



Invertir en la población rural

## **República de Ecuador**

---

### **Programa para el Buen Vivir en Territorios Rurales**

#### **Informe de supervisión**

#### **Informe principal y apéndices**

Fechas de la misión: 20-31 de octubre de 2014  
Fecha del documento: 21-Nov 2014  
N.º del proyecto: 1100001588  
N.º de informe:  
División de América Latina y el Caribe  
Departamento de Administración de Programas



## Índice

Acrónimos y siglas	iii
A. Introducción	1
B. Evaluación general de la ejecución del Programa	1
C. Productos y efectos directos	6
D. Marcha de la ejecución del Programa	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
E. Aspectos fiduciarios	24
F. Sostenibilidad	26
G. Conclusión	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

## Lista de cuadros

Cuadro 1. Montos y cofinanciamiento de los convenios por UET	14
Cuadro 2. Proyección de la inversión para solicitud de desembolsos al FIDA. A Diciembre 2014	21
Cuadro 3. Avance Semestral del POA 2004	22

## Apéndices

Apéndice 1:	Resumen de la situación del proyecto y calificaciones asignadas	29
Apéndice 2:	Marco lógico actualizado: progresos alcanzados respecto de los objetivos, efectos directos y productos	33
Apéndice 3:	Resumen de las medidas más importantes que haya que adoptar en plazos convenidos	37
Apéndice 4:	Progresos físicos medidos respecto del POA, con inclusión de los indicadores del RIMS	38
Apéndice 5:	Aspectos financieros: ejecución financiera efectiva, por financiador y componente, y desembolsos por categoría	41
Apéndice 6:	Cumplimiento de las cláusulas legales: estado de aplicación	45
Apéndice 7:	Gestión de conocimientos: aprendizaje e innovación	47

## Acrónimos y siglas

BDH	Bono de Desarrollo Humano
BNF	Banco Nacional de Fomento
CAC	Caja de Ahorro y Crédito
CDH	Crédito de Desarrollo Humano
COAC	Cooperativa de Ahorro y Crédito
COPACP	Corporación de Productores Agropecuarios y Comercialización de Palmira
EE	Entidades Ejecutoras
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FIT	Fondo de Inversión Territorial
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
GoE	Gobierno de Ecuador
IEPS	Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria
MAGAP	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca
MF	Ministerio de Finanzas
MIES	Ministerio de Inclusión Económica y Social
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PAI	Plan Anual de Inversión
PDCC	Proyecto de Desarrollo del Corredor Central
PNBV	Plan Nacional del Buen Vivir
PBVTR	Programa del Buen Vivir en Territorios Rurales
POA	Plan Operativo Anual
POT	Plan de Ordenamiento Territorial
RMP	Revisión de Medio Periodo
SyE	Seguimiento y Evaluación
SEP	Seguimiento y Evaluación Participativo
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
SIG	Sistema de Información Gerencial
UC	Unidad de Coordinación
UGP	Unidad de Gestión del Programa
UET	Unidad de Enlace Territorial
UET-SL	Unidad de Enlace Territorial-Sur de Loja
UET-CARJ	Unidad de Enlace Territorial Cuenca Alta del Río Jubones
UETBOT	Unidad de Enlace Territorial de Bolívar y Tungurahua
UETCH	Unidad de Enlace Territorial de Chimborazo
UETMAM	Unidad de Enlace Territorial de Mancomunidad Abras de Mantequilla
UETSE	Unidad de Enlace Territorial de Santa Elena
UET-SMAG	Unidad de Enlace Territorial de Sur de Manabí y Guayas



## A. Introducción<sup>1</sup>

1. Del 20 al 31 de octubre de 2014 se llevó a cabo la Misión de Supervisión del Programa del Buen Vivir en Territorios Rurales (PBVTR). Esta actividad fue coordinada entre el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) de Ecuador y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). La Misión se centró en la revisión de la ejecución del Plan Operativo Anual (POA) 2014 del Programa. Específicamente se plantearon los siguientes objetivos: a) Examinar los avances logrados y retos en el cumplimiento del POA 2014, b) Colaborar con la Unidad de Gestión del Programa (UGP) y las Unidades de Enlace Territorial (UET) en el análisis de la aplicación de las estrategias de los territorios y de los procesos en la implementación del Programa, c) Evaluar la ejecución financiera, d) Analizar las necesidades específicas de apoyo y/o asesoría, a fin de mejorar la implementación de la programación en 2015 y e) Colaborar con la UGP/UET, en la valoración de experiencias que se van capitalizando desde las organizaciones sociales en ejes estratégicos como cadenas de valor, comercialización, infraestructura de apoyo a la producción comunitaria, género, alianzas en los territorios y servicios financieros. Como parte de la Misión se realizaron visitas, entre el 20 y 25 de octubre los territorios de Centro Sur de Loja, Cuenca Alta de Río Jubones, Chimborazo, Bolívar, Mancomunidad Abras de Mantecilla, Sur de Manabí Guayas y Desarrollo Peninsular Santa Elena.

2. El FIDA agradece al Gobierno de la República de Ecuador, al MAGAP, a la UGP y a las UET por el apoyo brindado en el desarrollo de la Misión, así como por el diálogo abierto y transparente sobre los resultados y recomendaciones.

## B. Evaluación general de la ejecución del Programa

3. El PBVTR está en su segundo año de ejecución<sup>2</sup>, y ya se perciben logros destacables, entre los que destaca que 11.378 familias en condiciones de pobreza y extrema pobreza han sido atendidas. A continuación se resumen las intervenciones más relevantes del proyecto en cuanto a las prioridades establecidas en el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) 2013-2017 desde su inicio hasta la fecha.

Proyecto	Localización (Provincia, Cantón, Parroquia)	Descripción resultado
<b>Hacienda “La Clementina”</b> Conformación de la Cooperativa Apoyo a los trámites para el remate  Proyecto de “Fomento a la diversificación productiva de la COOPROCLEM con la participación del grupo de Jóvenes  Proyecto: Cámaras de maduración de banano para proveer de fruta a PROALIMENTOS (en preparación)	Los Ríos, Babahoyo, La Unión	Constitución legal, el 14 de noviembre de 2013 . Resolución No. SEPS-ROEPS-2013-900083. 1900 socios. El gerente es parte del fideicomiso de flujos financieros de COOPROCLEM y la Corporación Financiera Nacional  Hijos de los propietarios se incorporan a la actividad productiva. En 60 has producen alimentos para las 2000 familias y excedentes para el mercado.  Se aprovecha de mejor manera la fruta para aportar a la alimentación de los niños en las escuelas.
<b>Hacienda Ayalán- Plan: “Retornamos Patria”</b>	Guayas, Guayaquil, Morro	Acompañamiento a 14 organizaciones en España en su legalización, organización y participación en la elaboración de la propuesta técnica y de capacitación.

<sup>1</sup> Los integrantes de la misión por parte de FIDA fueron: Jesús Quintana, Gerente de Programa para Ecuador; Carmen Eugenia Morales, Coordinadora Técnica de la Misión y Especialista en SyE; Santiago Camino, Oficial de Enlace FIDA en Ecuador; Janeth Gamboa, Especialista Fiduciaria, Equipo FIDA en Ecuador; Thomas Korczowski, Especialista en Desarrollo Rural Territorial; Ney Barrionuevo, Especialista en Cadenas de Valor y Comercialización; y Cecilia Cárdenas, Especialista en Género y Focalización.

<sup>2</sup> El PBVTR inició el 30 de mayo del 2012 con la firma del convenio de Préstamo FIDA I-849-EC y el Préstamo del Fondo Fiduciario No. E-5-EC, con una fecha de terminación prevista para el 30 de junio de 2018. En el 2012, el Programa se enfocó en adquirir los elementos habilitantes para la ejecución. La ejecución en campo se inició a partir del 2013.

<b>Reserva Ecológica Militar Arenillas (REMA):</b> Proyecto: Ecoturismo, Producción de camarón y producción agrícola	El Oro, Arenillas	Fortalecimiento a la Cooperativa de Producción Acuícola Agropecuaria Ecológica Integral y Sostenible para el Buen Vivir COODAESVIR con 315 socios. Acompañamiento a la propuesta técnica al grupo de jóvenes a la formulación de sus iniciativas productivas.
<b>Hacienda Llipig</b> Corporación de Productores agropecuarios y comercialización de Palmira-COPACP Proyecto: Producción de granos andinos para el desarrollo sostenible de la Hacienda Llipig	Chimborazo, Guamote, Palmira	Acompañamiento técnico y financiero para potenciar la Hacienda Llipig, 43 has. de chocho, 15 has. de quinua y 2 has. de papa
<b>Hacienda San Rafael</b> Asociación de Productores Agropecuarios San Rafael Diversificación de la producción con la implementación de 30 hectáreas de frutales, en los predios de la Asociación de Productores Agropecuarios San Rafael	Carchi, Bolívar, San Rafael	Acompañamiento técnico y financiero para el manejo de la hacienda y generación de ingresos económicos para las familias y el pago de la deuda con BNF.
<b>Predio Granja Campozano</b> Asociación Campesina 15 de Diciembre Fortalecer los procesos productivos que desarrollan 17 familias en la Granja Campozano entregada por el Plan Tierras.	Manabí, Paján, Campozano	Acompañamiento técnico y financiero. Establecimiento de unidades de producción agropecuaria de ciclo corto y semi perenne para garantizar seguridad alimentaria de las familias participantes y ventas de excedentes que permitan pagar el crédito obtenido en el BNF.
<b>Predio Jesús María</b> Asociación Agropecuaria 30 de marzo Mejoramiento de la producción agrícola a través del establecimiento de sistemas agroforestales	Los Ríos, Palenque, Palenque	Impulsar la producción asociativa y aprovechamiento de los recursos de suelo y agua en 73 has. Mejorar los ingresos, pagar el predio al BNF y Generar un patrimonio social
<b>CADENAS DE PRODUCCIÓN</b>		
Asociación de Cañicultores de la parroquia Facundo Vela. Producción de <b>Ethanol</b> para biocombustible en las estribaciones de los Andes-Echendía.	Bolívar, Guaranda, Facundo Vela	Implementación de sistemas agroecológicos en fincas de productoras de caña, mejoramiento de procesos de producción, industrialización y comercialización de alcohol para biocombustible.
Producción de <b>Bixina</b> a partir del achiote (colorante vegetal) como insumo alimentario	Manabí, 24 de Mayo, Sixto Durán Ballén	Proveedores de la Empresa Alex de colorantes para alimentos.
Incorporación de pequeños productores campesino a la producción de <b>Cacao Fino de Aroma</b> con la implementación de riego parcelario.	Los Ríos, Esmeraldas, San Lorenzo, Eloy Alfaro, Telembí	Implementación de sistemas agroforestales para la producción de cacao fino de aroma para asegurar la soberanía alimentaria y crear fuentes de ingreso a las familias. 945 hectáreas adoptan prácticas agroecológicas en las parcelas, 1.826 has con agroforestería, en total 2.771
Proyectos de producción de trigo y procesamiento de harina	Bolívar, Tungurahua	Conexión con empresa Molinos Champion S.A. para vender la producción de harina de trigo.
Diversificación agrícola para la <b>producción de frutales</b> para la exportación de productos derivados del aguacate	Imbabura, Pimampiro, Ibarra	Frutales: <b>aguacate</b> , durazno, chirimoya, mango
Impulso a la REAF capítulo Ecuador	Todo el país	En especial el trabajo se concentró en levantar las actividades de celebración del Año Internacional de la Agricultura Familiar.



## Avances respecto al POA 2014

4. El 2014 corresponde al segundo año de ejecución efectiva del PBVTR<sup>3</sup>. En el POA 2014 se planteó como objetivo principal “consolidar a las Entidades Ejecutoras (EE), mediante las actividades de los componentes del Programa para contribuir con los objetivos 2 y 10 del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV<sup>4</sup>). La Misión pudo observar que existe un alineamiento de las iniciativas del PBVTR hacia el cambio en la matriz productiva, pues las actividades financiadas buscan mejorar la productividad de la agricultura familiar mediante sistemas de producción sostenibles para así facilitar la inclusión económica, sustituir importaciones y asegurar la soberanía alimentaria. No obstante, la inversión en la intensificación agroecológica y activos para el manejo pos-cosecha y transformación debería realizarse de manera más equilibrada con la formación de capacidades y desarrollo del talento humano en línea con el Buen Vivir para facilitar la apropiación y autogestión de los actores con derecho.

5. Las metas principales para el 2014 son: i) lograr un mayor posicionamiento de las organizaciones sociales en la construcción, ejecución y seguimiento participativo de proyectos con la colaboración de los prestadores de servicio local, ii) atender a 9.250 familias, mediante los proyectos y iii) lograr que las UET alcancen una mayor coordinación y articulación con los Programas y Entidades del MAGAP y otras instituciones del Estado. Este último punto es relevante dado que es necesario incrementar el relacionamiento del Programa al interno del MAGAP y a nivel externo (con socios gubernamentales, Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), organizaciones de la sociedad civil, academia y otros), para contribuir a la ejecución, consolidación y sostenibilidad de los emprendimientos desarrollados. Para esto se requiere también aumentar la visibilidad del Programa, tanto en el MAGAP como en los territorios.

6. La estrategia de ejecución del POA contempla dos ejes: i) actuar bajo las líneas del Plan de Acción acordado entre el MAGAP y el FIDA en el 2013, específicamente sobre: i) concentrar la inversión en rubros claves, ii) priorizar la intervenciones de mayor cobertura e impacto en el territorio, que incluyan tecnificación de la producción, direccionando a procesos de transformación, agregación de valor y acceso a mercados, y iii) orientar las inversiones en cadenas productivas y de valor complementando con las inversiones en las empresas sociales, privilegiando a los jóvenes rurales y; ii) ejecutar las acciones en los tres componentes del Programa. Con respecto al primer eje se observó que las líneas están siendo aplicadas en las UET, aunque los recursos para concretar su respectiva estrategia territorial se canalizan casi en su totalidad para la inversión en activos y una parte mínima en capacitación, evaluación participativa y gestión de conocimientos. Por otra parte, se resalta el reconocimiento del Programa a ejecutar de forma complementaria los componentes, sin embargo la dinámica actual de ejecución promueve una mayor actividad en el Componente 2 Fondo de Inversión Territorial (FIT), y menores acciones en los demás componentes. En resumen, aunque el Programa reconoce la complementariedad de los componentes, la ejecución financiera se concentra casi en su totalidad en el Componente 2, por eso las inversiones en activos productivos se ven comprometidas en su sostenibilidad.

7. **Ejecución financiera.** Al 15 de octubre de 2014 la ejecución financiera respecto al POA 2014, presenta un avance de 45%, de los cuales el 39% corresponde al Préstamo I-849-S, el 47% al Préstamo E-5-EC y el 78% corresponde a la contraparte del MAGAP (Apéndice 5). El Programa tiene programado realizar una ejecución adicional para el último trimestre de aproximadamente USD 4.0 millones, lo que implicaría alcanzar una ejecución cercana al 75% para el 2014. El POA no incluye el aporte de los actores con derecho ni de los GAD, que son financiadores del Programa.

8. **Principales logros.** Al 15 de octubre de 2014, el Programa ha logrado atender un total de 3100 familias que representan el 36 % de la meta del año (9250 familias). La cobertura de actores según jefatura de hogar muestra una proporción de 1922 familias con jefatura de hombres (62%) y 1178 familias con jefatura de mujeres (38%), que cumple con la meta establecida de 25% de cobertura de familias con jefatura de mujeres. En el caso de los jóvenes se han integrado 389 (237

---

<sup>3</sup> El PBVTR inició el 30 de mayo del 2012 con la firma del convenio de Préstamo FIDA I-849-EC y el Préstamo del Fondo Fiduciario No. E-5-EC, con una fecha de terminación prevista para el 30 de junio de 2018. En el 2012, el Programa se enfocó en adquirir los elementos habilitantes para la ejecución. La ejecución en campo se inició a partir del 2013.

<sup>4</sup> PNBV 2013-2017 Objetivo 2. Auspiciar la igualdad, cohesión, inclusión y equidad social y territorial, en la diversidad. Obj10. Impulsar la transformación de la matriz productiva

hombres, 152 mujeres) a proyectos de fortalecimiento en la prestación de servicios, así como en productivos. El Programa ha incluido en su cobertura a personas con discapacidades diferenciadas, que suman 9 (6 mujeres y 3 hombres).

9. En cuanto a las inversiones se ha avanzado en la formalización de 36 convenios productivos, de una meta del año de 63 (57%). Se espera a diciembre tener en ejecución 56 proyectos (89%). En el POA 2014, se programó que 42 proyectos estén ejecutando su segundo desembolso, para cumplir con las inversiones. En total se ha avanzado con 22 proyectos con segundo desembolso (52%), sin embargo, el cumplimiento de esta meta podrá ser mayor, al finalizar el año.

