y Financiera de la UGP.

88. Ejecución por categoría de gasto. Analizado el comportamiento de las categorías de gasto, estas muestran un nivel de ejecución de 104% en la categoría de Bienes; del 7% en Servicios y Capacitación para la Innovación Tecnológica; del 55% en Subproyectos Comunitarios, Empresariales y de Infraestructura Productiva; del 42% en Salarios y 89% Operación y Mantenimiento. La relación entre los costos administrativos (salarios, operación y mantenimiento) frente a la inversión que el Proyecto ha realizado hasta el 31 de agosto del 2015 corresponde al 46% (Cuadro 12).

Cuadro 12

Desempeño financiero por categoría de gasto (En miles de USD.)			
Al 31 de Agosto de 2015			
Categorías de Gasto	Estimado (Diseño)	Ejecutado al 31 Agosto 2015	%
Bienes	534,000	554,330	104%
Servicios y Capacitación para la Innovación Tecnológica	8,922,000	617,460	7%
Subproyectos Comunitarios, empresariales y de Infraestructura	32,624,450	17,969,449	55%
Salarios	5,861,000	2,432,430	42%
Operación y Mantenimiento	683,000	611,160	89%
TOTAL	48,624,450	22,184,829	46%

Fuente: Dirección Administrativa y Financiera de la UGP

89. **Desembolsos de los Préstamos del FIDA.** Hasta el 31 de agosto de 2015, el PBVTR con respecto a lo contemplado en el Convenio de Préstamo I-849-EC del FIDA (DEGs 10 750 000), ha recibido montos por desembolsos que equivalen al 65%. Para este mismo momento la categoría 1 “Bienes” está casi consumida con un (99%) de ejecución, el nivel de ejecución de la categoría “Servicios de Capacitación para la innovación Tecnológica” es de (10%), y la categoría de Subproyectos Comunitarios, Empresariales y de Infraestructura Productiva alcanza un nivel del (66%). En referencia al Préstamo E-5-EC del Fondo Fiduciario Español (EUROS 10 710 000) el Proyecto ha recibido montos por desembolsos por (80%). Los desembolsos obtenidos corresponden a la categoría Servicios de Capacitación para la innovación Tecnológica por el (11%) y la categoría Subproyectos Comunitarios, Empresariales y de Infraestructura Productiva el (97%) (Cuadro 13). Ante esta situación, la Misión de RMP del PBVTR sugiere que el Proyecto analice las necesidades de recursos en las diferentes categorías y solicite al FIDA una reasignación de fondos del rubro Sin Asignación, esto con la finalidad de evitar el sobregiro de categorías.

Cuadro 13

Desembolsos del Préstamo No. I-849-EC (En DEGs) y Fondo Fiduciario E-5-EC Del Fida (En EUROS)									
Al 31 de agosto de 2015									
Categoría	Descripción de la categoría	PRESTAMO No. FIDA I-849-EC EN DEGs				PRESTAMO No. FONDO FIDUCIARIO E-5-EC EN EUROS			
		Asignación original	Desembolsos I-849-EC	Saldo	Porcentaje desembolsado	Asignación original	Desembolsos E-5-EC	Saldo	Porcentaje desembolsado
B.1	BIENES	190,000	187,525	2,475	99%	0	0	0	0%
B.2	SERVICIOS Y CAPACITACIÓN PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	2,020,000	201,047	1,818,953	10%	3,200,000	359,608	2,840,392	11%
B.3	SUBPROYECTOS COMUNITARIOS, EMPRESARIALES Y DE INFRAESTRUCTURA	7,470,000	4,953,997	2,516,003	66%	6,440,000	6,221,851	218,149	97%
	SIN ASIGNACIÓN	1,070,000		1,070,000	0%	1,070,000	0	1,070,000	0%
	MONTO AUTORIZADO	0	1,698,169	-1,698,169	0%	0	2,029,198	-2,029,198	0%
	Total	10,750,000	7,040,738	3,709,262	65%	10,710,000	8,610,657	2,099,343	80%

Fuente: Dirección Administrativa y Financiera de la UGP

90. El nivel de desembolsos durante los tres años de ejecución han sido incrementales, como se muestra en el Cuadro 14, siendo el 2015 el año que presenta el mayor nivel de desembolsos.

Cuadro 14

Desembolsos del Préstamo No. FIDA I-849-EC (En DEG y USD) y Fondo Español E-5-EC por año (en EUROS y USD)				
Al 31 de Agosto de 2015				
Año	PRESTAMO FIDA I-849-EC		PRESTAMO FONDO FIDUCIARIO E-5-EC	
	Monto DEG	Monto USD	Monto EUROS	Monto USD
2012	389,236.34	600,000.00	678,427.28	900,000.00
2013	951,581.53	1,433,811.11	1,361,077.20	1,801,409.01
2014	2,345,239.55	3,547,528.36	2,514,810.41	3,277,731.81
2015	3,354,680.72	4,703,062.75	4,056,342.11	4,477,376.93
Total	7,040,738.14	10,284,402.22	8,610,657.00	10,456,517.75

Fuente: Dirección Administrativa y Financiera de la UGP

91. **Los fondos de contrapartida** corresponden al aporte del Gobierno previsto en el Informe de Diseño por un monto total de USD 7 070 411, de los cuales el Proyecto ha ejecutado el 48%. El MAGAP ha cumplido con el 100% del aporte de la Contraparte Nacional lo que ha permitido atender los costos operativos con la oportunidad del caso. Estos aportes cubren los rubros de remuneraciones y costos operativos para el funcionamiento adecuado del PBVTR. El Proyecto hasta la presente fecha no ha tenido inconvenientes en la asignación de estos recursos.

92. **El aporte de los Beneficiarios** se refleja en el informe técnico financiero que la EE debe presentar para solicitar el segundo desembolso y para liquidar el convenio. Al 31 de agosto de 2015, la UGP ha firmado 164 convenios por el cofinanciamiento de los diseño y de los sub proyectos, de los cuales 101 se encuentran en ejecución y 63 están cerrados y liquidados. De los 101 convenios que se encuentran en ejecución, 68 han recibido el segundo desembolso. Este aporte alcanza USD 2 159 445 de los USD 5 918 416, es decir un (36%) de lo previsto en el Proyecto. Es importante que el PBVTR incremente sus esfuerzos para el seguimiento técnico y financiero de los subproyectos, de ser posible a través de prestadores de servicios, lo que permitirá visibilizar el aporte de los beneficiarios mediante la entrega de los segundos desembolsos y liquidación de convenios, conforme al cronograma de desembolsos previsto en los convenios de cofinanciamiento.

93. **Asignación Presupuestaria.** El PBVTR ha logrado ejecutar en promedio el 86% (sin considerar año 2012 de arranque) del presupuesto anual asignado, lo que obedece entre otras cosas a la óptima gestión que la UGP ha realizado ante el MAGAP, Ministerio Coordinador de la Producción Empleo y Competitividad, SENPLADES y Ministerio de Finanzas para lograr el incremento de los techos presupuestarios por los recursos desembolsados por el FIDA, trámites que demandan tiempos considerables, y que afectarían al flujo de fondos y por ende a la ejecución del Proyecto (Cuadro 15).