10. Los mayores avances se tienen en el Componente 2 Fondo de Inversión Territorial (FIT), por la priorización inicial hacia las inversiones productivas, según la estrategia de operación del Programa que privilegia las inversiones. Estas se han orientado a rubros de agricultura familiar y agricultura comercial como: riego de parcelas asociado a cultivos de ciclo corto, huertas agroforestales asociadas al cultivo de cacao, huertos frutales (conversión productiva), huertos agroforestales, con énfasis en el cultivo de café, arroz, trigo, producción de leche y especies menores. También se incluyen las inversiones en infraestructura para el acopio, transformación y comercialización. Sin embargo, la sub ejecución en los Componentes 1 y 3 puede afectar la sostenibilidad de las inversiones. Este enfoque de priorización de inversiones productivas está en contraposición con la estrategia del POA de ejecutar acciones conjuntas en los tres componentes, considerando que los componentes son complementarios, especialmente el Componente 1 Fortalecimiento de Capacidades, el cual es estratégico para desatar los procesos propuestos por el Programa, de las organizaciones sociales, que son las ejecutoras de los emprendimientos.

11. La ejecución física y financiera del POA se ha visto influenciada principalmente, por los siguientes factores: i) Los equipos territoriales están más consolidados (se cuenta con la experiencia de ejecución del 2013, tienen un mayor posicionamiento y articulación con otros actores en los territorios); ii) En la mayoría de las UET se dispone de dos vehículos para las actividades de campo (a excepción de la UET de Bolívar que tiene solo uno), lo cual es un factor que limita las actividades de seguimiento a los proyectos; iii) La baja asignación y cambios en los techos presupuestarios, que implica mucha tramitología para la ampliación del Plan Anual de Inversión (PAI); iv) La tramitología para la asignación y ampliación del presupuesto (PAI 2014) por USD 6.000.000; v) el tiempo extenso que tarda la reposición de fondos del FIDA, vi) la dificultad de las EE para acceder y manejar las compras en el Portal de Compras Públicas; así como en el cumplimiento de los aportes en tiempo y cantidad, que atrasa los segundos desembolsos de los proyectos (especialmente en los proyectos de infraestructura) y vii) los aportes de los GAD, que aunque están participando en todos los proyectos, en algunos casos, no se hacen efectivos en el tiempo requerido.

12. **Componente 1. Fortalecimiento de capacidades de gestión territorial.** Se estimó un presupuesto de USD 2.386.546, para el diseño e implementación de planes y proyectos para el Fortalecimiento organizativo, de servicios de apoyo administrativo a la producción y Gestión de servicios de apoyo a la Producción. La ejecución presupuestaria al 15 de octubre de 2014 es de un 7%. En este Componente están incluidos proyectos emblemáticos como es el caso de la Cooperativa de propietarios y trabajadores de la Clementina (Los Ríos) y el proyecto de la Hacienda AYALAN, donde el Programa ha aportado en la negociación política, organización de los grupos, financiamiento productivo, así como en la coordinación y gestión de los procesos emprendidos. Destaca la capacitación a organizaciones de prestadores de servicios locales integradas por jóvenes, para responder a la demanda de las organizaciones emprendedoras (e.g. La Clementina, Asoc. Profesionales en Desarrollo Rural (Abras de Mantequilla) y Microempresa de poda y control fitosanitario en San Jacinto de Mocora Granda).

13. La Misión ha señalado que la menor atención en el desarrollo de capacidades puede repercutir en la ejecución y sostenibilidad de las inversiones en activos (infraestructura de apoyo a la producción). La UGP debe atender con urgencia este tema. Un avance ha sido el nombramiento de la persona que estaría coordinando el Componente a partir de noviembre de 2014, siendo una tarea inicial retomar los avances generados, revisar los lineamientos estratégicos y operativos del Componente, incluyendo la definición de metodologías de aprendizaje participativo, en función de las condiciones particulares de las organizaciones y los territorios

14. **Componente 2. Fondo de Inversión Territorial.** Se estimó un presupuesto de USD 9.390.722 para el año 2014, siendo la ejecución al 15 de octubre de 2014 del 51%. En ese Componente se evidencian logros importantes como son: la orientación de las inversiones productivas hacia sistemas agroecológicos (p.ej., huertas de cacao combinadas con frutales); el establecimiento de sistemas de captación de agua y riego parcelario (albarradas, reservorios y riego por micro aspersión); la dotación de infraestructura productiva para la generación de valor agregado local (centros de acopio, piladoras de arroz, silos para maíz, plantas de procesamiento de bixia); la articulación de alianzas interinstitucionales al interno del MAGAP (Programas Hombro a Hombro, Plan Tierras, Dirección de Riego, Programa de Frutales), con los GAD para el cofinanciamiento y la incidencia política, y con el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) e Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS) para el otorgamiento del Crédito de Desarrollo Humano (CDH). Un resultado importante que se ha venido gestando por iniciativa de las UET es la facilitación a los actores con derecho de las EE a los servicios financieros de cooperativas, el Banco Nacional de Fomento y otros mecanismos como es la conversión del Bono de Desarrollo Humano (BDH) al Crédito de Desarrollo Humano (CDH) para cubrir los aportes locales. Entre otros casos exitosos, pueden citarse los siguientes: Caja de Ahorro y Crédito (CAC) Jardín Azuayo con créditos a productores de fresas; el caso del CAC Señor de Girón que brinda capacitación a 2 asociaciones y ha abierto una línea de crédito; en la UET-Chimborazo, el caso de la Corporación de Productores Agropecuarios y Comercialización de Palmira (COPACP) (Hacienda Llipig -Plan Tierras) con un préstamo del Banco Nacional de Fomento (BNF);o el de los socios que contrataron créditos en la COAC-Lucha Campesina y en el BNF de Cumandá.

15. Con respecto a lo mencionado más arriba, se recomienda fortalecer las capacidades de gestión de riesgos financieros asumidos por las familias que aportan recursos propios; así como concretar alianzas, desde la UGP a través de convenio marco con instituciones financieras y el sector.

16. Para apoyar la ejecución de los proyectos de las EE es necesario se fortalezca el talento humano de las UET en temas de cadenas de valor, análisis de mercado y formulación de planes de negocios. Por otra parte, dado que este componente concentra las inversiones productivas es necesario dotar de recursos logísticos adecuados para movilización, especialmente para las actividades de acompañamiento y seguimiento. Se deben revisar las condiciones de contratación de prestadores de servicios (el registro del costo en el rubro de gastos operativos limita ofrecer mejores salarios y cubrir gastos de viáticos y/o subsistencias) y establecer un plan para su fortalecimiento. Por último, el Programa requiere de manera urgente mejorar el seguimiento y acompañamiento a la ejecución de proyectos de EE para el logro de resultados y objetivos en los tiempos previstos.

17. **Componente Seguimiento y Evaluación Participativo (SEP).** Se ha alcanzado una ejecución al 15 de octubre de 2014 del 8%. El principal logro de este Componente es el establecimiento del Sistema de Información Gerencial (SIG). Es importante que el SIG se mejore con la inclusión de otros indicadores en línea con el marco lógico y otros aspectos específicos que le den más identidad al Programa, se verifique la confiabilidad de la información y procure la generación de datos en la forma y tiempo requeridos y se avance en la evaluación. Otro resultado es la conformación de los comités de veeduría en los proyectos de las EE. Desde el Componente del SEP se deben dar los instrumentos y promover acciones para fortalecer las capacidades de estos comités para el cumplimiento de sus funciones. También se debe promover la sistematización de experiencias innovadoras e importantes para facilitar el aprendizaje de los actores con derecho, actividad que aún no ha iniciado en el Programa.

18. Se está elaborando los términos de referencia para el diseño de la estrategia, metodologías y herramientas de capacitación a las EE en el diseño y aplicación de sistemas de seguimiento y evaluación participativo, que se espera sea contratada para fines de este año y se implemente a partir del 2015, que podrán incluir ajustes al SIG para su alineamiento al SEP.

19. Es necesario que se mejore la calidad de los informes de seguimiento y de los POA y se promueva su uso, lo cual repercutiría positivamente en la toma de decisiones oportunas y en el manejo y administración del Programa. Es necesario que los informes incluyan un análisis sobre otros indicadores clave como son familias incorporadas, superficie plantada, superficie con riego, alianzas establecidas, apalancamiento de recursos, acceso a servicios financieros, entre otros.

20. Las principales medidas se relacionan con las actividades que el Programa tiene que ejecutar para invertir los recursos disponibles:

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
1. Realizar el seguimiento continuo a los proyectos en ejecución y el cierre de los proyectos que terminen este año	UGP/UET	Oct-Dic 2014
2. Seguimiento detallado de la ejecución financiera en el período restante del 2014	VMDR, UGP FIDA	Oct.- Dic. 2014

## C. Productos y efectos directos

### Enfoque de equidad de género e inclusión social

21. De las visitas realizadas se pudo observar que existen procesos iniciados que requieren ser profundizados. Las iniciativas promovidas por el Programa se ven limitadas por un lado, por la presencia de patrones culturales discriminatorios y excluyentes que tradicionalmente<sup>5</sup>, han prevalecido en las relaciones familiares y en las prácticas organizativas, incluido en las EE atendidas; y por el otro lado, por la falta a nivel del PBVTR de suficientes y adecuadas metodologías, herramientas y procesos para identificar grupos en situación de vulnerabilidad y para cerrar brechas de desigualdad. No se observa un enfoque diferenciado que debería: i) usar un lenguaje incluyente en los documentos principales del Programa, sean estos presentaciones de avance, estrategias o intervenciones, manuales operativos, formatos para informes, entre otros; ii) aplicarse en los proyectos a nivel de la UGP/UET, con las prestadoras de servicios y los actores con derechos. Las intervenciones con los actores con derechos, carecen de: i) un análisis diferenciado de las relaciones de poder entre hombres y mujeres al interior de la familia y sus efectos para el acceso económico tanto en la organización como en el hogar; ii) la promoción del liderazgo participativo y activo de las mujeres y las personas jóvenes; iii) un análisis de los roles reproductivos de mujeres y hombres y de sus efectos para su participación en actividades relacionadas con el proyecto o con el acceso equitativo a los beneficios del Programa; y iv) en los intereses y prioridades de la juventud.

22. A manera de ejemplo, en Abras de Mantequilla se conoció el trabajo del equipo técnico para integrar a las mujeres en los procesos de producción, micro-riego y conservación de albarradas a través de la implementación de sistemas agroforestales, sin embargo no cuentan con las herramientas específicas para promover su participación. Lo mismo sucede en el abordaje con las personas jóvenes, como es el caso en el mismo territorio, donde se ha conformado una asociación de prestadores de servicios con jóvenes egresados de agronomía, comercio, ambiental o acuícola (5 mujeres y 7 hombres), organizados para capacitar en la elaboración de proyectos, propuestas técnicas y modelos de gestión y en el territorio de la Unidad Territorial del Sur de Manabí, en Mocora Grande, donde 7 jóvenes (3 mujeres y 4 hombres) están siendo capacitados para la poda y el manejo del árbol de achiote, pero se requiere de instrumentos para que la UET y los prestadores de servicios realicen el abordaje con estos grupos.

23. Con base en lo anterior, se sugiere:

- **Enfoque de equidad de género e inclusión social.** Proponer: i) la creación de mecanismos e incentivos que promuevan con especial atención a las mujeres y jóvenes del área rural, en el acceso a activos, medios de producción y generación de capacidades; ii) la estandarización de metodologías, herramientas y procesos de identificación de grupos en situación de vulnerabilidad; iii) una estrategia orientada a cerrar brechas de desigualdad, con énfasis en la garantía de derechos, la equidad de género, intercultural e intergeneracional; iv) la implementación de procesos de

<sup>5</sup> **Lineamientos con el Plan Nacional Buen Vivir 2013 – 2017.** Considerando, entre otros indicadores, que al 2010 la tasa de analfabetismo en personas mayores de 14 años en el área rural es del 12,9% a diferencia del 3,7% de las zonas rurales, los años de escolaridad según INEC son de 7,2 años para personas rurales mayores de 24 años (10,9 años para personas urbanas), que el 47% de mujeres y 42% de hombres ecuatorianos se sienten discriminados y el 20,9% de jóvenes viven en la pobreza, el PNBV concluye que la reducción de las brechas étnicas urbano-rurales y de género desprendidas de relaciones de discriminación, exclusión y racismo, pasa por la erradicación de toda forma de violencia y discriminación y por el cambio de patrones socioculturales generadores de solidaridad y de relaciones de alteridad que reconozcan y valoren la diversidad.

capacitación, de talento y demás instrumentos que promuevan habilidades productivas y capacidades para el trabajo, reconociendo la pertinencia cultural y el enfoque de género e intergeneracional, v) la generación de mecanismos que fomenten y faciliten el acceso a la tenencia y regulación de la propiedad sobre activos como tierras, aguas para riego y bienes, en especial a mujeres y jóvenes, para garantizar la autonomía y la independencia económica.

- **Prestadora de Servicios.** Con la finalidad de ejecutar el enfoque diferenciado, es primordial disponer de servicios con la experticia para: i) diseñar e implementar la estrategia diferenciada para grupos vulnerables a nivel de UGP y UET; ii) sensibilizar y capacitar a los equipos sobre el enfoque de equidad de género y generacional; iii) proponer y capacitar a la UGP y UET (tomando en cuenta las diferencias territoriales) en el uso de metodologías, herramientas y procesos de identificación encaminados al acceso equitativo de hombres y mujeres a los beneficios del Programa; iv) plantear estrategias diferenciadas de intervención para que mujeres y jóvenes participen activamente en reuniones, salidas de campo, y para fortalecer sus capacidades para la producción agroecológica, el manejo tecnificado de riego, prácticas de asociatividad, gestión/administración y comercialización de sus productos.

- **Capacitación.** En seguimiento a las metas propuestas en el POA 2014 se observa que el tema de género no está incluido. En este sentido, para el Componente I, se sugiere implementar un proceso sistemático de capacitación de los actores con derechos en: fortalecimiento de capacidades locales para la producción agroecológica, manejo tecnificado de riego, asociatividad, gestión/administración y comercialización con un enfoque de equidad de género y juventud. Las **rutas de aprendizaje e intercambios** y otras actividades de capacitación para el equipo técnico de las UET y de la UGP deben incluir experiencias y herramientas que contribuyan a fomentar el acceso de las mujeres, jóvenes y otros grupos a los conocimientos tecnológicos, a la promoción de liderazgos y a una ciudadanía participativa y crítica. Asimismo, el fortalecimiento de capacidades técnicas a los prestadores de servicios locales, además de sistematizarlo y compartirlo entre UET, debería incluir en la malla curricular el análisis de cadenas de valor, mercado y elaboración de planes de negocios con enfoque de equidad en género y juventud.

- El Manual de Operaciones determina que... “el aporte del FIT, será de hasta USD 2000 por familia participante y excepcionalmente hasta USD 2800 para grupos de atención prioritaria como por ejemplo, familias dependientes únicamente del aporte femenino, ancianos, grupos de jóvenes y/o grupos de discapacitados; comunidades con vías de acceso difíciles o temporales; comunidades sin acceso de agua para consumo humano...” Esta consideración, no se evidencia en la estrategia de abordaje en algunas de las UET visitadas (e.g. UETMAN, UETSMAG). El no reconocimiento de este incentivo puede limitar la participación de algunos de estos grupos o generar un gasto y hasta un endeudamiento, provocando mayor deterioro de sus condiciones de vida.

- Es necesario que el Programa defina resultados en cuanto a género e inclusión social, con sus respectivos **indicadores cuantitativos y cualitativos** para la medición de los logros obtenidos a favor de promover los derechos, la igualdad y equidad de los diferentes grupos participantes.

- El Proyecto de Desarrollo del Corredor Central ejecutado por el IEPS y apoyado por FIDA, muestra experiencias y lecciones aprendidas en cuanto al enfoque de género, cultura y juventud, al respecto convendría provocar conversatorios entre la UGP y la UC del PDCC, para discutir el abordaje, que se iniciara con el diseño de una estrategia de género y la sensibilización de equipos técnicos, para luego provocar procesos de inducción en la población meta que generaron demandas con estos enfoques. Pero aún más importante sería realizar visitas a los emprendimientos del PDCC por parte de los actores con derecho que están participando en el PBVTR.

### **Optimización, conservación de los recursos hídricos y adaptación de tecnologías de riego**

24. Las UET del PBVTR tienen como tema transversal y con sus especificidades el tema de la economía del agua para riego en zonas de difícil acceso a este recurso, como la variable dependiente en el desarrollo agrícola, que garantice una actividad permanente y que no únicamente, sea función de las aguas de la temporada invernal. En este contexto el Programa está incidiendo en varios territorios para potenciar sistemas alternativos de riego adaptados a las disponibilidades de los

recursos hídricos superficiales y subterráneos, mediante el equipamiento y el desarrollo de las actividades agrícolas.

25. Se requiere asistencia técnica tanto para el mantenimiento de los sistemas cuanto para el desarrollo de los cultivos. En los proyectos de riego para su operación se necesita organizar o fortalecer la Junta de Regantes, y desarrollar un pliego tarifario que permita sostener el servicio del sistema de riego. En los micro sistemas unifamiliares de riego será importante la asistencia o capacitación a sus operadores para que la inversiones en infraestructura y equipamiento tengan el mantenimiento y funcionamiento adecuados.