Cuadro 15

PRESUPUESTO ASIGNADO POR FUENTE DE FINANCIAMIENTO Y POR AÑO												
FUENTE DE FINANCIAMIENTO	AÑO 2012			AÑO 2013			AÑO 2014			AÑO 2015		
	Presupuesto Asignado	Ejecutado	%	Presupuesto Asignado	Ejecutado	%	Presupuesto Asignado	Ejecutado	%	Presupuesto Asignado	Ejecutado	%
Préstamo FIDA No.I-849 -EC	0	0	0%	1,635,652	1,618,934	99%	3,960,935	3,924,691	99%	3,324,636	2,265,751	68%
Préstamo Fondo Fiduciario No.E-5-EC	0	0	0%	1,800,096	1,702,222	95%	4,260,460	4,257,979	100%	3,573,052	2,187,330	61%
Contraparte Nacional	299,772	53,550	18%	1,100,563	937,570	85%	1,331,485	1,365,725	103%	1,785,022	1,024,138	57%
SUMA TOTAL	299,772	53,550	18%	4,536,311	4,258,726	94%	9,552,880	9,548,395	100%	8,682,711	5,477,219	63%

Fuente: Dirección Administrativa y Financiera de la UGP

94. **Adquisiciones y contrataciones.** Está planteado que las adquisiciones y contrataciones con participación de las EE se hagan atendiendo disposiciones de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, que incluyen sistemas computarizados e internet. El Proyecto ha realizado un gran esfuerzo en la capacitación y acompañamiento a las EE en compras públicas, sin embargo la Misión de RMP sugiere incrementar estos entrenamientos y apoyos, de ser posible, a través de Prestadores de Servicios, cuyos resultados sean EE fortalecidas con altos niveles de gestión.

95. **Auditorías.** El Proyecto ha cumplido con la presentación de los Estados Financieros e Informes de Auditoría. En el caso del Informe de Auditoría correspondiente al año 2014, se presentó con 40 días de atraso. Con la finalidad de cumplir con la entrega oportuna de los informes de auditoría es importante que la UGP mantenga actualizada la contabilidad del Proyecto tanto en el sistema E-sigef como en el Guby-proy. El Proyecto ha comunicado que la Firma de Auditoría ha sido contratada para analizar los Estados Financieros de los años 2014 y 2015, esto asegura que el Proyecto entregara el Informe de Auditoría correspondiente al año 2015 en la fecha establecida en el convenio de préstamo (30 de Junio).

96. Dadas las observaciones de control interno contenidas en el Informe de Auditoría Externa, que el Proyecto debe resolver a la brevedad para evitar su repetición en el próximo Informe, la UGP y la Misión acordaron un cronograma de las acciones a ser realizadas y que se observa en el Apéndice 4. En el citado Apéndice se muestra las fechas en las cuales el Proyecto ha cumplido con la presentación de los Estados Financieros y los Informes de Auditoría.

97. **Presentación de Informes.** Los informes semestrales y anuales se presentan oportunamente. El Plan Operativo Anual (POA) y el Plan de Adquisiciones son entregados en los plazos fijados y responden a los requisitos establecidos en el Convenio de Préstamo.

98. **Aspectos Institucionales.** El MAGAP, a través de su Vice-Ministerio de Desarrollo Rural, es el organismo responsable y ejecutor del Programa en el marco de su ejecución presupuestal de acuerdo a las normas vigentes en la legislación ecuatoriana. Una adecuada coordinación entre la UGP y Planta Central MAGAP ha permitido viabilizar la implementación del Proyecto, logrando adecuados ritmos en la ejecución.

99. En la UGP y las UET destacan las buenas relaciones interpersonales y el diálogo abierto, lo que ha permitido un ambiente de confianza y de trabajo en equipo. Sin embargo es importante que se mejoren los mecanismos de comunicación entre la UGP a las UET y se fortalezcan las orientaciones estratégicas dentro de la UGP y hacia las unidades territoriales, especialmente para las acciones siguientes de consolidación y sostenibilidad y de cierre del Proyecto. El equipo del Proyecto se ha mantenido estable, a nivel de la UGP, siendo en las UETSE y UETSUL donde se han presentado mayores movimientos de personal, lo que ha afectado el desempeño del PBVTR.

100. La modalidad de implementación del Proyecto se ha mantenido en su mayoría conforme el diseño, los leves cambios han permitido dinamizar la ejecución especialmente de las Entidades Ejecutoras. Es de esperarse que la transferencia de la responsabilidad de la gestión y administración de los recursos financieros y la elegibilidad y administración de los servicios técnicos a las EE, impacte positivamente los niveles de autoestima y empoderamiento de los actores de derecho, si se cuenta con los mecanismos para fortalecer sus capacidades en el manejo de estos recursos.

V. Principales conclusiones y recomendaciones

101. El Proyecto mantiene la relevancia asociada con la problemática de la pobreza rural, se encuentra armonizado con las políticas nacionales, sectoriales y territoriales que se vienen impulsando desde la nueva Constitución (2008) y se aplican efectivamente, los principios de complementariedad y subsidiariedad.

102. El nivel de ejecución del PBVTR a la fecha de la RMP es moderadamente satisfactorio, considerando el desbalance en la ejecución entre componentes, donde el Componente 2 Fondo de Inversiones Territoriales es el que muestra un nivel de ejecución adecuado al tiempo transcurrido desde la fecha de efectividad, mientras los Componentes 1 Desarrollo de capacidades para la gestión territorial y Componente 3 Seguimiento y evaluación participativo muestran un rezago significativo en su ejecución financiera y de resultados, que debe atenderse para garantizar el logro de los objetivos y resultados esperados de forma sostenible. El fortalecimiento de capacidades se realiza en los sub proyectos del Componente 2, donde están las poblaciones atendidas. Estos grupos privilegian y visualizan la importancia del fortalecimiento como parte de las propuestas productivas. También en los subproyectos del Componente 2 se están aplicando herramientas y mecanismos de seguimiento y evaluación participativo para garantizar la transparencia de los procesos en la aprobación y ejecución, siendo al mismo tiempo recursos de interaprendizaje y de retroalimentación para los actores en derecho. No obstante, las actividades de EP deben ser fortalecidas en dichos actores.

103. El Proyecto ha mostrado niveles de ejecución física y financiera crecientes, especialmente en lo que corresponde al financiamiento de las inversiones en subproyectos productivos y de infraestructura, sin embargo, se requiere que el Proyecto realice procesos de reflexión de lo alcanzado, para mejorar la eficacia, el impacto y la sostenibilidad; así como para ejecutar los recursos restantes, bajo criterios de eficiencia y efectividad, y tomando en cuenta la situación actual y perspectivas del contexto de país.

104. Tomando en cuenta las condiciones de pobreza y extrema pobreza de algunas de las comunidades y miembros de las EE atendidos por el Proyecto se observaron evidencias aún muy preliminares hacia el logro de los objetivos y resultados del Proyecto, orientados a mejorar los medios de vida de las familias, aunque todavía con baja sostenibilidad. Estas evidencias incluyen desde cambios de actitud de los productores y productoras hacia las instituciones públicas del sector y organismos de desarrollo local hasta el reconocimiento de los derechos, y el acceso a beneficios y oportunidades del Proyecto, que les permite salir de la pobreza, entre otros: sistema de riego tecnificado, producción agropecuaria obras de infraestructura para el manejo postcosecha, almacenamiento, producción bajo condiciones controladas, espacios reconocidos para el intercambio con EE vecinas y afines .