26. A continuación se presentan tres casos como representativos en tres diferentes territorios, donde si bien el eje central es el acceso al agua para riego (infraestructura y equipamiento), los temas organizativos, productivos, financieros y comerciales deben considerarse como los factores que deben sostener estos procesos iniciados por el Programa, según se muestra en algunas constataciones que dan cuenta de estas afirmaciones a continuación.

27. **UET Santa Elena.** Santa Elena es un cantón cuyo territorio es identificado por tres elementos, la presencia de una organización social tradicional representativa **la comuna**; las características climáticas propias de los bosques secos tropicales con déficits de humedad en el verano y lluvias intensas en invierno; y, la explotación del bosque secundario para la producción de carbón. En este contexto la UET apoya a la Asociación de Trabajadores Agrícolas autónomos “**Don Juve**” que ejecuta el proyecto Mejoramiento de la producción de 70 predios familiares (media hectárea por familia) de cuatro comunas de la parroquia Colonche, mediante la implementación de riego parcelario y la diversificación de cultivos de ciclo corto. La Asociación agrupa a familias de las comunidades de Salanguillo, Manantial de Guangala, Cereza Bellavista y Las Balsas.

28. El PBVTR ha cofinanciado la diversificación productiva mediante el cultivo de fréjol y sandía y los sistemas de riego parcelario para lo cual se ha contado con la colaboración del Consejo Provincial de Santa Elena. Las familias han cofinanciado con aportes en especie, mano de obra y dinero en efectivo. El proyecto se halla en plena ejecución, tanto de la actividad productiva como con los sistemas de riego familiares.

29. Las familias perciben algunos efectos positivos generados por el proyecto, por ejemplo los jefes de hogar están viendo en la agricultura bajo riego una fuente permanente de ocupación y, por lo tanto, no continuar con la migración temporal a otras regiones que brindan mejores oportunidades de empleo, tanto es así que varias familias optaron por ampliar el área de riego. También se esperaría que con esta alternativa se reduzca la producción de carbón vegetal que deteriora el bosque seco tropical.

30. La organización ejecutora es prestigiada en la zona y lidera el proceso apoyado con el Programa, sin embargo dado los diferentes frentes que aborda el proyecto en la etapa de implementación, se relegan temas estratégicos como la asistencia técnica para los cultivos bajo riego, que incluya el cálculo de los costos incurridos, así como el mantenimiento de los sistemas de riego, la reposición de los equipos y la comercialización, requieren ser asumidos por la Asociación Don Juve con el apoyo de la UET Santa Elena.

31. Con base en lo anterior, se sugiere:

- **Desarrollo territorial y comunas.** Considerando el contexto de comunidades y organizaciones campesinas, convendría que la UET de Santa Elena enfocara su estrategia a identificar los requerimientos de fortalecimiento que tienen las comunas que son las instancias más tradicionales del territorio, con la finalidad de adaptar el desarrollo a sus propias condiciones territoriales y organizacionales. En este sentido el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de la Provincia y del Cantón son referentes para emprender en este fortalecimiento. En esta misma línea la UET debe hacer un reconocimiento en terreno del funcionamiento de las albarradas, que son los medios a través de las cuales las comunidades acceden al agua especialmente en el verano, esto a efectos de promover sea su rehabilitación, construcción y funcionamiento.

- **Fortalecimiento organizativo.** El rol de la Asociación Don Juve conviene ser sistematizada como la instancia que promueve la gestión para que las familias de diversas comunidades accedan los servicios públicos de apoyo productivo y comercial, etc. Se requiere por tanto profundizar con la propia organización su desempeño y los temas que ella necesita para su fortalecimiento.
- **Tecnificación del riego.** La operación de los sistemas de riego familiares aparentemente no son complicados sin embargo se requiere afinarlos técnicamente, en aspectos tales como: calibración y mantenimiento del equipo, la medición de humedad para ser compensada, el manejo de suelos salinos, son destrezas que aún están pendientes de desarrollar. La organización y la UET deben acordar una estrategia para concretar estos servicios sea como asistencia técnica o como capacitación a los productores o formación de técnicos-promotores locales
- **Costos de producción y rentabilidad.** La utilización de bombas, tubería y otros equipos para el riego por goteo, así como el uso intensivo de mano de obra en cultivos hortícolas, deben ser motivo para que los productores documenten los costos y definan los precios de venta de su producción y conozcan la rentabilidad, en este sentido la cultura de hacer cuentas debe ser un tema prioritario de capacitación y asistencia por parte de la EE con el apoyo de la UET.
- **Plan de negocios.** Para la comercialización de fréjol se han vinculado con la empresa Facundo, y para la sandía venden a través de comerciantes locales. Aún no tienen experiencia en la comercialización asociativa que es un reto para la organización Don Juve y para la UET Santa Elena, de ahí la necesidad de concretar un plan de negocios en el que participen las familias y los posibles compradores.
- **Seguimiento y evaluación** La información que está generando el proyecto requiere urgentemente de su seguimiento y evaluación participativo. La UET y la Asociación deben acordar un plan para ir valorando participativamente los indicadores definidos en el Proyecto
- **Acceso a servicios financieros.** La Organización Don Juve con el apoyo de la UET deben facilitar información a las familias sobre los productos y servicios financieros locales, que puedan apoyar en los siguientes ciclos productivos, tomando en cuenta que son productores hortícolas (ciclo corto) y que requieren capital de trabajo con mayor frecuencia.

32. **UET Abras de Mantequilla.** El Programa en este territorio apoya la Asociación de Participación Social Mujeres en Acción (que apadrina además a 4 organizaciones campesinas, en total 97 familias), mediante el cofinanciamiento del Proyecto Rehabilitación y conservación de albarradas a través de la implementación de sistemas agroforestales en el área de Influencia de la Microcuenca del Estero Las Saibas, en el Cantón Mocache, provincia de Los Ríos. El proyecto se inscribe en el POT correspondiente a la mancomunidad de Abras de Mantequilla, integrado por 8 cantones, en la que se incluye a Mocache. El territorio mancomunado corresponde al área de influencia del humedal Abras de Mantequilla, que es un sitio Ramsar, en el que se recogen las aguas invernales que afloran en una red de albarradas que son aprovechadas por las familias campesinas en el verano.

33. En este contexto el proyecto apoya al desarrollo de una agricultura permanente bajo un enfoque agroforestal, en zonas que no son cubiertas por sistemas de riego convencionales, mediante la puesta en operación de microsistemas de riego, basados en los afloramientos de agua y en la utilización de bombas.

34. Los sistemas optan por varias fuentes de agua, pozos profundos y albarradas; y, la conducción mediante bombas y tubería, hasta llegar a la parcela en donde se han implementado el riego por aspersión. La sostenibilidad de los servicios, es responsabilidad de las organizaciones, pero en última instancia de los usuarios, que deben asumir el mantenimiento de los equipos y, la conservación de las fuentes mediante la reforestación y desazolve de las albarradas. La infraestructura de riego se halla instalada y operando, se implementan los sistemas agroforestales (1 ha por familia) constituidos por una combinación de varios cultivos de frutales y de ciclo corto, entorno al cultivo principal que es el cacao fino de aroma cuya producción entraría a partir del tercer año. De manera que la generación de ingresos incrementales más cercanos se provendría de los renglones de ciclo corto y de frutales.

35. Con base en lo anterior, se sugiere:

- **Sistemas agroforestales y riego.** La diversidad de los cultivos requiere manejos diferenciados según los rubros pero considerando sus interrelaciones, de ahí que se requiere contar con una asistencia y capacitación especializada, lo mismo que para el manejo de riego por aspersión se necesita del conocimiento de cuándo, cuánto y cómo regar, técnicas que deben ser transferidas a los productores y productoras para que aprecien las bondades de una agricultura bajo riego, por tanto convendría que la EE y la UET definan e implementen un plan de capacitación que aborden estos temas para formar técnico-promotores locales que dominen y difundan estas prácticas.
- **Diversidad de productos y mercados.** Es conocido que los sistemas productivos campesinos responden a una lógica de auto consumo y ventas de excedentes de manera individual. En el caso del proyecto se necesita disponer de una estrategia de siembras y cosechas para frutales y productos de ciclo corto, que se articule con el mercado, considerando que en el futuro se obtendrían volúmenes importantes de frutas, maíz, arroz y otros. La EE ejecutora conjuntamente con la UET deben abordar los temas para concretarlos en un plan de negocios que se adelanten a las futuras cosechas que aún no tienen un mercado identificado.
- **El cacao.** La EE tiene experiencia importante en el cultivo certificado del cacao y en comercialización con empresas agroindustriales y exportadoras, sobre todo en ventas de manera asociativa. De manera que la EE tiene dominio en estos procesos, que debería establecerse paulatinamente, en tanto se inicie la producción, comenzando con la conversión hacia una agricultura orgánica que les permita certificar el cacao de aroma con esta cualidad. En todo caso para este cultivo será necesario definir cómo van abordar los temas de cosecha y post cosecha para insertarse en la cadena del cacao.
- **Costos de los sistemas agroforestales.** La diversidad de productos implica registrar gastos e inversiones generales y específicas, que permitan determinar los costos de producción y los precios finales de los productos a nivel de parcela. Este es un tema ausente o ligeramente considerado por los productores y productoras, pero que debería ser abordado por la UET y la EE desde la perspectiva del seguimiento y evaluación y la asistencia técnica.

36. **UET Sur de Loja.** En la parroquia de Fundochamba, cantón Quilanga, provincia de Loja<sup>6</sup> con el apoyo de la UET-SL se ha iniciado el proyecto "Diversificación productiva de las huertas agroforestales mediante la implementación de sistemas de riego presurizado", ejecutado por la Asociación Artesanal de Productores de Café de Altura de Fundochamba, y la participación de la Cooperativa Cafetalera de producción y mercadeo "El Esfuerzo", la Pre-Asociación de Trabajadores Autónomos Libertad, las Asociaciones femeninas Santa Marianita de Jesús y Virgen de Fátima y un grupo de jóvenes rurales.

37. Se trata de construir un sistema de riego presurizado para 116 familias, para el aprovechamiento de las aguas invernales que se vierten en una micro cuenca y la conducción y almacenamiento del agua en 10 reservorios a partir de los cuales se realice la distribución parcelaria para implementar el riego a presión. Esta modalidad y la disponibilidad del riego en épocas de estiaje facilitarán a las familias para que reactiven sus huertas, diversifiquen sus cultivos teniendo como renglón principal al café que es parte de la cultura y especialización de la zona. Dada la complejidad del sistema para su operación se requiere organizar la Junta de Regantes, y desarrollar un pliego tarifario que permita sostener el servicio del sistema de riego. Por las magnitudes de las inversiones el proyecto contempla financiamientos adicionales de los GAD provincial y parroquiales.

38. Con base en lo anterior, se sugiere:

- **Visibilizar el sistema de riego.** Se necesita una mejor comprensión del proyecto por parte de los potenciales usuarios dada la complejidad de la propuesta, mediante una maqueta que muestre especialmente los diversos elementos del sistema a construirse, su articulación y funcionamiento, de

---

<sup>6</sup> En la provincia de Loja, las lluvias no tienen una distribución normal, sino tan solo durante dos o tres meses en la época invernal, dada su intensidad se requiere aprovechar los recursos hídricos superficiales. Los sistemas fluviales recogen agua de pequeñas cuencas, dad



esta manera las familias tendrán claridad del proyecto pero sobre todo a la UET-SL y a la EE se les facilitará realizar el seguimiento a la implementación del proyecto, en términos físicos y financieros, hasta finalizar con las pruebas de funcionamiento.

- **Sostenibilidad del sistema de riego.** Para sostener el sistema es fundamental contar con una organización de regantes sólida, reconocida jurídicamente que aplique sus reglamentos y tarifas de riego para financiar la operación de los sistemas. Se requiere por tanto diseñar y aplicar un programa de apoyo desde la UET en acuerdo con la EE, para iniciar organización y funcionamiento de la Junta de Regantes, que incluya servicios de asistencia técnica y capacitación para la tecnificación del riego.
- **Manejo de los sistemas agroforestales.** La factibilidad del proyecto se sustenta en la producción de los sistemas agroforestales en la que se incluye el café como el rubro que genera los mayores ingresos, y otros cultivos hortícolas y frutales. Para el manejo agronómico la EE debe implementar la asistencia técnica y la capacitación, para iniciar el proceso de transición hacia una agricultura orgánica certificable especialmente para el café.
- **Plan de negocios.** La zona tiene experiencia en la producción y beneficiado y comercialización de café, así como en maíz y maní, pero no en la producción de frutas y hortalizas para el mercado. En este contexto es indispensable que la EE defina un plan de negocios específico para el café considerando las organizaciones locales y de la provincia que tienen experiencia y que pueden ser sus aliadas en los temas de beneficiado y comercialización. Para los otros productos la EE deberá diseñar una estrategia que facilite información a los productores y sus asociaciones para ubicar mercados locales y provinciales, modalidades de ventas, y/o considerando acuerdos con los intermediarios locales.

#### **Cadenas de valor y comercialización**

39. En sentido general es evidente una estrategia de implementación del Programa, orientada a ejes de fomento de sistemas agro-productivos, bajos técnicas de agroecología, fortalecimiento de la asociatividad, generación de valor agregado local y desarrollo de capacidades en los productores y prestadores de servicios en los territorios. No obstante, como se ha mencionado el desarrollo de los diferentes ejes de la estrategia varía según UET, aunque en general, hay un mayor énfasis al fomento productivo.

40. En el caso de la UET de Abras de Mantequilla y Estribaciones de Bolívar es plausible el trabajo asociativo y de fortalecimiento de capacidades técnicas a los prestadores de servicio locales, como parte de la estrategia de desarrollo rural, sin que esa experiencia se haya sistematizado y generalizado entre las otras UET. Por su parte, en la UET del Sur de Manabí y Pedro Carbo es relevante la alta articulación de las iniciativas productivas con apoyos de los gobiernos sub-nacionales, tanto a nivel parroquial como cantonal y provincial, sin que tampoco esta experiencia positiva de relacionamiento territorial sea necesariamente compartida como lineamiento general del proyecto en otras UET.

41. La articulación de las iniciativas del PBVTR con otros proyectos o planes del MAGAP se concentra en la colaboración con la Estrategia de Reactivación del Café y Cacao en las UET visitadas, siendo evidente una tensión con el Plan Semillas y con el propio programa del café y cacao por una percepción de fomento al monocultivo, uso de paquetes de alta quimización y dependencia de empresas proveedoras de insumos, así como por enfoques distintos respecto a la asociatividad.

42. **Cadenas de valor.** Si bien el Programa tiene una orientación hacia la búsqueda de encadenamientos productivos, el enfoque de cadena de las iniciativas, al momento se circunscribe a la generación de valor agregado por parte de las mismas asociaciones de productores más que a alianzas con actores en los otros eslabones de la cadena; es decir se trata de iniciativas de integración vertical en donde los productores, asumen roles de comercializadores y procesadores de la materia prima. Para ejemplificar, en Los Ríos se va a apoyar a una asociación para pasar a la fase de fermentación, secado, elaboración de pasta de cacao y exportación directa, mientras que en Manabí se ha financiado una piladora de arroz para el procesamiento del grano y la comercialización del arroz ya pilado. Ese tipo de encadenamiento productivo, denominado “cadena corta”, tiene la

intención de generar valor agregado a nivel local y con ello capturar una proporción mayor de ingresos para los pequeños productores y el territorio local.

43. Existen planes para que esas cadenas locales dispongan de prestadores de servicios indirectos en el territorio (comercialización, mecanización agrícola, riego, entre otros), que estarían a cargo de jóvenes rurales principalmente, como parte del fomento al desarrollo rural; pero al momento solo son planes sin iniciativas sobre terreno.

44. Aunque no se han explorado o intentado desarrollar alianzas con empresas agroindustriales o agroexportadoras, según sea el cultivo, como otra opción dentro del enfoque de cadena de valor, salvo el caso de la *bixia* (derivado del achiote) en Manabí, existe la apertura de los responsables de la UET para hacerlo en el futuro.

45. En sentido general, no se ha utilizado como tal la herramienta metodológica del análisis de cadena, que permite visualizar desde un principio las debilidades críticas y las oportunidades promisorias, para evaluar si las asociaciones de productores pueden asumir roles aguas abajo en la cadena o las posibilidades de establecer alianzas estratégicas con actores ya establecidos en los otros eslabones, bajo una lógica ganar-ganar, sino que a priori se ha priorizado el concepto de "cadena corta".

46. Por los bajos rendimientos agrícolas y productividad del trabajo del ser humano, que caracterizan a las producciones de la agricultura familiar en las zonas de intervención del Programa, se nota que aún se debe apoyar más a la introducción de tecnologías y buenas prácticas en la producción primaria para alcanzar un volumen de producción y calidad que haga viable el paso al procesamiento industrial. Existe una falencia en términos de abastecimiento de la materia prima suficiente para que las plantas operen con un nivel adecuado de utilización de la capacidad instalada, pero la mayor debilidad es la falta de análisis, exploración y concreción de oportunidades de alianzas con actores en los otros eslabones de la cadena, que otorgarían mayor viabilidad de los negocios, generación de ingresos y desarrollo de capacidades a los productores.

47. **Comercialización.** En las UET visitadas, se viene priorizando en los proyectos de las EE el incremento de la productividad y de la producción para después entrar en la fase de comercialización, en especial en los cultivos perennes en los que como en cacao, las nuevas plantaciones apoyadas empezarán a dar frutos comerciales en 2-3 años; la praxis indica que incrementos en productividad y volúmenes de producción sin haber resueltos los problemas de comercialización, suelen ser contraproducentes a los intereses de los agricultores familiares, tienden a presionar a la baja los precios y los ponen en situación más vulnerable a la pobreza.

48. Por otra parte, existen cultivos de ciclo corto en la zona, con una o dos cosechas anuales, que requieren prontas acciones de comercialización para colocar los productos en los mercados bajo relaciones comerciales más equitativas o en su defecto, en el marco de alianzas que trasciendan la relación meramente mercantil.

49. Aunque en los formatos para la elaboración de los proyectos productivos se contempla el análisis del mercado e incluso la elaboración de planes de negocio, en la práctica se lo ha hecho de manera formal o superficial o se lo ha pospuesto para cuando sea más cercana la cosecha en el caso de los cultivos perennes. Tal dilación pone en riesgo la viabilidad y sostenibilidad de las iniciativas; si no se cuenta con análisis relevantes de la oferta y demanda, de las características y potencialidades de los productos, de la estacionalidad de la producción, sus volúmenes y calidad, así como del consumo, incluyendo a competidores y sustitutos, la evolución de los costos y de los precios, es riesgoso tomar iniciativas de establecimiento de centros de procesamiento.

50. Por otra parte, una vez realizados esos análisis del mercado, se debiera contar con planes de negocio, que previeran las acciones necesarias para la provisión anticipada de la materia prima y la colocación por canales de los productos procesados con definición de una estrategia de costos o de diferenciación por calidad, y la selección de canales y contacto con potenciales compradores, todo ello antes de la operación; en la práctica, al menos en el caso de la piladora se lo está realizando de manera improvisada, lo cual eleva el riesgo.

51. A la falta de asistencia técnica de campo para el manejo agronómico que el programa suple parcialmente con técnicos transferencistas, se agrega la falta de especialistas en la fase de comercialización o de instructores con esa especialidad para capacitar a los prestadores de servicios locales, para que estos últimos puedan posteriormente transmitir esos conocimientos hacia los pequeños productores.

52. **Caso Piladora de Arroz de la Asociación “Las Piedras” de Manabí-Cantón Paján.** Para ilustrar lo que está ocurriendo con el enfoque de cadena y con la comercialización se toma como ejemplo el Proyecto de la Piladora de Arroz de la Asociación Las Piedras del cantón Paján en el Sur de Manabí:

53. El PBVTR ha financiado con un presupuesto de alrededor de USD 90 mil, pero que con los demás apoyos externos actuales y previos bordea los USD150 mil, el establecimiento de una planta piladora de arroz, perteneciente a la Asociación Las Piedras, que agrupa a 22 pequeños productores arroceros, con una capacidad de procesamiento de 25 qq de arroz en cáscara por hora.

54. Un análisis de mercado en el ámbito de la oferta hubiese extraído los siguientes hallazgos:

- Capacidad y estacionalidad de la oferta.- 22 familias de alrededor de 2 ha, que por lo general son de arriendo con una productividad promedio de 38 qq/ha, asumiendo que se encuentren alrededor de la media nacional, pero lo más probable es que sea inferior a la misma, en un solo ciclo de cosecha al año, concentrado en un pico entre junio y julio, al ser cultivadas con las lluvias de invierno y no disponer de riego, equivalente a una producción de 1.672 qq/año. No se disponen de datos sobre la superficie y producción total de arroz en la zona.
- Calidad del producto.- se trata de arroces arbóreos de las variedades Lira, Piedrita y Ponte la Olla, que son más adaptados al cultivo en laderas y en secano, con uso de semilla artesanal de bajo rendimiento y con características especiales a la cocción que las distinguen de las variedades de grano largo; según la información de los operarios de la piladora, esos arroces de la zona no eran los de mejor calidad para el pilado con un alto índice de grano partido (probablemente las máquinas estén calibradas para el otro tipo de grano)
- Análisis de la competencia.- existe en la zona un pilador con una capacidad de procesamiento de alrededor de 100 qq por hora, que procesa todo el año, dispone de capital para la compra de contado y es a la vez, un fomentador informal del cultivo; existen otras piladoras medianas en la zona, siendo la de la Asociación Las Piedras la más pequeña. La piladora más grande en Ecuador procesa 220 qq/hora y la tendencia observada es a la disminución en el número de piladoras, en especial en el segmento de las pequeñas artesanales y una concentración en las grandes más tecnificadas, con un índice de pilado del 61% al 67%.
- Análisis de costos y precios.- aunque el precio oficial del arroz al productor se fijó en USD 34,5 por saco, en la práctica ha llegado a USD 40 por saca debido a la escasez de la oferta provocada por el fenómeno de vaneamiento (espigas sin grano), por lo que los costos unitarios se han incrementado, situación que se viene agravando año tras año y afecta especialmente a los pequeños productores menos tecnificados.
- Análisis de la demanda.- el consumo per cápita de arroz es de 36 Kg/persona/año, siendo el 33% del aporte calórico en la dieta promedio de los ecuatorianos; es un producto inelástico en el sentido de que incrementos en el precio no afectan sensiblemente al consumo, porque es un producto básico en la canasta; la preferencia del consumidor actual se orienta hacia arroces de grano largo, envejecidos, de alto rendimiento en la olla y cocción graneada.

55. En la piladora de Las Piedras, toda la producción de los miembros de la asociación podría ser procesada en 8 días al año, trabajando solo en un turno de 8 horas, cuando las piladoras más grandes lo hacen hasta en tres turnos para aumentar su índice de capacidad utilizada, disminuir costos unitarios de procesamiento en un negocio donde los márgenes tienden a ser bajos porque se trata de un “commodity” y en donde la ganancia reside en el volumen.

56. Por otra parte, el índice actual de pilado, de acuerdo con la información recogida es de 57%, en la parte alta del rango de las piladoras pequeñas semi-artesanales, pero lejos de los niveles de eficiencia de las piladoras más modernas; esa diferencia de hasta diez puntos porcentuales en el índice de pilado explica por qué han desaparecido las pequeñas piladoras menos eficientes.

57. Como la producción se concentra en el ciclo de invierno y estamos en temporada de verano, al no disponerse de riego por parte de los miembros de la asociación, el Presidente se ha visto en la necesidad de ir a otras zonas de producción en la provincia a comprar arroz en cáscara (70 qq), con el consiguiente aumento del costo en el abastecimiento de la materia prima por concepto de flete; ese volumen de producción podría ser procesado en menos de 3 horas por la piladora, pero lo harán gradualmente durante una semana. La explicación de esto reside en que ahora el Presidente debe salir a buscar compradores para el arroz y una vez que los encuentren y pacten compras irán pilando; la buena calidad con la que están procesando, que obedece a que los equipos son nuevos y los operarios aunque poco experimentados han adquirido un saber hacer en corto tiempo, les asegura una demanda, al momento para los arroces de grano largo que han adquirido en otras zonas, pero es una incógnita si podrán mantener el índice de pilado y la calidad del mismo con los arroces locales que en los ensayos han demostrado una tasa de granos partidos alta.

58. La idea inicial era que la planta cobrara una tarifa por el servicio de pilado a los productores de la asociación y a otros de la zona; pero ya en la operación se han dado cuenta de que con esos ingresos solamente, no podrían sobrevivir por lo que necesitan comprar arroz; la limitante es que no tienen capital para compras de volúmenes significativos y no les interesa acceder a crédito formal para una compra mayor que permita un mejor índice de utilización de la capacidad de procesamiento porque pondrían en riesgo la entrega del bono de desarrollo humano.

59. Si se hubiesen considerado los resultados del análisis de mercado, probablemente se habría redimensionado la capacidad de la planta o en su defecto se entregaría un capital semilla para adquisición de materia prima, con una estrategia de comercialización preconcebida basada en la diferenciación por calidad de arroces arbóreos para nichos de mercado de restaurantes a mejor precio; o en su defecto se hubiera priorizado antes que la planta, la dotación de sistemas de riego para elevar la productividad y calidad del arroz de la zona, buscando alianzas con procesadoras que presten el servicio de pilado o que adquieran el producto en cáscara con un destino final que permita un mejor precio; sin embargo el principal factor de mejora de ingresos para los productores sería el incremento de la productividad.

60. Da la impresión de que a aquellos productores arroceros con baja productividad y calidad del producto, se los ha puesto en el trance de convertirse en procesadores sin un análisis, ni estrategia de mercado ni en el abastecimiento de la materia prima ni en su comercialización, tampoco un plan de negocios, por lo que prima la improvisación, aprovechando el espíritu emprendedor del Presidente de la Asociación, pero con un alto riesgo de fracaso.

61. No es necesario elaborar sofisticados y costosos estudios de mercado y planes de negocio exhaustivos, pero sí contar con análisis de oferta y demanda objetivos y una hoja de ruta realista y asertiva que guíe una implementación ordenada de la iniciativa, incluyendo riesgos y medidas de mitigación, para que la creatividad y empuje de los productores se potencia y no sea tan solo reflejo de voluntarismo. Hacerse las preguntas relevantes antes de entrar en la fase de procesamiento, evitaría cometer errores y aseguraría una mayor probabilidad de viabilidad de este tipo de proyectos y su sostenibilidad en el tiempo, para ello tener un análisis de mercado elemental y un plan de negocios básico, será de gran ayuda, como herramientas adicionales pero integradas al diseño del proyecto, que es el instrumento central en el PBVTR.

62. Con base en lo anterior, se sugiere:

- Sistematizar la experiencia y aprendizajes de la red de prestadores de servicios locales de la UET Abras de Mantequilla, como una iniciativa que podría ser replicada en las otras UET, para fortalecer las capacidades técnicas de formulación de proyectos y de acompañamiento a la implementación de los mismos, por profesionales con residencia en el territorio.

- Fortalecer la práctica de involucrar a los GAD en el co-financiamiento y otro tipo de apoyos con técnicos o logística, a las iniciativas de los proyectos, como es el caso de la UET Sur de Manabí.
- Disponer de asesoría en análisis de cadenas, de mercados y en elaboración de planes de negocio para capacitar a los equipos técnicos de las UET y a los prestadores de servicio locales, utilizando la metodología de aprender haciendo, por la cual los asesores formularían con los técnicos proyectos priorizados; tal reforzamiento de las capacidades técnicas con esos especialistas ser daría bajo la modalidad de asesoría, que haga más expedita la disponibilidad de esas experticias.
- Cada iniciativa a apoyarse debe contar con un análisis de la cadena en el nivel local, del mercado desde la oferta y la demanda y un plan de negocios sencillo pero orientador de los resultados a esperar y las acciones a implementar en el tiempo, previo a la toma de decisión sobre la viabilidad y sostenibilidad de la misma y en caso de pasar ese filtro y apoyarse la implementación, dejar menos margen a la improvisación que solo multiplica los riesgos de manera innecesaria.
- Sin renunciar a las premisas estratégicas de priorizar la asociatividad, los sistemas agroproductivos antes que el monocultivo, la agroecología y la generación de valor agregado local, dar mayor apertura a la exploración de oportunidades de alianza con empresas agroindustriales y agroexportadoras, según sea el caso, que también fomenten la asociatividad de los pequeños productores, respeten y faciliten transferencia de tecnologías eco-amigables, incluyendo su certificación, estén abiertas a recibir y pagar un mejor precio por productos con un grado de valor agregado, ya sean semielaborados o en su defecto materias primas con diferenciación de calidad, en vez de cerrar el espectro solo a “cadenas cortas” de integración vertical.
- Antes de apoyar iniciativas en el procesamiento industrial, asegurarse de que se han introducido mejoras tecnológicas en la producción primaria que aseguren el abastecimiento de las materias primas para esas plantas asociativas y el haber identificado, caracterizado, tomado contacto y negociado con potenciales compradores para una comercialización fluida del producto procesado. Incluso en el marco de una estrategia de industrialización de la producción agropecuaria en los territorios rurales, estas alianzas podrían ser asumidas como un primer escalón, hasta que los productores vayan mejorando su saber hacer en la producción agrícola y en el procesamiento y comercialización, en un camino de lo simple a lo complejo.

### **Alianzas con los GAD**

63. Todo proyecto asociativo depende de las alianzas sociales, políticas y los encadenamientos (horizontales y verticales) para poder consolidarse. Esto es aún más el caso con los proyectos de las EE, pues la misma focalización social indica que se tratan de grupos con ciertas capacidades de gestión social pero a menudo sin antecedentes de gestión económica asociativa. Así es fundamental tratar de articular alianzas en función de crear un entorno más propicio para la consolidación de las organizaciones emprendedoras. En este sentido, los avances principales del Programa se relacionan con los aportes financieros y co-gestión política para con los GAD (en todos los niveles). Estas alianzas son importantes para el desarrollo de los proyectos y, por el lado, para que las EE, mejoren su nivel de incidencia política. No obstante, los GAD deben responder a toda la población de su respectiva circunscripción política y asegurar que los aportes presupuestados para viabilizar el proyecto puedan ser renovados en sucesivos años fiscales, si se requieren.

64. En el

65. Cuadro 2 se puede apreciar que el cofinanciamiento aportado por los GAD varía mucho entre los respectivos territorios: En las UET-SUL y la UET-MAM se encuentran los mayores valores de participación, aunque en términos porcentuales en la UET-SE es mayor. Este cofinanciamiento es un logro, sin embargo los montos distribuidos sobre los 7 territorios suman apenas un 10% del total. Así es también un indicador que muestra la importancia de construir otras alianzas para facilitar el acceso a financiamiento y para otros fines también en materia, por ejemplo, de iniciativas para la gestión del agua y negociación sobre encadenamientos.

**Cuadro 2. Montos y co-financiamiento de los convenios por UET**

UET	No. Proyectos <sup>7</sup>	Monto Convenio (USD)	Monto Convenio %	GAD/otros (USD)	GAD/otros%
UETBOT	16	3,403,169	16.79	182,257	5.36
UETCARJ	9	2,007,049	9.90	54,051	2.69
UETCH	19	2,558,651	12.62	21,552	0.84
UETMAM	18	6,899,933	34.04	785,309	11.38
UETSE	2	479,758	2.37	208,430	43.44
UETSMAG	11	2,690,646	13.27	153,821	5.72
UETSUL	4	2,233,320	11.02	665,526	29.80
<b>Grand Total</b>	<b>79</b>	<b>20,272,526</b>	<b>100.00</b>	<b>2,070,947</b>	<b>10.22</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en información de la UGP

### Acceso a servicios financieros y no-financieros

66. Es indispensable avanzar con otras alianzas que servirían para facilitar acceso a servicios financieros y no-financieros, y formación de capacidades de autogestión de distinto índole. Uno de los ejes básicos en el marco de un Programa que pretende mejorar ingresos y generar empleo es con las instituciones financieras que operan en los respectivos territorios y que brindan servicios adaptados al sector rural. Se trata de servicios financieros varios, incluidos el crédito adecuado para la producción y capital de trabajo para facilitar la compra oportuna de productos a mayor número de productores.

67. Hasta ahora el acceso a servicios financieros ha avanzado en el marco de la gestión propia de ciertas UET y por los esfuerzos propios de distintas asociaciones. Las UET-BOT y UET-SUL ambas incluyen el fortalecimiento de las CAC y otras entidades financieras comunitarias en su respectiva estrategia. En Bolívar y Tungurahua unas 76 personas asociadas han sacado préstamos para cumplir con la contraparte financiera de su respectivo proyecto; en la UET-CARJ la mayoría de socios/as de un sub-proyecto de fresas sacó crédito de la CAC Jardín Azuayo; y se ha concluido un convenio con la CAC Señor de Girón para brindar capacitación a distintos grupos emprendedores sobre fortalecimiento, motivación y trabajo en equipo, buenas prácticas de producción, segmentación y apertura de nuevos mercados, técnicas de ventas, negociación y atención al cliente entre otros; a la par de esto la Cooperativa se comprometió a extender una línea de crédito para el sector agrícola a fin de atender los requerimientos de las familias participantes en estos proyectos.

68. En Chimborazo, la COPACP compró la Hacienda Llipig en el marco de Plan Tierras con un préstamo del BNF; y en otros proyectos de Chimborazo 20 personas asociadas contrataron créditos en la COAC-Lucha Campesina y 16 socios/as en el BNF de Cumandá. Adicionalmente, en todos los territorios un número importante de socios/as ha convertido el BDH al CDH para así aportar su contraparte<sup>8</sup>. Así los riesgos financieros asumidos son considerables tanto por las familias que aportan contrapartes mediante el CDH como por las que aportan mediante un crédito particular. Los altos riesgos de desarrollo empresarial en espacios rurales hacen obligatorio elaborar un plan de negocios realista con relación a las condiciones del mercado y viable implementar con relación a las capacidades de la entidad ejecutora. Este plan debe elaborarse previo arriesgar los recursos de los respectivos actores.