105. El PBVTR mantiene un enfoque estratégico basado en el desarrollo de alianzas, que a la fecha han resultado ser muy limitadas, y que requieren de una gestión estratégica por parte de la UGP y las UET para potenciar las alianzas existentes y establecer nuevas alianzas, que acompañen a las EE en su proceso de consolidación y sostenibilidad de las inversiones. Las mayores alianzas se realizan con los GADs, sin embargo, estas muestran resultados diversos. Una valoración conjunta MAGAP/PBVTR-GADs, con los actores de derecho podrá mostrar los beneficios de estas alianzas y las maneras de fortalecerlas.

106. Las alianzas intrainstitucionales con diferentes instancias del MAGAP, muestran avances significativos, que han resultado en un mayor posicionamiento del Proyecto hacia los beneficiarios y dentro del Ministerio mismo. Sin embargo, se requiere profundizar la relación UGP-VMDR/MAGAP para la apropiación de los enfoques, metodologías, servicios y en especial, para el

desarrollo de una estrategia de “traslado” de los subproyectos y las EE atendidas que lo requieran, lo que contribuirá a la institucionalización y sostenibilidad del Proyecto.

107. El enfoque del Proyecto se ha orientado al desarrollo de cadenas productivas (cadena corta), en concordancia con la matriz productiva, promoviendo la diversificación y la agroecología. No obstante, el Proyecto va más allá de lo productivo al vincular elementos como el desarrollo territorial, el fortalecimiento de capacidades, la asociatividad, la conservación de los recursos naturales y el ambiente y la vinculación al mercado, entre otros, según el diseño. Estos aspectos deben ser manejados de forma integral, desde el inicio de la intervención con las EE, de manera que se avance hacia la sostenibilidad en sus diferentes dimensiones (económica, ambiental, institucional).

108. El enfoque productivo ha favorecido a las familias beneficiarias con cultivos que van dirigidos a atender la seguridad alimentaria, a la generación de excedentes para comercialización y a la producción de rubros para el mercado nacional e internacional (ej. cacao). Sin embargo, no existen estrategias claras de vinculación de las EE y sus productos al mercado, ni de agregación de valor cuando corresponda, que incluya además, un plan de negocios, que les permita participar sostenidamente, con la calidad, cantidad y frecuencia requerida, en el mercado. La falta de definición de mercados en los que las EE van a vender sus productos está generando incertidumbre en los beneficiarios, especialmente, si se toma en cuenta que gran parte de los productos van a entrar en producción en un año o año y medio.

109. Es necesario profundizar las estrategias de negocios presentes en la formulación de cada uno de los subproyectos con las estrategias generales del MAGAP. Por ejemplo en la cadena productiva de cacao, maíz, soya, trigo, aguacate, producción lechera, entre otras, que conforme la producción genere ofertas se vincule con mercados dados por estas estrategias, adicionalmente para el caso de la producción de hortalizas es imperativo potenciar los mercados de conexión con Pro alimentos y ferias inclusivas que se desarrollan en el MAGAP; así como con otros mercados.

110. Se considera de suma importancia observar algunos cambios en el corto plazo en el desarrollo de las capacidades de las EE atribuibles a la intervención del Proyecto. En el tiempo restante el Componente debe enfocarse en la formación de líderes/lideresas en temas como gestión empresarial; asociatividad, comercialización y equidad de género e interculturalidad. Para ello, la actividad de creación y puesta en marcha de redes de aprendizaje, debe de ser una prioridad para el Proyecto.

111. La línea de base ingresada al SIG registra las características de los participantes en los subproyectos, observándose las condiciones de pobreza y extrema pobreza que confirman la focalización de la población objetivo del Proyecto. Se requiere que esta información sea completada y trabajada desde su comprensión superando la descripción de datos que hasta el momento se ha realizado, para ser incorporada en la toma de decisiones y reorientación de estrategias.

112. Con relación al Seguimiento financiero llevado por el sistema GUBYPROY este se encuentra actualizado, a diferencia del año anterior en el que se arrastraba retrasos en la introducción de la información; el cruce con el sistema del SIG está en proceso y su uso permite controlar el avance de metas y ejecución presupuestal cumpliendo con las exigencias de revisión del MAGAP en las mesas de crisis que mensualmente se realizan.

113. Una debilidad que es necesario corregir es la introducción de información que por diferentes razones entre ellas la de digitación en algunos casos muestra incoherencia que puede distorsionar la realidad del Proyecto, amerita su revisión en la fuente de incorporación de datos así como de su lectura crítica.

114. La modalidad de implementación del Proyecto se ha mantenido en su mayoría conforme al diseño, los leves cambios han permitido dinamizar la ejecución especialmente de las EE. Es de esperarse que la transferencia de la responsabilidad de la gestión y administración de los recursos financieros y la elegibilidad y administración de los servicios técnicos a las EE, impacte positivamente los niveles de autoestima y empoderamiento de los actores de derecho, si se cuenta con los mecanismos para fortalecer sus capacidades en el manejo de estos recursos.

115. El Proyecto mantiene un seguimiento y análisis del contexto nacional y local (situación económica y social, erupción del Volcán Cotopaxi, Tungurahua, presencia del fenómeno de El Niño), que requerirá tener presente estrategias para enfrentar estas posibles afectaciones.

VI. Propuestas para alcanzar mayor eficacia e impacto y garantizar la sostenibilidad

116. En función de los hallazgos realizados por la Misión de RMP y tomando en cuenta las recomendaciones de la RMP del PISL, que aplican al PBVTR, se plantean las siguientes propuestas estratégicas (Cuadro 16):

- i. **Elaborar y ejecutar un Plan de Acción de Consolidación y Sostenibilidad de los Subproyectos.** Este Plan debe orientarse a apoyar oportuna y efectivamente a las EE, para consolidar las inversiones en el largo plazo. El Plan debe realizarse con base en un diagnóstico realista y ejecutivo (según criterios de calificación previamente establecidos, con consideración de género y grupo etario) de cada una de las EE y sus subproyectos. Con base en el diagnóstico el Plan incluirá, entre otros: a) la identificación de alternativas viables, para vender los volúmenes comerciales de la producción, tanto en forma asociativa como individual; b) el fortalecimiento de las alianzas intra, interinstitucional e intersectorial, pública, privada y académica para el acompañamiento posterior a aquellas EE que lo requieren; c) el mejoramiento de la capacidades en gestión agroempresarial, mercados, comercialización, valor agregado, cadenas de valor e instrumentos financieros adecuados, según las necesidades de cada EE y con base en un plan de desarrollo de capacidades desde el componente 1, que cuenta con recursos financieros para la capacitación y para potenciar las redes de aprendizaje; d) la promoción de una mayor participación de mujeres y jóvenes; y e) la promoción y ejecución de medidas de mitigación al cambio climático y de protección de los recursos naturales (agua y suelo).
- ii. **Dinamizar el cofinanciamiento de los subproyectos.** Tomando en cuenta los aportes de los GADs y de los beneficiarios que está comprometidos y aún no son efectivos se requiere de un seguimiento continuo y definición de acciones que minimicen atrasos en la implementación y el incumplimiento de dichos aportes. Además, considerando que existen experiencias muy positivas con algunos GADs se recomienda fortalecer la relación y la promoción de los subproyectos para su sostenibilidad.; así como el intercambio de experiencias entre las UETs.
- iii. **Seguimiento y evaluación participativa.** Concretar a corto plazo la contratación de la consultoría sobre SEP y asegurar durante su ejecución que los productos se obtengan con la calidad requerido, en el plazo de tiempo programado y sean adecuados al grupo objetivo, de manera que las EE cuenten con las capacidades para realizar el SE de su propia gestión y subproyectos con instrumentos propios y para futuras acciones.
- iv. **Realizar la planificación de la evaluación final,** que incluya las siguientes acciones en el corto plazo: Ajustes al marco lógico y envío al FIDA para su no objeción, Introducción de mejoras al SIG para un mayor aprovechamiento del sistema., Preparar la propuesta de planificación de la evaluación final, tomando en cuenta la línea base, Elaboración de un plan de acción de Gestión del Conocimiento y Comunicación para sistematizar las experiencias, buenas prácticas, innovaciones, etc. para reflexión, difusión y como insumos para la evaluación final.
- v. **Gestión del conocimiento y comunicación.** Es preciso iniciar el diseño y puesta en marcha de un plan de GCC que deberá levantarse desde la misma experiencia del PBVTR, considerando dos componentes: el conocimiento tácito ancestral y el nuevo conocimiento (las innovaciones) que por no estar sistematizado requiere también ser explicitado, junto al primero. Los ejes de este esfuerzo, igualmente, podrían ser dos: el técnico-productivo y gerencia social (para las organizaciones y para los emprendimientos). La GCC se podrá operativizar a través de las Rutas y/o Escuelas de Aprendizaje, o de los programas de

vinculación de la universidad con la comunidad, o de planes de capacitación locales, y el propósito será el Fortalecimiento de las Capacidades de los actores del desarrollo. De esta manera se articulará con el componente de Fortalecimiento. Igualmente, debe incluirse un plan de sistematización de la gestión misma del Proyecto.

Cuadro 16. Resumen de Medidas convenidas

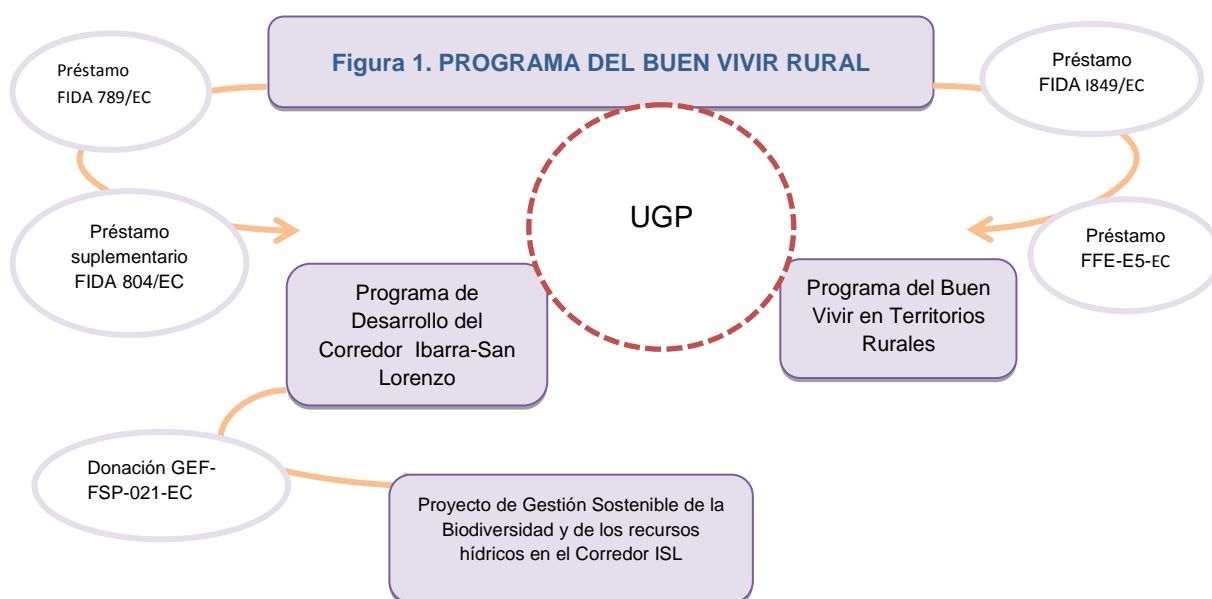
Area	Medida convenida	Fecha límite	Responsables
Ejecución del Proyecto	Elaborar y ejecutar un Plan de Acción de Consolidación y Sostenibilidad de los subproyectos.	Diseño 31/03/2016 Ejecución A partir 04/2016	VMDR, UGP FIDA
	Dinamizar el cofinanciamiento de los subproyectos	Continuo	UGP
	Preparación de estrategia de salida	06/2016	VMDR, UGP FIDA
Aspectos fiduciarios	Entrega del informe final de auditoría 2015	30/06/2016	VMDR, UGP
	Seguimiento al presupuesto	Continuo	VMDR, UGP FIDA
Seguimiento y evaluación participativo (SEP)	Concretar a corto plazo la contratación de la consultoría sobre SEP y asegurar durante su ejecución que los productos se obtengan con la calidad, en el tiempo esperado y sean adecuados al grupo objetivo, de manera que las EE cuenten con las capacidades para realizar el SE de su propia gestión y subproyectos con instrumentos propios y para futuras acciones.	10/2015-06/2016	UGP, UETs FIDA
	Planificación de la evaluación final.		
	<ul style="list-style-type: none"> Ajustes al marco lógico y envío al FIDA para su no objeción 	11/2015	UGP FIDA
	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación de ajustes al SIG para disponer de reportes de: Estado de convenios, avance físico y financiero de proyectos, línea base por secciones. Mantener la mejora constante para que el SIG con los niveles de eficiencia deseados. Preparar la propuesta de planificación de la evaluación final, tomando en cuenta la línea base. Elaboración de un plan de acción de GCC para sistematizar las experiencias, buenas prácticas, innovaciones, etc. para reflexión, 	12/2015 12/2016 01/2016	UGP FIDA UGP UGP FIDA UGP FIDA

	difusión y para la evaluación final.		
--	--------------------------------------	--	--

Apéndices

Apéndice 1. Resumen del Programa del Buen Vivir en Territorios Rurales

Integración del PISL en el Programa del Buen Vivir Rural (PBVR). Con la nueva Constitución aprobada en setiembre de 2008, el GOE se propuso fortalecer su rol en el manejo económico y social, mediante el incremento de la inversión pública, mejores arreglos institucionales; así como desarrollando más regulaciones en los sectores económicos. El sector rural armonizó sus estrategias y programas en torno al Buen Vivir, y estableció como uno de los instrumentos estratégicos la matriz productiva, que buscaba fortalecer y diversificar la base productiva agrícola. El MAGAP puso en marcha el Programa para el Buen Vivir Rural (PBVR), como mecanismo para ejecutar la Estrategia del Buen Vivir Rural. En este Programa se busca integrar diferentes intervenciones para el desarrollo territorial y reducción de la pobreza, con recursos nacionales y de la cooperación internacional. Inicialmente, se integraron al PBVR el PISL y otra iniciativa conjunta del GOE con el FIDA, denominada Programa del Buen Vivir en Territorios Rurales, los cuales son administrados por la Unidad de Gestión del Programa (UGP), establecida el 31 de agosto de 2012 (Resolución 345-A) (Figura 1).



Fuente: Informe de RMP PISL (2014).