69. El PBVTR no cuenta con una persona especialista en el área de finanzas rurales ni tiene convenio operativo con el sector de finanzas populares (ni la banca privada o pública) para fortalecer una estrategia consecuente. La articulación con instituciones financieras es improvisada a nivel de cada UET. El manejo de finanzas rurales implica una carga adicional de trabajo y un nivel de experiencia profesional en el tema que no es viable soportar a nivel de las UET. El rol de las UET en este contexto sería lo de facilitar el acercamiento con las intermediarias financieras, promover la adecuación de productos financiero y la alfabetización financiera. Estas tareas serían más viables en el contexto de alianzas con las instituciones competentes y entidades financieras mismas.

<sup>7</sup> Se han excluido los 'proyectos' que son evidentemente estudios de pre-inversión. Se incluyen los de 2013 y 2014.

<sup>8</sup> Estas evidencias son anecdóticas y proporcionadas por las respectivas UET a solicitud de la misión. No se cuenta con información sistematizada sobre el tema.

70. Otro eje de alianzas que es importante reconocer se relaciona con el fortalecimiento de proveedores de servicios que tienen compromiso para con los actores con derecho. En distintos territorios se ha invertido recursos en el fortalecimiento de uno o más grupos profesionales, generalmente de jóvenes, para poder coadyuvar el desarrollo de emprendimientos asociativos en el campo. (Entre varios ejemplos, se tiene AEPADRILR en Abras de Mantequilla.) Es evidente que esta estrategia, así como el vínculo con el sector financiero, depende directamente del éxito de los otros emprendimientos asociativos. No obstante, existe un conjunto importante de proveedores de servicios con los que se está trabajando para los cuales no existe un plan de fortalecimiento

### **Programas de MAGAP**

71. Por disposiciones y dinámica del MAGAP, todos los programas y proyectos tienen que coordinar y articularse (según sus competencias) con el Programa del Buen Vivir Rural (PBVR) en la gestión de los diseños e implementación de los proyectos. En efecto una condición de aprobación de las iniciativas productivas es acompañar el aval de los técnicos de los programas de rectoría, por ejemplo los proyectos que tienen que ver con Ganadería son trabajados bajo el soporte de la sub secretaria de ganadería de quienes se ha recibido capacitación en los parámetros técnicos de manejo, sanidad, genética, igual situación con los proyectos de riego que son los de mayor concurrencia. Conforme se generen los proyectos siguientes éstos deben vincularse a las áreas del MAGAP según sus competencias. Con relación a la coordinación con los distintos programas del MAGAP, se muestra una alianza importante con el Programa Hombro a Hombro en la Sierra. En cuanto al Programa Café y Cacao, seguros agrícolas y otros programas emblemáticos del Ministerio se deben fortalecer los acercamientos. Hay una articulación importante en el caso del Plan Tierras con proyectos como La Clementina. La socialización constante de la implementación del Programa al MAGAP debería ser una práctica regular por parte de las UET y de las EE, para fortalecer la coordinación y articulación de alianzas.

### **Otros temas**

72. **Estrategias en los territorios y asociatividad.** Las UET manejan una visión integral y coherente sobre las condiciones de sostenibilidad de los emprendimientos co financiados mediante el fondo de inversión territorial. No obstante, se requieren que los recursos financieros sean a tiempo, se cuente con instrumentos operativos apropiados y capacidades logísticas para concretar la respectiva estrategia.

73. **El acceso a los activos productivos.** Es común que previo al proyecto el esquema organizacional articule a un número de familias mediante una organización base legalizada y con cierta trayectoria reconocida. Con el proyecto, este esquema se vuelve más complejo: las familias de la organización base se incorporan a una organización de segundo grado; o la organización base apadrina un número de familias que a veces supera (hasta por 2 o 3 veces) el número de familias previamente asociadas. Todas las familias del proyecto adquieren nuevos derechos de propiedad en la forma, entre otros, de centros de acopio y transformación, invernaderos, o sistemas de riego. Esto podría conllevar conflictos o incertidumbre en la organización existente justamente cuando debe asumir nuevas y difíciles formas de gestión hacia su propia base y hacia actores externos. En el marco de los proyectos asociativos hay que tratar de manera responsable temas como la transparencia, estatutos, y comunicación social. Es urgente concretar procesos que faciliten de manera sistemática y decisiva la formación de capacidades de gestión empresarial y la consolidación de organizaciones de base y de segundo nivel. Una práctica durante el diseño de los proyectos será evaluar las capacidades de las EE y sus requerimientos para reforzar su desempeño.

74. **Fortalecimiento de Prestadores de Servicios Locales.** En distintos territorios se ha invertido recursos en el fortalecimiento de uno o más grupos profesionales, generalmente de jóvenes, para poder coadyuvar el desarrollo de emprendimientos asociativos en el campo. Es evidente que esta estrategia, así como el vínculo con el sector financiero, depende directamente del éxito de los otros emprendimientos asociativos.

75. De la revisión anterior, se priorizaron las siguientes medidas con MAGAP/UGP:



Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
3. Disponer de servicios de asesoría para proponer enfoque diferenciado, mecanismos e herramientas e indicadores para de inclusión y equidad social	UGP	Mayo 2015
4. Disponer de servicios para elaborar estrategias de viabilidad y sostenibilidad de la infraestructura productiva, de acopio y transformación	UGT/UET	Mayo 2015
5. Estudio para la identificación de oportunidades de alianzas estratégicas entre asociaciones de productores y empresas industriales y/o exportadoras y con organizaciones de la EPS	UGT/UET	Mayo 2015
6. Disponer de servicios para capacitar al equipo técnico y elaborar análisis de mercado y planes de negocio para proyectos priorizados en etapa de cierre	UGT/UET	Abril 2015
7. Elaborar e implementar una estrategia sobre acceso a servicios financieros (acercamiento entre las IF y EE, concretar alianzas, e.g. CONAFIPS)	UGT/UET	Junio 2015

## D. Marcha de la ejecución del Programa

76. En el período de ejecución 2013 – 2014, el PBVTR ha logrado implementar una dinámica de trabajo en diferentes comunidades y EE, alrededor de proyectos productivos, de transformación y comercialización, que requieren ser fortalecidos para su sostenibilidad. En total se han aprobado y puesto en marcha 106 proyectos (convenios), de los cuales 44 se aprobaron en el 2013 y 62 en el 2014. Del total de los proyectos 90 han recibido el primer desembolso y están pendientes para este año los 16 restantes. En segundo desembolso existen solo 17 proyectos.

77. En este período se ha logrado atender a una cuarta parte (6492 familias)<sup>9</sup> de la población meta (25.000 familias) y ha generado 1543 empleos estables. Por otra parte se ha logrado que 3.383 productores estén adoptando prácticas agroecológicas (42% de la meta) y que 3.063 familias se beneficien de infraestructura productiva, riego, acopio, transformación y mercado (15% de la meta). Con el incremento de los techos de aporte del Programa a los actores con derechos, que se estará planteando, según el Plan de Acción, el total de actores que se vinculen al Programa deberá ser determinado.

78. Con respecto a la ejecución financiera, el PBVTR presenta al 15 de Octubre 2014 un avance en su ejecución financiera del 17% equivalente a USD 10,9 millones del monto total del Programa de USD 62,9 millones. Se espera que este nivel de ejecución se incremente hasta un 24%, de alcanzarse el nivel previsto de ejecución para fines del 2014.

79. El Programa se ha enfocado al desarrollo de proyectos productivos en concordancia con la matriz productiva. Sin embargo, la estrategia planteada desde el diseño se orienta a dar un mayor valor agregado a las intervenciones con la población objetivo, que pasa de lo productivo a la integración de 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. 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.

## Los componentes del Programa y el desarrollo territorial

80. El Convenio de Financiación (FIDA:I-849-EC y Fondo Fiduciario: E-5-EC), Anexo 1, recoge el principio de implementación que apunta a un esquema integral de inversión: “*Componentes*. El Programa consta de tres (3) componentes técnicos que **se ejecutarán coordinadamente en apoyo a procesos de desarrollo endógeno territorial** bajo el marco de la política nacional de soberanía alimentaria y del modelo de desarrollo basado en el concepto del Buen Vivir o *sumak kawsay*...” En la práctica, hasta ahora el Programa ha implementado pocas acciones en los componentes 1 y 3. En los

<sup>9</sup> Con relación al PBVTR, se ha logrado incorporar hasta la fecha a 11.378 familias en condiciones de pobreza y extrema pobreza, de las cuales un 57% han sido atendidas por el PBVTR.

casos de coordinación con el Programa Plan Tierras, se realiza una estrategia más integral en cuanto a fortalecimiento de capacidades y de más largo plazo, en los casos que se consideren estratégicos. La Misión fue informada en la reunión de cierre sobre los proyectos más relevantes que trascienden en el marco del PBVR, incluyendo aquellos que se ejecutan bajo el PBVTR, como parte del Programa Plan Tierras (Documento Proyectos relevantes'. En particular, se refiere a La Clementina, Llipig, REMA, Ayalán, Jesús María. Reunión de Cierre de la Misión 31 de octubre).

81. Los coordinadores de cada una de las UET presentaron a la Misión su respectiva estrategia territorial y esquema de prioridades. Todos manejan una visión integral y coherente sobre las condiciones de sostenibilidad de los emprendimientos cofinanciados mediante el fondo de inversión territorial. Es decir, todos manejan una visión sobre las alianzas inter-sectoriales importantes para crear un entorno propicio para el éxito de los emprendimientos. No obstante, las UET no disponen de los recursos financieros, instrumentos operativos apropiados ni capacidades logísticas para concretar la respectiva estrategia. Es decir, no tienen disponibles los recursos para implementar acciones complementarias a los proyectos productivos que serían necesarias para generar el impacto social duradero que justifica la inversión en primer lugar. Así tampoco cuentan con los recursos que podrían ser utilizados para facilitar el intercambio entre actores institucionales, Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), o empresas que integran distintas cadenas de valor.

82. Aunque es de relativa pequeña escala (en comparación con la mayoría de los grupos de Plan Tierras) la ex-Hacienda Llipig en Chimborazo es emblemático de los proyectos relevantes pues el grupo adquiriente, la Corporación de Productores Agropecuarios y Comercialización de Palmira, cuenta con el apoyo del Programa a través de la UET y el co-financiamiento del PBVTR (por USD 46.000), de la Fundación Esquel contratada por el Ministerio para facilitar la reactivación de la propiedad y promover la capacitación, y también del Hombro a Hombro. Adicionalmente, COPACP tiene un arreglo con la ONG *Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos* para la comercialización. En este escenario, el grupo ha logrado generar suficientes ingresos para repagar las primeras cuotas anuales del préstamo contratado con BNF para adquirir el terreno. Pero aún en este caso, después de un año del proceso, no existe un plan de negocio y de formación de capacidades de gestión de COPACP y aún no se ha precisado la fecha para cuando debe cesar el contrato con Esquel. De hecho, las partes están conversando sobre una extensión del tiempo originalmente contemplado. Por ahora, las personas asociadas contribuyen jornales en la ex-hacienda voluntariamente y viven de la producción de parcelas familiares (u otro trabajo asalariado) que cada uno tiene en las distintas comunidades vecinas. Los excedentes se destinan al pago de la deuda (así indica el documento original del proyecto, No. Convenio: CH-BV- I-13-008, del 2013) y, se supone, reponer capital de trabajo para el próximo ciclo. Pero el desarrollo del sistema de producción de la propiedad necesitará otro financiamiento en el próximo futuro pues el convenio con el Programa es apenas para 12 meses y trata de la implementación de cultivos sobre un total de 51 ha de las 216 ha que tiene la finca.

83. En el futuro, las otras iniciativas previstas incluyen: reparación de la casa hacienda para distintos fines (turismo, oficina); centro de acopio y transformación; e implementación de riego. En resumen, el caso, aunque se considera exitoso en la etapa actual, tiene que manejar una serie de desafíos que incluirían, por los menos, adquirir las capacidades propias para la gestión de la propiedad y financiación de nuevas iniciativas para poder generar empleos en beneficio de COPACP y otros trabajadores. De otra manera, las personas asociadas estarán trabajando sólo para pagar la deuda durante varios años.

84. El componente 3, Seguimiento y Evaluación Participativa, se relaciona teóricamente con el buen vivir territorial en cuanto facilite la formación de alianzas, el aprendizaje participativo (diálogo de saberes), sistematización de experiencias y la síntesis, divulgación y validación de lecciones aprendidas. Desafortunadamente, este componente no se ha ejecutado de forma alguna, aunque se ha invertido en el SIG para el monitoreo financiero de los convenios y la captación de los datos línea de base de los socios/as y otros miembros del hogar<sup>10</sup>. En el 2015 se propone invertir sólo USD

---

<sup>10</sup> A pesar de haber establecido el SIG, los datos proporcionados a la misión son inconsistentes y parciales. El listado de proyectos, por ejemplo, no clasifica claramente entre 'proyectos' que son estudios de pre-inversión y la inversión misma. La solicitud de obtener un listado de socios/as participantes en los convenios no fue posible cumplir pues el SIG no permite generar un informe de este tipo. La presentación de datos basados en la línea de base, por ejemplo, sobre el promedio de ingresos mensuales, fue confusa pues no fue evidente si se tratara de individuos o familias. La información sobre las

377.000 en el componente, un monto mínimo dado que el Programa alcanzará el auge mayor de inversión total en el próximo año, los 9 territorios que están por cubrir y la falta de avances en los primeros 2 años de implementación.

85. El retraso que ha perdurado hasta ahora en la implementación del componente de seguimiento y evaluación participativa ya está incidiendo en la pérdida de oportunidades para sistematizar experiencias innovadoras en el marco del buen vivir rural y, en particular, importantes para mejorar la gestión del programa y facilitar el aprendizaje de los actores con derecho. Concretamente, varios proyectos de inversión ya están en vías de cerrar o han cerrado sin haber realizado la recopilación de información, reflexión social sobre el proceso, ni la planificación de próximos pasos, con o sin el apoyo del PBVTR. Consecuentemente, se presenta la falta de comprensión de lecciones a pesar de tener disponible los recursos del componente<sup>11</sup>.

86. Es importante aclarar que el SEP se diferencia del Seguimiento y Evaluación (SyE) tradicional, en que se pasa del seguimiento y evaluación extractor de datos controlados para y por actores externos, al reconocimiento de los procesos de recolección, análisis y uso de la información relevante a nivel local y por los propios actores involucrados. El SEP es una herramienta de autoevaluación para generar aprendizaje interno que permita a los actores reflexionar sobre la experiencia, revisar los objetivos, definir estrategias para su logro y acciones correctivas de acuerdo con sus capacidades y potencialidades. El proceso de SEP es flexible y adaptable a los contextos locales y características de los actores involucrados.

87. Existen muchas prácticas locales de SEP no reconocidas, al considerarlas como parte de la actividad cotidiana de la comunidad o el grupo. Es común que algunos grupos hayan estado monitoreando y evaluando sus actividades a través de sus propios métodos de registro (e.g. la observación), análisis de información y puesta en común de la información tanto al interno como a lo externo del grupo, siendo la comunicación oral uno de los métodos más usados en la difusión. Estas iniciativas se realizan de manera informal y representan un potencial a aprovechar por el Programa para la sistematización de enfoques innovadores de SyE y transmitir a otros grupos.

88. En los documentos de uso del proyecto tales como los convenios y los documentos de proyecto no se está reflejando un enfoque de SyE participativo. Así por ejemplo en el proyecto Producción de granos andinos con la incorporación de productores agropecuarios y comercialización de Palmira, para el desarrollo sostenible de la Hacienda Llipig; el convenio establece los derechos y obligaciones de las partes. En el caso de la UGP, los derechos se limitan a: realizar supervisiones periódicas por técnicos de los proyectos o consultores contratados sobre los recursos y cumplimiento oportuno de los compromisos asumidos por la EE. Además la UGP puede solicitar los informes técnicos y financieros en el momento que considere pertinente. Por su parte las organizaciones deben mantener un archivo ordenado y actualizado de los documentos legales de todas las operaciones técnicas, financieras y administrativas, que permitan las revisiones periódicas de la UGP y del Comité de vigilancia en representación de los participantes del proyecto. Establecer un comité de veeduría en representación de los participantes del proyecto, que serán responsables de vigilar el cumplimiento eficiente de los compromisos adquiridos. Estas tareas son básicamente extractoras de datos. Adicionalmente en la cláusula sobre seguimiento y evaluación se establece que la EE durante la ejecución del proyecto aplicará las políticas y metodologías, así como los indicadores de SyE de la UGP en la presentación de informes. Se asume como cumplimiento la adquisición de los bienes y materiales que se detallan en el presupuesto aprobado por la UGP.

89. El control interno lo realiza la UGP a través de los equipos técnicos de la UET, los cuales tendrán a cargo el seguimiento detallado y secuencia del avance de la ejecución, conclusión,

---

organizaciones que reúnen los 'actores con derecho' es escasa y la estrategia relacionada con el fortalecimiento no se identifica con claridad. En todo caso, el SIG no tiene la función de facilitar la evaluación participativa sino el cumplimiento con ciertos requisitos relacionados con la medición del desempeño y la administración.