La Administración reelecta en 2013, aprobó el Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017), y en sus planes anuales de inversión se mantiene el Programa del Buen Vivir Rural con los dos proyectos PISL y PBVTR.

Resumen del PBVTR De acuerdo con el Informe Final de Diseño y los ajustes al Marco lógico, que incluye la actualización al proyecto, las características del proyecto son:

PROBLEMÁTICA DE LA POBLACIÓN Y ÁREA GEOGRÁFICA	<ul style="list-style-type: none"> - Familias de pequeños productores presentan alta vulnerabilidad a la degradación de suelos, falta de acceso a agua para riego, limitado acceso a servicios financieros y técnicos y difícil acceso a mercados - Baja productividad de la fuerza de trabajo - Los ingresos de las familias rurales pobres son mínimos - Altos riesgos por variaciones climáticas - Presencia de migración y remesas en territorios del área de influencia - Familias sin acceso a tierras, especialmente las personas jóvenes - Persiste presencia de altos índices de pobreza (91% NBI) y pobreza extrema (67,7% NBI), valores por encima de los promedios nacionales - Altos índices de desnutrición infantil. - Mujeres presentan bajo grado de escolaridad y limitado acceso a servicios básicos y activos productivos
---	--

FIN	“Contribuir a la reconversión productiva sustentable, al mejoramiento de los ingresos y a la soberanía alimentaria de la población rural de 8 territorios y áreas de 9 provincias del Ecuador”.		
OBJETIVO DE DESARROLLO	Promover la sostenibilidad de los medios de vida de las familias rurales en los territorios focalizados”.		
COMPONENTES	Componente 1. Fortalecimiento de capacidades de gestión territorial. El componente tiene como resultado principal: “Las familias rurales y sus organizaciones fortalecen sus capacidades para incidir en procesos de planificación, monitoreo y veeduría social a nivel de los territorios”.	Componente 2.Fondo de inversiones para iniciativas territoriales. El resultado esperado es “Organizaciones de las familias rurales, jóvenes y mujeres con proyectos comunitarios, empresariales y de infraestructura productiva acceden a servicios e infraestructura de apoyo a la producción, transformación y mercado”.	Componente 3. Sistema de seguimiento y evaluación participativo. El resultado esperado es “Las organizaciones de las familias rurales y otros actores han fortalecido sus capacidades para el seguimiento y evaluación participativo”.
FOCALIZACIÓN	Geográfica (ajustada): 7 territorios que comprenden 151 parroquias de las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Los Ríos, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Manabí, Guayas. Beneficiarios directos: 25000 familias rurales de los territorios focalizados. Metas de cobertura de jóvenes: 25% Mujeres: 50% Poblaciones indígenas y afro-ecuatorianos: 25%		
COSTOS Y FINANCIAMIENTO (USD ´000) POR COMPONENTE			
Componente 1: USD 7,36 (11,7%)	Componente 2: USD 46,95 (74,5%)	Componente 3: USD 1,70 (2,7%)	Organización y gestión USD 6,97 (11,1%)
El costo total, según el Diseño asciende a USD 62,980. El financiamiento del Proyecto proviene de: FIDA, que aporta USD 17,3 millones (27,5%), el Gobierno Español con USD 15 millones (23,8%), asignado mediante el acuerdo FIDA-Fondo Fiduciario Español. Los beneficiarios aportan USD 5,92 millones (9,4%), los GADs aportan USD 3,34 millones (5,3%), el MAGAP-GOE aporta USD 7,01 millones (11,28). Además, se esperaba apalancar recursos de las IFL por USD 10,36 millones (16,44%) y por USD 4,0 millones (6,35%) de otros financiadores. Esta Misión revisó esta estructura de costos, ya que estos dos últimos aportes no se han hecho efectivos.			

Apéndice 2. Revisión del Marco Lógico¹⁸. Columnas de objetivos e indicadores

Jerarquía de objetivos (ML del diseño)	Jerarquía de objetivos (ML ajustado)	Indicadores según ML diseño	Indicadores ajustados	Justificación
<p>Fin</p> <p>(Según CF) Contribuir a disminuir la pobreza de los habitantes afro ecuatorianos, indígenas y mestizos del área del Proyecto</p> <p>(Según IDP) Mejorar el nivel de vida de la población rural en 8 territorios (165 Juntas parroquiales rurales)</p> <p>(Según ML) Las familias rurales en las 165 Juntas parroquiales rurales de los territorios focalizados por el programa han mejorado su nivel de bienes económico</p>	<p>Contribuir a la reconversión productiva sustentable, al mejoramiento de los ingresos y a la soberanía alimentaria de la población rural del país</p>	<p>En las 165 juntas parroquiales rurales (JPR):</p> <ul style="list-style-type: none"> Los índices de pobreza rural se han disminuido en 25% Los índices de desnutrición infantil se han reducido por 60% El valor de activos de las familias participantes han mejorado en un 30% 	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Los índices de pobreza se han disminuido en un 25% 16000 familias han incrementado el valor de sus activos del hogar en un 10% 	<ul style="list-style-type: none"> Se ajusta para “contribuir” a los objetivos nacionales y sectoriales, contemplados en el PNBV y la Matriz Productiva. Se incluye el mejoramiento del bienestar económico desde la perspectiva de ingresos además se hace hincapié a la soberanía alimentaria por ser un eje estratégico del MAGAP. Responde al enfoque metodológico contenido en las directrices FIDA sobre Marco Lógico Según su forma en el diseño muestra repetición con el objetivo general De los indicadores ancla, Ecuador no está midiendo el índice de desnutrición. El valor de los activos se estima con base en las variables de la encuesta socioeconómica del MCDS y no se sigue la encuesta RIMS.
<p>Objetivo de Desarrollo</p> <p>(Según CF) aumentar y</p>	<p>Mejorar la sostenibilidad de los medios de vida de al menos 25000 familias rurales en los territorios</p>	<ul style="list-style-type: none"> 12,500 familias realizan la transición a sistemas de producción agroecológicos 	<ul style="list-style-type: none"> 25,000 familias reciben servicios del Proyecto 12,500 empleos estables 	<ul style="list-style-type: none"> Existe presencia de múltiples objetivos en el objetivo del CF, lo cual requiere simplificarse

¹⁸ Basado en ajustes realizados en Taller de Revisión del Marco Lógico (Julio, 2013)