<sup>11</sup> Se refiere a casos distintos, conocidos o conversados durante la misión, pues la falta de implementación del componente de seguimiento y evaluación participativa hace imposible saber del estado actual de los proyectos excepto en materia de los desembolsos financieros realizados o no-realizados. Se tienen proyectos que ya están en vías de cerrar donde ha sido necesario improvisar medidas (como la ampliación por 3 meses del contrato de servicios técnicos) para evitar mayores problemas; o se encuentra el proyecto cerrado sin haber logrado los objetivos e impactos que justificaron la inversión; o donde el proyecto fue cesado después del primer desembolso con las pérdidas consecuentes de las familias y el Programa. Por otro lado, hay que generar lecciones que demuestren impacto social, metodologías creativas, u otros resultados tangibles.

liquidación y cierre. Esta función de control está más asociada con el desempeño del proyecto y la utilización de los recursos y no a un seguimiento y evaluación participativa. El control externo se llevará a cabo por la Veeduría Ciudadana para vigilar el cumplimiento del convenio, verificando el cumplimiento del cofinanciamiento en calidad, cantidad, tiempo y costo.

90. El componente 1, Fortalecimiento de capacidades de gestión territorial, muestra un avance mínimo de 9% sobre lo programado para 2014. Este avance corresponde principalmente al apoyo financiero canalizado en beneficio de nuevos grupos de jóvenes que se dedican a brindar servicios técnicos a la población objetivo. Pero esta línea de inversión en proveedores de servicios es sólo una de las varias que podrían ser elegible, incluyendo, entre otras: juntas parroquiales; OSC; organizaciones financieras vinculadas con los sectores rurales de la economía popular y solidaria; y mancomunidades, alianzas, redes, y otras figuras que faciliten la gestión territorial (Ver Anexo 1, Convenio de Financiación).

91. Como fue notado en el informe de la Revisión de Medio Periodo (RMP) del PISL sobre los Centros Chachi, la postergación de acciones tangibles relacionadas con el fortalecimiento de capacidades de gestión territorial podría incidir en reducir la sostenibilidad de las inversiones en activos e implementación de sistemas de producción agrícola (agroforestal, etc. conforme el caso particular). De manera similar a los espacios comunales de San Lorenzo, las provincias Sta. Elena y Loja incluyen varias comunas importantes como base de gestión territorial; en Los Ríos la MAM trata de asegurar el buen manejo de los humedales; y en la Sierra central se presentan otros espacios importantes manejar de manera colectiva, incluyendo los páramos de Chimborazo y Bolívar. De hecho en Sta. Elena se propone una iniciativa para 2015 con la Federación de Comunas, 'Estudio para la creación de escuelas para formación de actores sociales'. Aunque las UET identifican la problemática que afectan estos espacios, el Programa hasta ahora no apoya acciones de impacto en consecución de avances sobre el desarrollo de capacidades de gestión territorial.

92. En los presupuestos de los proyectos (componente 2), la política general del Programa es limitar los costos de servicios a un techo máximo de 18% del valor total del proyecto<sup>12</sup>. Por ejemplo, el diseño de proyecto Fundochamba de la UET-SUL es uno de los más completos e integrales en cuanto a los componentes incluidos: se trata de la diversificación de huertas agrícolas y construcción de un sistema de riego 'que incluye la captación, obras especiales (anclajes, pasos elevados, tanques rompe presión, etc.), red principal, redes secundarias y terciarias, hasta la tecnificación del riego parcelario.' No obstante, el presupuesto total de unos USD 406.000 incluye menos de USD6.000 para fortalecimiento socio-organizativo. En este caso, una organización base existente de 23 familias se acordó apadrinar 93 familias adicionales para tener un total de 116 participantes. Aunque no está claro si todas las familias estarán asociadas posteriormente en la organización base, es definitivo que todas estarán organizadas en la junta de regantes pendiente crearse con el proyecto. En este escenario, las familias organizadas tendrían que asumir la protección de la microcuenca fuente de agua y realizar el mantenimiento y operación del sistema. En este y otros casos, la necesidad de acompañar a las organizaciones para apoyar la implementación de un plan de operación y mantenimiento, elaborar estatutos, definir las reglas en cuanto a asociarse con la organización base, etc. es evidente. El documento del proyecto señala, entre otros problemas importantes a manejar:

---

<sup>12</sup> Se presenta también la situación anómala de clasificar servicios contratados para los grupos emprendedores como 'gastos administrativos'.

1. *Débil organización gremial.- El 67% de caficultores no están organizados y quienes están no han consolidado una organización sólida.*
2. *Comercialización informal.- Entre el productor y el exportador de café existe una amplia cadena de intermediación que a su paso deteriora la calidad de los productos, comercio desleal, explotación, sobreendeudamiento.*
3. *Trámites burocráticos y dificultades para acceso a crédito en el Banco Nacional de Fomento no ha permitido hacer mejorar en la inversión en finca.*
4. *No existe un fondo de contingencia en la Asociación, ni en el resto de la red de cafetaleros para mitigar efectos de la caída de precios. El ataque de la roya aún no se ha detenido, situación que se suma a los bajos precios internacionales del grano aromático para estimar que en la parroquia habrá bajo ingresos económicos por la cosecha de 2014.*  
**Proyecto diversificación productiva de las huertas agroforestales mediante la implementación de sistemas de riego presurizado en la parroquia Fundochamba**

93. A estos puntos relacionados con el tema socio-organizativo se puede adicionar: la formación de la junta de regantes, organización para la gestión ambiental y la protección de los vertientes, resolución de conflictos entre distintos grupos, y otros asuntos. Por eso, medir los recursos asignados al fortalecimiento de capacidades como función del costo de inversión en bienes es contradictorio pues las entidades ejecutoras necesitan no sólo asistencia técnica relacionada con la implementación del sistema de producción agrícola (que es cierto implica desafíos importantes) sino el acompañamiento integral para facilitar la (re)organización económica (ambiental y social) en la cual las unidades de producción familiar se incorporan. Esto depende a su vez de la apropiación de capacidades de gestión empresarial, financiera, y administrativa; y la adaptación de procesos internos y otros cambios que la implementación del proyecto provoca entre los actores con derecho.

94. Es común que previo a la implementación del proyecto el esquema organizacional articula un número de familias mediante una organización base con personería jurídica y con cierta trayectoria reconocida. Con el proyecto, este esquema a menudo vuelve más complejo: las familias de la organización base se incorporan a una organización de segundo grado; o la organización base apadrina un número de familias que a veces supera (hasta por 2 o 3 veces) el número de familias previamente asociadas. Todas las familias del proyecto adquieren nuevos derechos de propiedad en la forma, entre otros, de centros de acopio y transformación, invernaderos, o sistemas de riego. Esto podría conllevar conflictos o incertidumbre en la organización existente justamente cuando debe asumir nuevas y difíciles formas de gestión hacia su propia base y hacia actores externos. En ciertos casos el Programa es creador *de facto* de una nueva organización (por ejemplo, junta de regantes en Loja o una asociación de segundo grado organizada para la producción de trigo en Bolívar) y así adquiere un compromiso consecuente mayor.

95. En resumen, en el marco de los proyectos asociativos es obligatorio mejorar la forma de tratar temas como la transparencia, estatutos, y comunicación social mientras el Programa facilita el acceso a servicios de distinto índole sobre un período de tiempo adecuado. No son temas que se pueden aplazar a etapas posteriores (y por el momento sin garantía de realizarse) sin correr riesgos excesivos. Así es urgente concretar procesos que faciliten de manera sistemática y decisiva la formación de capacidades de gestión empresarial (administrativa, financiera y técnica) y la consolidación de organizaciones base y de segundo nivel. Se ha elaborado una propuesta borrador de la Escuela de Formación del Buen Vivir Rural que la Misión considera prioritaria implementar. (Así fue notado en la RMP del PISL realizada el pasado mes de septiembre 2014.) En la implementación de esta iniciativa la malla curricular tendría que adecuarse para facilitar la formación de capacidades especializadas en distintas áreas que la escala y complejidad operativa de los emprendimientos asociativos exigen.

96. Las medidas propuestas responden a recomendaciones orientadas a fortalecer la estrategia de ejecución hacia la sostenibilidad.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
8. Consolidar las estrategias en marcha de las UET y formular lineamientos de sostenibilidad	VDR UGP/UT	Abril 2015
9. Elaborar estrategia y plan de consolidación de proyectos actuales (incluye acciones en POA 2015)	UGP/UT FIDA	Marzo 2015
10. Implementar asesoría para el SEP	UGP/UT	Enero 2015

## E. Aspectos fiduciarios

97. **Gestión financiera.** El PVBTR al 15 de octubre 2014 presenta un avance en su ejecución financiera acumulada del 17% equivalente a USD 10,9 millones con respecto al monto total del programa de USD 62,9 millones; de los cuales se ha ejecutado un 30% del Préstamo FIDA E-5- EC, un 24% del Préstamo I-849-EC y del 28% de la contraparte nacional. El aporte de Beneficiarios y de los GAD alcanza un 4,7%, no obstante este valor puede ser mayor ya que este aporte es registrado cuando se entregan los segundos desembolsos. Sobre la ejecución de recursos programados por componente se tiene que en la Administración y gestión del proyecto un 32%, Fondo de Inversión para Iniciativas Territoriales 18%, Fortalecimiento de Capacidades de Gestión Territorial 4% y Seguimiento y Evaluación Participativa 4%.

98. El desempeño de la fuente Gobierno del Ecuador (GoE) del 26% se debe a los montos asignados para cubrir los gastos de Gestión y Administración del Proyecto, esto es el pago de remuneraciones del personal y los costos de operación.

99. El aporte de los Beneficiarios alcanza un 7% de la inversión acumulada, lo cual es preocupante y responde a que el Programa ha concentrado esfuerzos para entregar primeros desembolsos y se evidencia un notable retraso en la entrega de segundos desembolsos, con los cuales seguramente se incrementará el aporte de los beneficiarios ya que estos aportes se visualizan financieramente cuando las EE justifican/rinden cuentas de la inversión de los fondos recibidos.

100. **Desembolso.** Hasta el 15 de octubre 2014, el PBVTR con respecto a lo contemplado en el Convenio de Préstamo I-849-EC del FIDA (SDR 10.750.000), ha recibido montos por desembolsos que equivalen al 27%. La categoría "Bienes" está casi consumida con un 98% de ejecución, el nivel de ejecución de la categoría "Sub-proyectos Comunitarios, Empresariales y de Infraestructura Productiva" es de 23%, en referencia a la categoría de Servicios y Capacitación para la Innovación Tecnológica no se evidencia desembolsos recibidos lo que se debe a que esta categoría no ha sido utilizada aún.

101. En referencia al Préstamo E-5-EC del FIDA (SDR 10.710.000) con corte al 15 de octubre de 2014, el Programa ha recibido montos por desembolsos de 34%. Ha esta fecha los desembolsos obtenidos corresponden a la categoría Sub-proyectos Comunitarios, Empresariales y de Infraestructura Productiva por 36% y la categoría Servicios y Capacitación para la Innovación Tecnológica por 4%.

102. El monto de desembolsos durante el presente año con corte al 15 de octubre 2014 es de USD 4.638.683,43, de los cuales USD 2.479.552, corresponden al Préstamo I-849-EC y USD 2.159.131 al Préstamo E-5-EC. Es importante indicar que el PBVTR someterá en este mes solicitudes de desembolsos por USD 2.186.576,74, de los cuales USD 1.067.975,83 corresponden al Préstamo I-849-EC y USD 1.118.600,91 al Préstamo FIDA E-5-EC, los cuales incrementaran sustancialmente el monto desembolsado.

103. El Programa ha proyectado los desembolsos hasta diciembre de 2014 conforme el siguiente cuadro:

**Cuadro 2. Proyección de la inversión para solicitud de desembolsos al FIDA. A Diciembre 2014**

PROYECCION DE LA INVERSION PARA SOLICITUD DE DESEMBOLSOS AL FIDA A DICIEMBRE 2014					
<b>PRESTAMO I-849-EC</b>					
	OCTUBRE		NOVIEMBRE		TOTAL
	PRIMEROS DESEMBOLSOS	SEGUNDOS DESEMBOLSOS	PRIMEROS DESEMBOLSOS	SEGUNDOS DESEMBOLSOS	
PROYECTOS PLANIFICADOS	1,757,126.59	511,580.36	764,495.54	264,207.60	3,297,410.09
SOLICITUD DE DESEMBOLSO No. 010 POR SOMETER AL FIDA EN OCTUBRE 2014		1,067,975.83			1,067,975.83
<b>TOTAL DE LA INVERSION</b>		<b>3,336,682.78</b>		<b>1,028,703.15</b>	<b>4,365,385.92</b>
<b>FONDO FIDUCIARIO E-5-EC</b>					
	OCTUBRE		NOVIEMBRE		TOTAL
	PRIMEROS DESEMBOLSOS	SEGUNDOS DESEMBOLSOS	PRIMEROS DESEMBOLSOS	SEGUNDOS DESEMBOLSOS	
PROYECTOS PLANIFICADOS	1,758,904.41	334,047.55	655,329.00	379,937.55	3,128,218.51
SOLICITUD DE DESEMBOLSO No. 009 POR SOMETER AL FIDA EN OCTUBRE 2014		1,118,600.91			1,118,600.91
<b>SUBTOTAL DESEMBOLSOS</b>		<b>3,211,552.87</b>		<b>1,035,266.55</b>	<b>4,246,819.42</b>

104. Dado que el Programa está en el año de mayor inversión, demanda un incremento en el flujo del efectivo que le permita atender de manera oportuna tanto los primeros desembolsos de nuevos proyectos que se encuentran previstos, como los segundos desembolsos de los proyectos en ejecución. El tiempo que se demora en el trámite para la ampliación del techo presupuestario por parte de MAGAP planta central, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) y el Ministerio de Finanzas (MF) complicara los desembolsos a las Entidades Ejecutoras. En tal razón la UGP solicita que el FIDA autorice un incremento del Monto Autorizado por USD 1.000.000 adicional en cada Préstamo.

105. **Presupuesto Asignado 2014.** Para el año 2014 el Ministerio de Finanzas asignó un presupuesto inicial de USD 4.806.806,36 de los cuales USD1.794.643 corresponden al Préstamo I-849-EC y USD 1.794.643 al Préstamo E-5-EC, USD 1.217. 518 a la Contraparte del MAGAP.

106. En el mes de septiembre el Programa logró que SENPLADES autorizara un incremento de USD 6.000.000 al Plan Anual de Inversión 2014 con el objeto de incrementar los recursos, pero el incremento del espacio presupuestario se logra en función de la disponibilidad de fondos recibidos por concepto de desembolsos del FIDA. De este monto el PBVTR logró un incremento del techo presupuestario de USD 2.225.243, de los cuales USD 1.126.210,16 corresponde al Préstamo I-849-EC, USD 1.084.138,92 al Préstamo E-5-EC y la Contraparte del MAGAP USD 40.594

107. A la presente fecha el presupuesto asignado total es de USD 7.057.749,36 de los cuales USD 2.920.854,11 corresponde al Préstamo I-849-Ec, USD 2.878.782,87 al Préstamo E-5-EC y USD 1.258.112,38 a la Contraparte del MAGAP.

108. Además el Programa está a la espera de que el Ministerio de Finanzas apruebe una ampliación del presupuesto por el valor de USD 762.386,81 de los cuales USD 348.952,98 pertenecen al I-849-Ec y USD 413.433,83 al E-5-EC.

109. **Avances del POA 2014.** El Plan Operativo Anual y el Plan Anual de Adquisiciones fue presentado al FIDA en enero del 2014 y el FIDA emite la No Objeción en febrero 2014, por un monto total de USD13.527.466,94, de cuyo monto se ha ejecutado al 15 de Octubre de 2014 USD 6.194.079 que corresponde al 46% (Cuadro 3). Para el primer semestre el POA 2014 tenía planificado USD 9.075.195 de cuyo monto se ejecutó el 35% (USD 3.156.277) y para el segundo semestre está previsto USD 4.452.271 de los cual hasta el 15 de octubre se ha ejecutado el 68%

(USD 3037.804). Lo anterior evidencia la importancia de contar con los recursos de forma oportuna para dar una mejor respuesta a las EE y no concentrar la ejecución en los últimos meses del año.

**Cuadro 3. Avance Semestral del POA 2004**

AVANCE SEMESTRAL DEL POA 2014									
COMPONENTE	1ER. SEMESTRE			2DO. SEMESTRE			TOTAL POA 2014		
	PROGRAMADO	EJECUTADO	%	ROGRAMADO	EJECUTADO	%	ROGRAMADO	EJECUTADO	%
I. Fortalecimiento de capacidades de gestión territorial	1,343,936	43,197	3%	1,042,610	126,817	12%	2,386,546	170,014	7%
II. Fondo de Inversión Territorial	6,630,320	2225708.96	34%	2,760,402	2,556,571	93%	9,390,722	4,782,280	51%
III. Seguimiento y evaluación participativa	98,517	21,655	22%	173,677	-	0%	272,194	21,655	8%
IV. Gestión y Administración	1,002,423	865,717	86%	475,582	354,414	75%	1,478,005	1,220,131	83%
<b>TOTAL</b>	<b>9,075,195</b>	<b>3,156,277</b>	<b>35%</b>	<b>4,452,271</b>	<b>3,037,802</b>	<b>68%</b>	<b>13,527,467</b>	<b>6,194,079</b>	<b>46%</b>

110. **Fondos de contrapartida.** Los fondos de contrapartida corresponden al aporte del MAGAP cuyo aporte para la implementación del Programa es por un monto total de USD 7.070.000, del cual se ha ejecutado el 26%. Estos aportes cubren los rubros de remuneraciones y costos operativos para el funcionamiento adecuado del PBVTR. Hasta la presente fecha no han habido inconvenientes en la asignación de estos recursos.