<p>fortalecer el patrimonio natural, social, cultural y financiero de las familias y comunidades del Proyecto y facilitar su acceso a los mercados, reforzando las identidades culturales</p> <p>(Según IDP) Promover la sostenibilidad de los medios de vida de al menos 25000 familias rurales en los respectivos territorios</p> <p>(Según ML) 25,000 familias rurales han adoptado medios de vida sostenible a base de sistemas de producción agroecológicos y otros emprendimientos fundamentados en la política nacional de soberanía alimentaria</p>	focalizados	<ul style="list-style-type: none"> 12,500 familias tienen empleos estables en empresas no-agrícolas encadenadas con la producción agroecológica <i>Efectividad/ Producción agrícola y ganadera mejorada: Número de productores (hombres/mujeres) que han adaptado tecnologías recomendadas (RIMS 2.2.2)</i> <i>Efectividad/ Creación de oportunidades de empleo: Número de empleos generados en empresas de pequeña y mediana escala (RIMS 2.5.1)</i> <i>Número de personas (hombres/mujeres) que reciben servicios del Programa (RIMS 1.8.1)</i> <i>Número de hogares que reciben servicios del Programa (RIMS 1.8.2)</i> <i>Número de comunidades que reciben servicios del Programa (RIMS 1.8.4)</i> 50% de participantes en las iniciativas cofinanciadas por el Programa son mujeres; 25 % jóvenes; y 25% indígenas o afro-ecuatorianos 	<p>generados (25% mujeres y 25% jóvenes)</p> <ul style="list-style-type: none"> 80% de familias con proyectos han incrementado sus ingresos en al menos un 30% de forma sostenible Incremento en la productividad de rubros financiados por el proyecto en un 60% 50% de participantes en las iniciativas cofinanciadas por el Programa son 25% mujeres; 25 % jóvenes El 60% de los productores agroecológicos han fortalecido las capacidades para tener acceso mejorado a servicios de apoyo a la producción agroecológica. 5 redes de aprendizaje en operación 	<ul style="list-style-type: none"> El objetivo promover es ambiguo, difícil de medir No hay un indicador ambiental El elemento cultural debe verse en cada indicador
Componente 1 Fortalecimiento de capacidades de gestión territorial				
R.1 Las JPRs, mancomunidades y gobiernos	R.1 Las organizaciones de las familias rurales fortalecidas en sus	<ul style="list-style-type: none"> 80% de las JPRs establecen y hacen cumplir normas para la 	<i>Al finalizar el proyecto por tipo de organización, por territorio:</i>	El grupo meta son las familias rurales y sus organizaciones

provinciales incluyen y financian iniciativas relacionadas con la agricultura multifuncional/agroecología en sus planes de ordenamiento y desarrollo territorial	capacidades para incidir en procesos de planificación, monitoreo y veeduría social a nivel de los territorios	<p>gestión mancomunada de recursos naturales en una escala adecuada para garantizar los servicios de ecosistema en su respectivas circunscripciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Representantes de al menos 70% de las comunidades rurales focalizadas por el Programa participan en los procesos de planificación <i>Efectividad/ Promoción de políticas e instituciones inclusivas: Número de hogares con acceso a recursos naturales asegurado a largo plazo (RIMS 2.6.1)</i> <i>Efectividad de programas de manejo de recursos naturales y de conservación: Hectáreas de tierra mejorada a través de métodos de conservación de tierra y/o agua (RIMS 2.1.5)</i> <i>Número de personas (hombres/ mujeres) capacitadas en manejo de recursos naturales (RIMS 1.1.9)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> 100 organizaciones fortalecidas en capacidades para incidir en los procesos de gestión territorial Al menos un 50% de representantes (50% mujeres, 25% jóvenes) de las organizaciones fortalecidas han participado en procesos de gestión territorial <p><i>Eficacia: desarrollo de comunidades (RIMS 2.6.2)</i></p>	
R.2 Las y los productores agroecológicos y jóvenes emprendedores tienen acceso a servicios adecuados para facilitar la reconversión productiva, la certificación de sus parcelas, el empleo digno y la gestión empresarial	R.2 Organizaciones de familias rurales fortalecidas en la gestión para la prestación de servicios de apoyo a la producción agroecológica, transformación y comercialización, servicios financieros	<ul style="list-style-type: none"> 8,000 productoras/es han procesado la certificación agroecológica de su parcela conforme con normas locales, nacionales y/o internacionales 400 promotoras/es y 160 técnicos/as (de quienes al menos 50% son mujeres, 25% jóvenes, y 25% indígenas o afro-ecuatorianos) se capacitan y 	<p><i>Al finalizar el proyecto, por tipo de organización, por territorio:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 50 organizaciones fortalecidas en la gestión de servicios de apoyo a la producción agroecológica, transformación y comercialización, incluidas 24 juntas de regantes o figura similar 	Como está planteado el resultado corresponde más al componente 2

		<p>brindan servicios en sus comunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5,000 personas (de quienes al menos 50% son jóvenes, 50% mujeres, y 25% indígenas o afro-ecuatorianos) reciben capacitación para emplearse en oficios no-agrícolas • 50 proveedores de servicios basados en las organizaciones territoriales, adquieren las capacidades para acompañar los productores de base en reconversión productiva, certificación y gestión empresarial (RIMS 1.2.1) 		
R.3 Los sistemas de riego son administrados satisfactoriamente por grupos comunitarios	Ver resultado 3 nuevo	<ul style="list-style-type: none"> • 24 juntas de regantes se fortalecen para poder ejercer sus funciones • Número de grupos manejando infraestructura de riego con mujeres en cargos de decisión (RIMS 1.1.4) <p>Probabilidad de sostenibilidad de infraestructura productiva: Número de productores (hombres/mujeres) con acceso seguro a recursos hídricos (RIMS 2.1.3)</p>		Se integra el en resultado 3 ajustado
	R.3 Organizaciones de las familias rurales, jóvenes y mujeres cuentan cn conocimientos mejorados en producción comercialización y gestión empresarial, servicios financieros		<ul style="list-style-type: none"> • 4000 personas (50% mujeres, 50% jóvenes, 25% indígenas) con conocimientos mejorados en producción,, comercialización y asociatividad <p>50% organizaciones han</p>	

			adoptado al menos 2 mejores prácticas de producción, empresarialidad, comercialización y asociatividad	
Componente 2 Fondo de inversión para iniciativas territoriales				
R.1 Los ingresos de las y los productores agroecológicos y de las y los socios de otros grupos emprendedores foalizados por el Programa se han incrementado	R.1 Organizaciones de las familias rurales, jóvenes y mujeres con subproyectos comunitarios, empresariales y de infraestructura productiva acceden a servicios e infraestructura de apoyo a la producción, transformación y mercado	<ul style="list-style-type: none"> • 12,500 productores/as agroecológicos/as han incrementado sus ingresos en al menos un 30% • 12,500 personas (de quienes al menos 50% son jóvenes, 50% mujeres, y 25% indígenas o afro-ecuatorianos) organizados en cerca de 400 empresas no-agrícolas incrementan sus ingresos en al menos un 30% 	<ul style="list-style-type: none"> • 17500 familias organizadas han desarrollado 152 proyectos (agrícolas y no agrícolas) • 8000 productoras/es han adoptado prácticas agroecológicas en sus parcelas • 4000 productores con prácticas agroecológicas acceden a mercados certificados internos e internacionales • 10000 familias se benefician de sistemas de riego, centros de acopio y otras infraestructuras para el procesamiento de productos • Probabilidad de sostenibilidad de los locales e instalaciones comerciales, de almacenamiento y de elaboración (RIMS) • Probabilidad de sostenibilidad de infraestructura de producción • Desarrollo de comunidades 	<p>El resultado y el indicador están mal planteados porque corresponden a un nivel superior (impacto y no de efectos)</p> <p>Falta</p>

R.2 Las y los productores agroecológicos y grupos emprendedores focalizados por el Programa acceden a servicios financieros para cofinanciar sus planes de negocio	R.1 Organizaciones de las familias rurales, jóvenes y mujeres con subproyectos acceden a servicios financieros	<ul style="list-style-type: none"> • 15,000 familias (de quienes al menos 25% son indígenas o afroecuatorianos) acceden a servicios financieros para fines productivos directamente o mediante financiamiento a un grupo • La tasa de morosidad calculada sobre el valor total de la cartera de préstamos no supera 2.5% • <i>Número de personas (hombres/ mujeres) en grupos de ahorro y/o crédito capacitadas (RIMS 1.3.2)</i> • <i>Número de instituciones financieras que participan en el Programa (RIMS 1.3.4)</i> • <i>Efectividad: Mejorado acceso de las y los usuarios a servicios financieros (RIMS 2.3.2)</i> • <i>Efectividad/ Mejorado desempeño de instituciones financieras: Cartera en riesgo (RIMS 2.3.3)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • 15,000 familias (de quienes al menos 25% son indígenas o afroecuatorianos) acceden a servicios financieros para fines productivos directamente o mediante financiamiento a un grupo 	
R.3. Las y los productores agroecológicos logran mejorar su acceso a mercados que remuneran la calidad de sus productos		<ul style="list-style-type: none"> • 40 redes o cooperativas establecidas o fortalecidas facilitan la transformación y comercialización de productos agroecológicos • 8,000 productores/as agroecológicos/as colocan productos en mercados certificados internos e internacionales • 100 canastas comunitarias se 		Se integra en el resultado 1

		<p>establecen o amplían su cobertura</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Número de personas (hombres/ mujeres) en grupos de comercialización (RIMS 1.4.5)</i> <p><i>Grupos de comercialización con mujeres en cargos de decisión (RIMS 1.4.6)</i></p>		
R.4 Las y los productores agroecológicos logran mejorar su acceso a infraestructura económica		<ul style="list-style-type: none"> • 20,000 familias (12,500 focalizadas por el Programa y otras en los mismos territorios) se benefician de sistemas de riego, centros de acopio, y otras infraestructuras para el procesamiento de productos • <i>Facilidades de comercialización, almacenamiento y procesamiento construidas y/o rehabilitadas (RIMS 1.4.4)</i> <p><i>Probabilidad de sostenibilidad de facilidades de comercialización, almacenamiento y procesamiento: Número de facilidades de comercialización, almacenamiento y procesamiento funcionando (RIMS 2.4.3)</i></p>		Se integra en el resultado 1
Componente 3 Sistema de seguimiento y evaluación participativa				
R.1 Los GADs, OSGs y otros actores en la gestión territorial tienen acceso oportuno a información para la toma de decisiones y medición de los impactos generados por el Programa	R.1 Las organizaciones de las familias rurales y otros actores han fortalecido capacidades para el seguimiento y evaluación participativo	<ul style="list-style-type: none"> • Se han establecido métodos efectivos para recopilar, sistematizar y devolver datos sobre la gestión e impactos del Programa. • 80 OSGs y 165 JPRs se han capacitado en métodos de seguimiento y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Al menos 30% de las organizaciones beneficiadas aplicando métodos efectivos para el SEP • Al menos 30% de organizaciones participando en jornadas anuales de 	

		participativa, incluido mapeo comunitario <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información geográfica montado, interactivo, y accesible vía internet. • 3 Rutas de aprendizaje realizadas sobre el SEP • <i>Número de personas (hombres/mujeres) capacitadas en temas de gestión comunitaria (RIMS 1.6.2)</i> • <i>Número de funcionarios (hombres/ mujeres) del gobierno capacitados/as (RIMS 1.6.1)</i> • <i>Efectividad/ Desarrollo comunitario: Número de planes de acción comunitarios (parroquiales) incluidos en los planes de desarrollo municipal (RIMS 2.6.2)</i> 	rendición y diálogo <ul style="list-style-type: none"> • Probabilidad de sostenibilidad de los grupos comunitarios formados o reforzados 	
--	--	---	---	--

Nota: Los indicadores que no incluyen metas deben ser revisados e incluida una propuesta de meta, para revisión por FIDA.

Apéndice 3. Avance en el Marco lógico. 2012 – Agosto 2015

JERARQUIA DE OBJETIVOS	INDICADORES	2012	2013	2014	08/2015
Fin	<i>Al finalizar el Proyecto:</i>				
Contribuir a la reconversión productiva sustentable, al mejoramiento de los ingresos y a la soberanía alimentaria de la población rural del país.	· Los índices de pobreza rural se han disminuido en 25%				
	· 16.000 familias han incrementándolos el valor de sus activos en un 10%		95	1.039	651
Objetivo de desarrollo					
Promover la sostenibilidad de los medios de vida de las familias rurales en los territorios focalizados.	· 20.000 familias reciben servicios del Proyecto (RIMS 1.82)		3.805	5.048	1.610
	· 7.000 empleos estables(25% mujeres y 25% jóvenes) en actividades agrícolas y no agrícolas		36	328	1.191
	· 50% de familias con proyectos han incrementado sus ingresos en al menos un 30%, de forma sostenible.		ND	ND	ND
	· 5 redes de aprendizaje en operación		0	0	0
	· 8000 familias han realizado la transición a sistemas de producción agroecológica		ND	ND	ND
	—Incremento en la productividad de rubros financiados por el proyecto, en al menos un 60%.		ND	ND	ND
1. Las organizaciones de las familias rurales fortalecidas en sus capacidades para incidir en procesos de planificación, monitoreo y veeduría social a nivel de los territorios	<i>Al finalizar el proyecto por tipo de organización, por territorio:</i>				
	· 100 organizaciones fortalecidas en capacidades para incidir en los procesos de gestión territorial		ND	ND	ND
	· Representantes (50% mujeres, 25% jóvenes) de las organizaciones fortalecidas han participado en procesos de gestión territorial		ND	ND	ND
	· Eficacia: desarrollo de comunidades (RIMS 2.6.2)				
2. Organizaciones de familias rurales fortalecidas en la gestión para la prestación	<i>Al finalizar el proyecto, por tipo de organización, por territorio:</i>				

	· 50 organizaciones fortalecidas en la gestión de servicios de apoyo a la producción agroecológica, transformación y comercialización, incluidas 24 juntas de regantes o figura similar		ND	ND	ND
3. Organizaciones de las familias rurales, jóvenes y mujeres cuentan con conocimientos mejorados en producción, comercialización	· 4000 personas (50% mujeres, 50% jóvenes, 25% indígenas) con conocimientos mejorados en producción, comercialización y asociatividad		136	286	113
	· Número de organizaciones que han adoptado al menos 2 mejores prácticas de producción, empresarialidad, comercialización y asociatividad		4	4	30
4. Organizaciones de las familias rurales, jóvenes y mujeres con proyectos comunitarios, empresariales y de infraestructura productiva acceden a servicios e infraestructura de apoyo a la producción, transformación y mercado	· 17.500 familias organizadas han desarrollado 152 proyectos (agrícolas y no agrícolas)		3.705	4.826	1.563
	· 8.000 productoras/es han adoptado prácticas agroecológicas en sus parcelas		527	1.598	1.525
	· 4000 productores con prácticas agroecológicas accedan a mercados certificados internos e internacionales		ND	ND	ND
	· 10000 familias (7,500 focalizadas por el Programa) se benefician de sistemas de riego, centros de acopio, y otras infraestructuras para el procesamiento de productos		1.178	2.370	1.036
	· Probabilidad de sostenibilidad de los locales e instalaciones comerciales, de almacenamiento y de elaboración (RIMS 2.4.3)				
	· Probabilidad de sostenibilidad de la infraestructura de producción (RIMS 2.1.3)				
	· Desarrollo de comunidades (RIMS 2.6.2)				
5. Las organizaciones de las familias rurales y otros actores han fortalecido capacidades para el seguimiento y evaluación participativo	· Número de organizaciones beneficiadas aplicando métodos efectivos para el SEP				
	· Organizaciones beneficiadas han participado en jornadas anuales de rendición y diálogo				
	· Probabilidad de sostenibilidad de los grupos comunitarios formados o reforzados (RIMS 2.6.3)				
1.1 Las familias y sus organizaciones formulan y ejecutan planes de BUEN VIVIR Comunales-PBVC (organizativo)	· 7PBV formulados y ejecutados (1.6.7)				
	· 500 familias beneficiadas directos con Planes Buen Vivir comunales y/o organizativos		ND	ND	ND
1.2 Personas en capacitación en gestión territorial (organizativo)	· 1 plan de formación en gestión territorial -Organizativo				