111. **Cumplimiento de las cláusulas del convenio de préstamo.** Se cumplen las cláusulas del convenio, a excepción del informe de Auditoría de los Estados Financieros 2013 que se presentó con dos meses de retraso.

112. **Adquisiciones y contrataciones.** Hay que fortalecer las capacidades locales mediante acompañamiento personalizado de los Analistas Administrativos Financieros o de Prestadores de Servicios, a los procesos de contratación que impulsen las EE, poniendo especial énfasis en la elaboración de los Términos de Referencia o Especificaciones Técnicas, análisis de oferentes y otros, para contribuir a aligerar y garantizar los procesos de adquisiciones de bienes y servicios de las EE.

113. **Auditoría.** El Programa ha cumplido con la presentación del Informe de Auditoría correspondiente al año 2013, pero lo ha presentado con dos meses de atraso, con respecto al plazo establecido en el convenio de préstamo. Con la finalidad de cumplir con la entrega oportuna de los informes de auditoría es importante que la UGP realice el proceso la selección y contratación de la Firma de Auditoría para los Estados Financieros del año 2014 durante último trimestre del 2014.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
11. Entrega del informe final de auditoría 2014	VMDR, UGP	Junio 2015

## F. Sostenibilidad

114. El PBVTR requiere avanzar en la consolidación y sostenibilidad de los proyectos con las EE, integrando a las inversiones acciones de fortalecimiento de asociatividad, empresarialidad, vinculación al mercado, para lo cual es necesario fortalecer su vinculación con aliados, mediante alianzas específicas. Para cada emprendimiento se debe tener una autoevaluación y plan de acción.

115. El PBVTR requiere avanzar en la consolidación y sostenibilidad de los proyectos con las EE, integrando a las inversiones acciones de fortalecimiento de asociatividad, empresarialidad, vinculación al mercado, para lo cual es necesario fortalecer su vinculación con aliados, mediante alianzas específicas. Para cada emprendimiento se debe tener una autoevaluación y plan de acción.

116. Algunos elementos de sostenibilidad identificados son:

117. **Entorno territorial.** La sostenibilidad del impacto social de las inversiones realizadas con el cofinanciamiento del Fondo de Inversión Territorial depende de la implementación complementaria y



oportuna de los otros componentes. Para la sostenibilidad se requiere de recursos que podrían ser utilizados para facilitar procesos equilibrados de formación de capacidades, inversión productiva y aprendizaje mediante la evaluación participativa.

118. Los emprendimientos asociativos podrían beneficiarse de alianzas no sólo con los GAD sino también con universidades y otros centros de capacitación; y dependen de los encadenamientos verticales y horizontales (con otras asociaciones de productores) que se establecen para viabilizar las unidades productivas.

119. Las EE que se establecen o se someten a cambios importantes y rápidos a raíz de la implementación de proyectos productivos tienen que adquirir nuevas capacidades relacionadas con la gestión empresarial (financiera, administrativa, propiedad colectiva, etc.), implementación de sistemas de producción (cumplir con normas de calidad, intensificación y diversificación), gestión de agua para el bien común, y también asegurar la transparencia. Así es obligatorio implementar medidas para facilitar la formación de capacidades a nivel de las unidades productivas familiares, a nivel de la EE; y en los espacios sociales de alianzas entre distintos actores públicos y privados; economía popular y solidaria y sector privado.

## **G. Conclusión**

120. Con esta segunda misión de supervisión, se constata que el PBVTR está avanzando en su ejecución de metas físicas y financieras, y ya muestra resultados tangibles y un nivel de ejecución adecuado, que debe llevar a un esfuerzo para consolidar los emprendimientos y garantizar su sostenibilidad.

121. El Programa debe acelerar la implementación de los componentes 1 y 2, de manera que estos coadyuven al logro de los resultados del componente de inversiones en los territorios. El Programa debe sistematizar las lecciones aprendidas, experiencias y buenas prácticas, identificando sus innovaciones en los territorios. Este es un recurso valioso que se está perdiendo y resta visibilidad sobre los resultados alcanzados.

122. En la gestión financiera administrativa, se requiere de una mayor vinculación con el MF, SENPLADES y el MCP, a través del MAGAP para disponer de los recursos en tiempo y costo; así como el incremento en los topes de desembolso por parte del FIDA, para poder atender adecuadamente el nivel de ejecución incremental que tendrá el Programa a partir del 2015.

123. El posicionamiento y apropiamiento del Programa en el MAGAP debe ser una prioridad del VMDR, de manera que se puedan alcanzar mayores recursos y servicios de la institución, tanto a nivel central como en los territorios.

124. Finalmente, se recomienda que en futuras supervisiones, los ejes desde los cuales se estructure el acompañamiento al Programa sean los objetivos del PNBV (especialmente los objetivos 2 y 10), observando las diferencias de los actores en sus visiones de futuro y planes de vida.



## Apéndice 1: Resumen de la situación del proyecto y calificaciones asignadas

### Project 1588 [849] Buen Vivir in Rural Territories Programme (as of 31 October 2014)

#### Basic Facts

Country	Ecuador			Project ID	1588	Loan/DSF Grant No.	849
Project	Buen Vivir in Rural Territories Programme					Top-up Loan/DSF Grant	
Date of Update	31-Oct-2014						
Supervising Inst.	IFAD/Other						
No. of Supervisions	2	No. of Implementation Support/Follow-up missions		9			
Last Supervision	31-Oct-2014	125. Last Implementation Support/Follow-up mission		15Nov-2013			

USD million Disb. rate %

Approval	15-Sep-2011			Total financing	62.98	17
Agreement	30-May-2012	Effectiveness lag	8.6	IFAD Total	17.30	24
Entry into force	30-May-2012	PAR value	-----	IFAD loan	17.30	24
First disbursement	27-Dec-2012			DSF grant		
MTR		Last amendment		IFAD grant		
Original completion	30-Jun-2018	Last audit	2013	Domestic Total	30.68	7
Current completion	30-Jun-2018			Beneficiaries	5.92	7
Original closing	31-Dec-2018			Government Non-fiscal	4.00	0
Current closing	31-Dec-2018			Government (Local)	3.34	1
No. of extensions	0			Government (National)	7.07	26
				Domes. Fin. Inst.	10.36	0
				External Cofinancing Total	15.00	30
				Spanish Fund	15.00	30

#### Project Performance Ratings

B.1 Fiduciary Aspects	Last	Current	B.2 Project implementation progress	Last	Current
1. Quality of financial management	4	3	1. Quality of project management	4	4
2. Acceptable disbursement rate	5	5	2. Performance of M&E	3	4
3. Counterpart funds	5	4	3. Coherence between AWPB & implementation	4	4
4. Compliance with financing covenants	4	4	4. Gender focus	3	4
5. Compliance with procurement	4	4	5. Poverty focus	5	5
6. Quality and timeliness of audits	3	4	6. Effectiveness of targeting approach	4	4
			7. Innovation and learning	3	4
			8. Climate and environment focus	5	4

B.3 Outputs and outcomes	Last	Current	B.4 Sustainability	Last	Current
1. Fortalecimiento de capacidades de gestión territorial	3	4	1. Institution building (organizations, etc.)	3	4
2. Fondo de Inversión para Iniciativas Territoriales	5	4	2. Empowerment	5	5
3. Sistema de Seguimiento y Evaluación Participativa	3	4	3. Quality of beneficiary participation	5	4
			4. Responsiveness of service providers	4	4
			5. Exit strategy (readiness and quality)	4	4
			6. Potential for scaling up and replication	3	4

#### B.5 Justification of ratings

La gestión financiera no advierte riesgos, pues se evidencia un ritmo aceptable de desembolsos y aportes de contraparte, sin embargo es necesario mantener y reforzar el ritmo de coordinación con las instancias de aprobación de presupuestos. Se debe tener en cuenta la ausencia de financiamiento hasta la fecha por parte de Entidades Financieras Locales (estimado inicialmente en USD 10 Millones), para lo cual se requiere establecer vínculos con IFL que contribuyan al cofinanciamiento de los emprendimientos que generen además cultura en la utilización de servicios financieros. Tanto el Gobierno como los Beneficiarios están aportando y el monto de éstos últimos será registrado durante la ejecución de los sub-proyectos. Se espera igualmente mejorar en la fecha de presentación de las auditorías.

### Overall Assessment and Risk Profile

	Last	Current
C.1 Physical/financial assets	4	4
C.2 Food security	4	4
C.3 Quality of natural asset improvement and climate resilience	4	4
C.4 Overall <b>implementation progress</b> (Sections B1 and B2)	4	4

#### Rationale for implementation progress rating

126. El 2014 corresponde al segundo año de ejecución efectiva del PBVTR, y planteó como objetivo principal "consolidar a las Entidades Ejecutoras (EE), mediante las actividades de los componentes del Programa para contribuir con los objetivos 2 y 10 PNBV y con el cambio de la matriz productiva, que asegure la inclusión económica, sustituir importaciones y garantizar la soberanía alimentaria, al respecto se aprecian progresos físicos y financieros importantes respecto a 2013, a nivel de las EE y sus emprendimientos, sin embargo la inversión en la intensificación agroecológica y activos para el manejo pos-cosecha y transformación debería realizarse de manera más equilibrada con la formación de capacidades y desarrollo del talento humano en línea con el Buen Vivir para facilitar la apropiación y autogestión de los actores con derecho.

C.5 Likelihood of achieving the development objectives (section B3 and B4)	4	4
--	---	---

#### Rationale for development objectives rating

El PBVTR evidencia una serie de procesos en marcha en materia productiva y alianzas con GAD y otras entidades, no obstante está pendiente algunos temas que deben empezar o requieren fortalecimiento como es el empoderamiento, y sobre todo la aplicación de estrategias que con su aplicación sostengan las inversiones y expectativas de las EE y sus familias.

#### C.6 Risks Short description of major risks for each section and their impact on achievement of development objectives and sustainability

Fiduciary aspects	Respecto al POA 2014, al 15 de octubre la ejecución financiera presenta un avance de 45%, de los cuales el 39% corresponde al Préstamo I-849-S, el 47% al Préstamo E-5-EC y el 78% a la contraparte del MAGAP. El Adicionalmente el PBVTR tiene previsto para el último trimestre una inversión de aproximadamente USD 4.0 millones, lo que implicaría alcanzar una ejecución cercana al 75%.
Project implementation progress	Existen significativos avances en la ejecución sin llegar a niveles óptimos. Se espera que con la RMP a realizarse en el primer semestre de 2015 se alcance un ritmo que posibilite reducir los riesgos y aplicar mecanismos que potencien la ejecución, esto mejora la calidad de la inversión en el Componente 2, reforzados con los componentes 1 y 3 actualmente con una implementación débil.
Outputs and outcomes	La Misión valoró los avances especialmente en la incorporación de organizaciones y familias, pero sobre todo el desarrollo territorial basada en procesos y alianzas con GAD y otras entidades locales. También en términos de avance físico es evidente que se han incrementado los activos productivos y de servicios de las comunidades y familias, sin embargo esto aún no está recogido en informes y en el avance del marco lógico.
Sustainability	La articulación de la UGP dentro del MAGAP ha mejorado notablemente con las instancias del despacho del MAGAP, del VMGR y de la Coordinación de Planificación lo que ha permitido que se potencie la ejecución financiera y por tanto su progreso en general

## Proposed Follow-up

Issue / Problem	Recommended Action	Timing	Status
Revisión del enfoque de la UGP y estrategia del proyecto para mejorar la eficacia	Luego de realizada la RMP para Ibarra San Lorenzo (octubre 2014) se generaron recomendaciones en cuanto a mejorar el desempeño del Proyecto con los temas de fortalecimiento de capacidades, la sostenibilidad de inversión comunitaria, y el seguimiento y evaluación participativa, todo esto sustentado alianzas al interior y en los territorios con el MAGAP y con actores locales, que son aplicables en general al PBVTR pero basados en las importantes experiencias que en estos campos presenta ya el PBVTR	1er semestre 2015	Por iniciar
Gestión financiera	(i) Presentación oportuna del Informe de Auditoría Externa 2014 y subsanar los posibles hallazgos contenidos en el informe de 2013; ( ii) Proceso de selección/designación oportuna de los auditores externos para la auditoría 2014.	Continuo	En marcha

## Additional observations

1. El PBVTR aún no refleja en sus informes los importantes progresos que a nivel de terreno se observan, situación que puede ser revertida considerando una mejora de las herramientas que receptan y procesan información, lo cual podría facilitarse mediante ejercicios conjuntos entre las UET y la UGP, considerando que a nivel de UET se ubican técnicos responsables del SEP,



## Apéndice 2: Marco lógico actualizado: progresos alcanzados respecto de los objetivos, efectos directos y productos

Jerarquía de objetivos	Indicadores	2012	2013	2014	2015	2016	2016
<b>Fin</b> Contribuir a la reconversión productiva sustentable, al mejoramiento de los ingresos y a la soberanía alimentaria de la población rural del país.	<i>Al finalizar el Proyecto:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Los índices de pobreza rural se han disminuido en 25%</li><li>• 20.000 familias han incrementado los activos del hogar en un 10%</li></ul>						
<b>Objetivo de desarrollo</b> Promover la sostenibilidad de los medios de vida de las familias rurales en los territorios focalizados.	<i>Al finalizar el Programa:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• 25.000 familias reciben servicios del Proyecto (RIMS 1.82)</li><li>• 12,500 empleos estables(25% mujeres y 25% jóvenes) en actividades agrícolas y no agrícolas (proyectos en ejecución-proyección)</li><li>• 80% de familias con proyectos han incrementado sus ingresos en al menos un 30%, de forma sostenible.</li><li>• 5 escuelas de formación en operación (este cambiaría a ser un resultado)</li><li>• 12500 familias han realizado la transición a sistemas de producción agroecológica</li><li>• Incremento en la productividad de rubros financiados por el proyecto, en al menos un 60%.</li></ul>		2.057	4.435 1.543 1016			
<b>Componente 1: Fortalecimiento de las capacidades de gestión territorial y de las organizaciones</b>							
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> <ul style="list-style-type: none"><li>• 100 organizaciones fortalecidas en capacidades para incidir en los procesos de gestión territorial</li><li>• Al menos un 50% de representantes (50% mujeres) de las organizaciones fortalecidas han participado en procesos de gestión territorial</li><li>• <i>Eficacia: desarrollo de comunidades (RIMS 2.6.2)</i></li></ul>			30			
2. Organizaciones de familias rurales fortalecidas en la gestión para la prestación de servicios de apoyo a la producción agroecológica, transformación y comercialización	<i>Al finalizar el proyecto, por tipo de organización, por territorio:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• 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</li></ul>						
3. Organizaciones de las familias rurales, jóvenes y mujeres cuentan con conocimientos mejorados en producción, empresarialidad, comercialización y asociatividad	<ul style="list-style-type: none"><li>• 4000 personas (50% mujeres, 50% jóvenes, 25% indígenas) con conocimientos mejorados en producción, empresarialidad, comercialización y asociatividad</li><li>• 50% organizaciones han adoptado al menos 2 mejores prácticas de producción, empresarialidad, comercialización y asociatividad</li></ul>			2.373			
<b>Componente 2: Fondo de inversión para iniciativas territoriales</b>							
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	<ul style="list-style-type: none"><li>• 25000 familias organizadas han desarrollado 252 proyectos (agrícolas y no agrícolas)</li><li>• 12500 personas beneficiarias han ejecutado proyectos no agrícolas ( 50% jóvenes, 50% mujeres, 25% indígenas y afro-ecuatorianos)</li><li>• 20000 familias con acompañamiento técnico</li><li>• 8,000 productoras/es han adoptado prácticas agroecológicas en sus parcelas</li><li>• 40 organizaciones/redes fortalecidas o establecidas para la transformación y comercialización de productos agroecológicos</li></ul>		2017	4.435 3.015 1.582 3.383			