	• 20 promotores formados en gestión territorial		ND	ND	ND
	• 500 Miembros de grupos de la comunidad formados o reforzados en gestión territorial (RIMS 1.6.5)		ND	ND	ND
2.1 Organizaciones de familias rurales con planes de fortalecimiento para la prestación de servicios (Administración-Proyectos)	• 50 organizaciones formulan y ejecutan planes de fortalecimiento para la prestación de servicios		ND	ND	ND
3.1 Organizaciones de familias rurales, jóvenes y mujeres formulan y ejecutan propuestas en gestión de la producción (Técnico).	• 5000 personas (50% jóvenes, 50% mujeres) han recibido capacitación en temas productivos		113	1482	931
	• 400 promotores y 160 técnicos (50% son mujeres, 25% jóvenes) capacitados y brindado servicios a las organizaciones (RIMS 1.2.1)		35	109	78
	• 50 prestadores de servicios formados para acompañar a los productores		8	83	51
	• 5 Planes de formación formulados e implementados Técnico				
4.1 Las familias organizadas formulan y ejecutan proyectos productivos-agroecológicos, comunitarios, empresariales, de infraestructura productiva (agrícolas y no agrícolas)	• 10.500 familias organizadas han participado en la formulación y ejecución de proyectos productivos agroecológicos		2.619	3.077	1.103
	• 7.500 familias (50% jóvenes, 50% mujeres, 25% indígenas y afro-ecuatorianos) organizadas han participado en la formulación y ejecución de proyectos infraestructura productiva (transformación, infraestructura, comercialización)		1.045	1.749	459
	• Tierra con sistema de riego construido o rehabilitado (RIMS 1.1.5)		0	1.107	195
	• Locales e instalaciones de almacenamiento construidos o rehabilitados (RIMS		0	5	8
	• Locales e instalaciones de comercialización construidos o rehabilitados (RIMS		0	7	9
4.2 Personas con acompañamiento en prácticas productivas de manejo sostenibles, empresariales y de transformación y comercialización	• 16000 familias han recibido acompañamiento técnico (5000 jóvenes y mujeres)		1.182	4.077	2.702
5.1 Seguimiento a las organizaciones de las familias, jóvenes y mujeres sobre el cofinanciamiento a los proyectos	• 10 instituciones financieras participan en el Proyecto (RIMS 1.3.4)		2	8	4
	• 125 organizaciones cofinanciamiento realizado con IFIs		5	11	9
5.1 Organizaciones y otros actores capacitados en seguimiento, evaluación y	• 80 organizaciones capacitadas en métodos de seguimiento y evaluación participativa.		0	0	0

	· Al menos 152CLAP capacitados para toma de decisiones		8	64	10
	· 3 Rutas de aprendizaje realizadas sobre el SEP		0	0	0
	· 7 Foros de intercambios experiencia		0	6	2
	· 10 Sistematizaciones sobre experiencias realizadas		0	5	5
	· 1 Plan de formación en SEP establecido		0	0	2
	· 160 Personas capacitadas en temas de la gestión de las comunidades (RIMS 1.6.2.)(de de las 80 org)		12	84	152
5.2Sistema de Seguimiento y Evaluación Participativa elaborado y socializado con los actores	· 7 Equipos de UETs utilizando el sistema de SEP		0	1	0
	· 1 Sistema de Información Gerencial implementado y funcionando accesible vía internet		0	1	0
	· Organizaciones y actores beneficiarios participan en acciones de seguimiento y evaluación del desempeño del proyecto		0	10	16

ND: No determinado

Fuente, SIG del PBVTR.

Apéndice 4. Informe de Auditoría Externa 2014. Observaciones resaltantes y recomendaciones de control interno, y cronograma de acciones para resolverlas

OBSERVACION	RECOMENDACION	ACCION REALIZADA/REALIZAR	FECHA DE ACCION	ENVIO INFORMACION AL FIDA
Falta de procedimientos de revisión de la documentación de soporte de las Entidades Ejecutoras	Establecer procedimientos de revisión de la documentación de soporte mantenida en las EE previo a registrar en los Estados Financieros la información reportada en los informes financieros y de ejecución enviados por los especialistas financieros de las unidades de enlace territorial.	La Dirección Administrativa Financiera del Proyecto emitirá los procedimientos necesarios para revisión de documentos de soporte de EE	31/12/2015	Enero 2016
Incumplimiento del aporte local de Beneficiarios y GADs según convenio de financiación	Realizar un informe del estado actual de los aportes de los beneficiarios y GADs, en el cual se mencione las causas que han originado la falta de cumplimiento de compromisos establecidos en los convenios y se establezcan planes de acción que permitan contar con los aportes locales con oportunidad. Adicionalmente la administración del programa debe velar que la entrega de informes técnicos y financieros sea oportuna, lo que permitirá contar con información actualizada de los beneficiarios y GADs que deberán ser registrados en los EEEF del Proyecto	Aporte de beneficiarios registrados en los EEEF del PBVTR	31/12/2015	Ene 2016
Liquidación de desembolsos entregados a Organizaciones	La Administración del programa a través de las Unidades de Enlace Territorial realizará un informe del estado actual de la ejecución de los convenios, en el cual se mencione las causas que han originado la falta de liquidación de los primeros desembolsos entregados a las unidades ejecutoras y se establezcan planes de acción, que permitan la ejecución de las actividades y entrega de informes financieros con	Liquidación de primeros desembolsos y registro del aporte de beneficiarios y GADs	Permanente	Permanente

	oportunidad y contar con información de los aportes locales de los beneficiarios y GADs que deberán ser registrados en los Estados Financieros del proyecto.			
Uso de fondos de préstamo E-5-EC por 7.492 para pago de IVA	Efectuar la regularización de los valores señalados con recursos de aporte local	Remitir oficio a Ministerio de Finanzas solicitando que el valor de 7.492 sea afectado a fondos de aporte local	31/12/2015	Enero 2016
Ejecución Presupuestaria.- De la comparación efectuada entre el presupuesto a ejecutar según POA 2014 (13'527.647) con los gastos según el Estado de Inversiones Acumuladas del Programa, se determinó el cumplimiento del 71% (9'548.594)	Realizar periódicamente el seguimiento al POA , con la finalidad de gestionar las actividades que están debidamente financiadas y con disponibilidad presupuestaria, las cuales permitirán monitorear el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en el POA y en la ejecución de los subproyectos financiados por el programa Emitir en forma mensual un informe a la Máxima Autoridad sobre el avance del POA, con la finalidad de que en caso que se presenten incumplimientos del mismo, se tomen las acciones correctivas inmediatas	Informe mensual de seguimiento al POA	Cada mes	Informes semestrales