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8000 productores con prácticas agroecológicas accedan a mercados certificados internos e internacionales</li> <li>• 20000 familias (12,500 focalizadas por el Programa) se benefician de sistemas de riego, centros de acopio, y otras infraestructuras para el procesamiento de productos</li> <li>• <i>Probabilidad de sostenibilidad de los locales e instalaciones comerciales, de almacenamiento y de elaboración (RIMS 2.4.3)</i></li> <li>• <i>Probabilidad de sostenibilidad de la infraestructura de producción (RIMS 2.1.3)</i></li> <li>• <i>Mejor desempeño de los proveedores de servicios (RIMS 2.2.1)</i></li> <li>• <i>Probabilidad de sostenibilidad de los grupos comunitarios formados o reforzados (RIMS 2.6.3)</i></li> </ul>		453	169 3.063			
5. Organizaciones de las familias rurales, jóvenes y mujeres con proyectos acceden a servicios financieros del sector financiero popular	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15000 familias acceden a servicios financieros del sector financiero y popular</li> <li>• USD 10 millones apalancados para el financiamiento de las familias, en alianza con el sector financiero</li> </ul>						
<b>Componente 3: Sistema de Seguimiento y Evaluación Participativa</b>							
6. Las organizaciones de las familias rurales y otros actores han fortalecido capacidades para el seguimiento y evaluación participativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al menos el 30% de las organizaciones beneficiadas aplicando métodos efectivos para el SEP</li> <li>• Al menos el 30% organizaciones beneficiadas han participado en jornadas anuales de rendición y diálogo</li> <li>• <i>Probabilidad de sostenibilidad de los grupos comunitarios formados o reforzados (RIMS 2.6.3)</i></li> </ul>			15			
<b>ACTIVIDADES – PRODUCTOS</b>							
1.1 Las familias y sus organizaciones formulan y ejecutan planes de BUEN VIVIR Comunales-PBVC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7 PBV formulados y ejecutados</li> <li>• 1000 familias beneficiadas directos con PBV</li> </ul>						
1.2 Personas en capacitación en gestión territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>1 plan de formación en gestión territorial</i></li> <li>• <i>20 promotores formados en gestión territorial</i></li> <li>• <i>500 personas de las organizaciones capacitadas en gestión territorial</i></li> </ul>			140			
2.1 Organizaciones de familias rurales con planes de fortalecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 organizaciones formulan y ejecutan planes de fortalecimiento para la prestación de servicios</li> </ul>			14			
3.1 Organizaciones de familias rurales, jóvenes y mujeres en actividades de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5000 personas (50% jóvenes, 50% mujeres) han recibido capacitación</li> <li>• 400 promotores y 160 técnicos (50% son mujeres, 25% jóvenes) capacitados y brindado servicios a las organizaciones</li> <li>• 50 proveedores de servicios formados para acompañar a los productores</li> <li>• 5 Planes de formación formulados e implementados</li> </ul>	40		1763 212			
4.1 Las familias organizadas formulan y ejecutan proyectos productivos-agroecológicos, comunitarios, empresariales, de infraestructura productiva (agrícolas y no agrícolas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12.500 familias organizadas han participado en la formulación y ejecución de proyectos productivos agroecológicos</li> <li>• 12.500 familias (50% jóvenes, 50% mujeres, 25% indígenas y afro-ecuatorianos) organizadas han participado en la formulación y ejecución de proyectos no agrícola (transformación, infraestructura, comercialización)</li> </ul>			3.015 3.063			
4.2 Personas con acompañamiento en prácticas productivas de manejo sostenibles, empresariales y de transformación y comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20000 familias han recibido acompañamiento (5000 jóvenes y mujeres)</li> </ul>			1.582			
5.1 Seguimiento a las organizaciones de las familias, jóvenes y mujeres sobre el cofinanciamiento a los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 instituciones financieras participan en el Proyecto (RIMS 1.3.4)</li> <li>• 125 Proyectos con seguimiento del cofinanciamiento realizado con IFIs</li> </ul>			5			



6.1 Organizaciones y otros actores capacitados en seguimiento, evaluación y aprendizaje participativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 80 organizaciones capacitadas en métodos de seguimiento y evaluación participativa.</li> <li>• Al menos 152 CLAP capacitados para toma de decisiones</li> <li>• 3 Rutas de aprendizaje realizadas sobre el SEP</li> <li>• 7 Foros de intercambios experiencia</li> <li>• 10 Sistematizaciones sobre experiencias realizadas</li> <li>• 1 Plan de formación en SEP establecido</li> <li>• <i>Personas capacitadas en temas de la gestión de las comunidades (RIMS 1.6.2.)</i></li> </ul>			1  106 1  0,1  141			
---	--	--	--	---	--	--	--



### Apéndice 3: Resumen de las medidas más importantes que haya que adoptar en plazos convenidos

Esfera	Medida convenida	Fecha	Responsable de la adopción	Progresos
Ejecución del proyecto	Realizar el seguimiento continuo a los proyectos en ejecución y el cierre de los proyectos que terminen este año	Octubre-Dic. 2014	UGP/UT	
	Seguimiento detallado de la ejecución financiera en el período restante del 2014	Octubre- Dic. 2014	VMDR, UGP FIDA	
	Consolidar las estrategias en marcha de las UET y formular lineamientos de sostenibilidad	Abril 2015	VDR, UGP/UT	
	Elaborar estrategia y plan de consolidación de proyectos actuales (incluye acciones POA 2015)	Marzo 215	UGP/UT FIDA	
	Implementar asesoría del SEP	A partir de enero 2015	UGP/UT	
Productos	3. Disponer de servicios de asesoría para proponer enfoque diferenciado, mecanismos e herramientas e indicadores para de inclusión y equidad social	Mayo 2015	UGP	
	4. Disponer de servicios para elaborar estrategias de viabilidad y sostenibilidad de la infraestructura productiva, de acopio y transformación	Mayo 2015	UGT/UT	
	5. Estudio para la identificación de oportunidades de alianzas estratégicas entre asociaciones de productores y empresas industriales y/o exportadoras y con organizaciones de la agricultura familiar	Mayo 2015	UGT/UT	
	6. Disponer de servicios para capacitar al equipo técnico y elaborar análisis de mercado y planes de negocio para proyectos priorizados en etapa de cierre	Abril 2015	UGT/UT	
	7. Elaborar e implementar una estrategia sobre acceso a servicios financieros (acercamiento entre las IF y EE, concretar alianzas, e.g. CONAFIPS)	Junio 2015	UGT/UT	
Auditoría	Entrega del informe final de auditoría 2014	Junio 2014	VMDR, UGP	

## Apéndice 4: Progresos físicos medidos respecto del POA, con inclusión de los indicadores del RIMS

		Período: 01/01/2014 – 31/12/2014 01/01/2014 – 31/10/2014					Acumulativo Efectivo	Estimación Objetivo	%
Componente/ Subcomponente o Producto	Indicador	Dependencia	POA	Efectivo	%				
Componente 1. Fortalecimiento de capacidades de gestión territorial									
	Fortalecimiento organizacional								
	Formulación de planes comunales para el BV y gestión territorial	UGP/UET	5	1	20	0	0	20	
	Implementación de planes comunales para el Buen Vivir y gestión territorial	UGP/UET	3	0	0	0	0	0	
	Organizaciones	UGP/UET	15	0	0	0	0	0	
	Formulación de propuesta de fortalecimiento organizativo para el BV	UGP/UET	4	0	0	0	0	0	
	Implementación de propuesta de fortalecimiento organizativo para el BV	UGP/UET	7	0	0	0	0	0	
	Líderes formadosy/o gestores	UGP/UET	---	0	0	0	0	0	
Gestión de servicios de apoyo administrativo a la producción									
	Formulación de propuestas de fortalecimiento para la gestión de proyectos territoriales	UGP/UET	4	0	0	0	0	0	
	Implementación de propuestas de fortalecimiento para la gestión de proyectos territoriales	UGP/UET	4	0	0	0	0	0	
	Formulación de propuestas de fortalecimiento de gestión administrativa	UGP/UET	3	0	0	1	0		
	Implementación de propuestas de fortalecimiento de gestión administrativa	UGP/UET	2	0	0	0	0	0	
	Promotores / técnicos	UGP/UET	---	0	0	0	0	0	
Adquisición de capacidades en sistemas de producción									
	Rutas de aprendizaje para productores	UGP/UET	14	0	0	0	0	0	
	Intercambios para productores	UGP/UET	7	14	200	14	3	243	
	Rutas de aprendizaje para personal UET's – UGP	UGP/UET	5	7	140	7	0	140	
	Intercambios para personal UET's – UGP	UGP/UET	6	4	67	1	5	83	
Gestión de servicios de apoyo a la Producción									
	Diseño de propuestas de fortalecimiento de capacidades en gestión de la producción	UGP/UET	10	1	10	0	0	10	
	Implementación de propuestas de fortalecimiento de capacidades en gestión de la producción	UGP/UET	8	1	13	1	0	25	
	Segundo de propuestas de fortalecimiento de capacidades en gestión de la producción	UGP/UET	4	3	75	0	0	75	
	Promotores formados	UGP/UET	---	40*	-	0	0	-	
	Prestadores de servicios formados	UGP/UET	---	61	-	20	81	-	
Componente 2. Fondo de Inversión territorial									

<b>Proyectos de Iniciativas Territoriales</b>							
Diseño de proyectos productivos Agroecológicos	UGP/UT	19	12	63	7	19	100
Implementación de proyectos productivos agroecológicas	UGP/UT	38	24	63	12	36	95
Segundo desembolso proyectos de iniciativas agroecológicas	UGP/UT	23	15	65	5	20	87
<i>Familias con derecho atendidas</i>	UGP/UT	4.366	1.907	44	1000	2.907	66
Diseño de Proyectos Infraestructura Productiva	UGP/UT	24	11	46	4	15	63
Proyectos de infraestructura productiva	UGP/UT	26	12	46	8	20	77
Segundo desembolso proyectos de infraestructura productiva	UGP/UT	18	4	22	4	8	44
<i>Familias con derecho atendidas</i>	UGP/UT	3.063	1.303	45	800	2.103	69
<b>Componente 3 Seguimiento y Evaluación Participativa</b>							
<b>Preparación para la evaluación participativa informática</b>							
Implementación del sistema de seguimiento y evaluación (SIG)	UGP/UT	8	8	100	0		
Equipamiento informático para evaluación participativa /a	UGP/UT	10.000	21.655	216	0	216	216
<b>Consultoría de estrategia, herramientas y acompañamiento de SEP (contratación)</b>	UGP/UT	1	0	0	1	1	100
<b>Seguimiento y evaluación participativa de iniciativas económicas del programa y GAD</b>	UGP/UT						
Evaluaciones finales participativas	UGP/UT	14	0	0	0		0
<b>Estudios evaluativos a proyectos comunidades y GAD (Chimborazo-3 proyectos Cumandá, Pungalá, Capsol) contratación</b>	UGP/UT	14	0	0	1		
<b>Lecciones aprendidas del SEP</b>	UGP/UT	7	0	0	0		0
<b>Sistematizaciones</b>	UGP/UT	7	0	0	0		0
<b>Funcionamiento y monitoreo de sistemas de información-SIG (UT, UGP, incluye PISL)</b>	UGP/UT	8	10	100	-		100
<b>Recolección y reporte de información (consultoría de ingreso de LB, proyectos, POA2012-2014)</b>	UGP/UT	7	7	100			0
<b>Capacitación de personal sobre SIG, S&amp;E y otros</b>	UGP/UT	0	1				
<b>Publicaciones</b>	UGP/UT	2	0	0	0		0
<b>Implantación de CIAD y otros a nivel de Unidades de Enlaces Territorial</b>	UGP/UT	9	0	0	9		100
Capacitación en el CIAD	UGP/UT	9	0	0	9		100
<b>Apoyo para la implantación del sistema de control ciudadano, M&amp;E de SENPLADES/CPCCS</b>	UGP/UT						
Diseño del sistema de control ciudadano, M/E de SENPLADES	UGP/UT	12	0	0	0		0
Implantación del sistema de control ciudadano, M/E de SENPLADES	UGP/UT	7	0	0	0		0
<b>Capacitación en adquisiciones a organizaciones</b>	UGP/UT		0	0	0		0
<b>Auditorías Técnicas y Financieras</b>	UGP/UT	-	0	0	0		0
Auditorías (2013)	UGP/UT	1	0	100	0		100



## Apéndice 5: Aspectos financieros: ejecución financiera efectiva, por financiador y componente, y desembolsos por categoría

127. Cuadro 5A: Ejecución financiera por financiador (al 15 de octubre 2014)

Financiador	Estimación (en miles de USD)	Desembolsos (en miles de USD)	Porcentaje desembolsado
Préstamo FIDA 849-EC	17.29.6042	4.082.808	24%
Préstamo FIDA No. E-5-EC	14.999.956	4.479.141	30%
GOE Contraparte MAGAP	7.070.411	1.835.030	26%
Beneficiarios	5.918.416	397.586	7%
GAD	3.339.298	38.226	1%
Entidades Financieras Locales	10.355.550	0	0%
Otros Financiadores	4.000.000	0	0%
Total	62.979.673	10.832.791	17%

**Cuadro 5B: Ejecución financiera por financiador y componente (en miles de USD). Al 15 de octubre 2014**

Componente	Estimac	Efect	%	Estima	Efect	%	Estimac	Efect	%	Estimac	Efect	%	Estimac	Efect	%	Estimac	Efect	%	Estimac	Efect	%
Fortalecimiento de Capacidades de Gestión Territorial	2,040	31	2%	4,982	264	5%	334	-	0%	-	-	0	-	7	0	-	-	0%	7,356	302	4%
Fondo de Inversión para Iniciativas Territoriales	13,318	3,746	28%	10,018	4,170	42%	-	-	0%	3,339	38	1%	5,918	390	7%	14,356	-	0%	46.949.000	8,345	18%
Sistemas de Seguimiento y Evaluación Participativa	1,705	21	1%	-	45	0	-	-	0%	-	-	0	-	-	0	-	-	0%	1,705	66	4%
Organización y Gestión del Programa	233	282	121%	-	-	0	6,736	1,944	29%	-	-	0	-	-	0	-	-	0%	6,969	2,227	32%
<b>Total</b>	<b>17,296</b>	<b>4,081</b>	<b>24%</b>	<b>15,000</b>	<b>4,479</b>	<b>30%</b>	<b>7,070</b>	<b>1,944</b>	<b>28%</b>	<b>3,339</b>	<b>38</b>	<b>1%</b>	<b>5,918</b>	<b>397</b>	<b>7%</b>	<b>14,356</b>	<b>-</b>	<b>0%</b>	<b>62,979</b>	<b>10,941</b>	<b>17%</b>

**Cuadro 5C: Desembolsos con cargo al préstamo del FIDA I-849-EC (DEG, al 15 de octubre 2014 )**

Categoría	Descripción de la categoría	Asignación original	Desembolso	Saldo	Porcentaje desembolsado
I	Subproyectos Comunitarios, Empresariales y de Infraestructura Productiva	7,470,000	1,759,145	5,710,854	23%
II	Servicios de Capacitación para la Innovación Tecnológica	2,020,000	20,148	1,999,852	1%
III	Bienes	190,000	187,525	2,475	98%
IV	Sin Asignación	1,070,000	-	1,070,000	0%
	Depósito Inicial		991,045	(991,045)	100%
	<b>Total</b>	<b>10,750,000</b>	<b>2,957,863</b>	<b>7,792,136</b>	<b>27%</b>



**Cuadro 5C: Desembolsos con cargo al préstamo del FIDA E-5-EC (DEG, al 15 de octubre 2014 )**

Categoría	Descripción de la categoría	Asignación original	Desembolso	Saldo	Porcentaje desembolsado
I	Subproyectos Comunitarios, Empresariales y de Infraestructura Productiva	6,440,000	2,376,078	4,072,922	36%
II	Servicios de Capacitación para la Innovación Tecnológica	3,200,000	133,826	3,066,173	4%
III	Sin Asignación	1,070,000	-	1,070,000	0%
	Depósito Inicial		1,146,118	(1,146,118)	100%
	Total	10,710,000	3,647,022	7,062,977	34%



## Apéndice 6: Cumplimiento de las cláusulas legales: estado de aplicación

Sección	Cláusula	Fecha prevista del objetivo/medida	Situación/fecha del cumplimiento	Observaciones
<b>Sección 4.05, sección 11.10 b)</b>	Informe de auditoría de los EEFF 2013 presentados al FIDA	Junio 2014	Agosto 2014	
<b>Sección 4.06</b>	Presentación al FIDA de informes de situación semestrales	Agosto 2014	Agosto 2014	
<b>Anexo 4, párr. 7</b>	Presentación del POA 2014 al FIDA para que lo examine y formule observaciones	Noviembre 2013	Enero 2014	FIDA emitió No Objeción en febrero 2014
<b>Anexo 4, párr. 16</b>	Aplicación al proyecto de la exención de todos los derechos de importación, impuestos especiales e impuestos sobre el valor añadido (IVA) sobre los gastos de inversión			Aplicado permanentemente



## **Apéndice 7: Gestión de conocimientos: aprendizaje e innovación**

### **Aprendizaje**

---

El Programa mantiene un archivo y documentación de todas las actividades, propuestas, modificaciones, comunicaciones entre el MAGAP y el Proyecto, entre el Proyecto y las UET y de las organizaciones con las que se relacionan, en un orden cronológico y temático que constituye un insumo para sistematizar la gestión del Proyecto. Se tiene previsto desarrollar un plan de sistematización en cada una de las iniciativas que se desarrollan en las zonas de trabajo. Sin embargo, esta actividad se ha atrasado por la baja ejecución del componente de Seguimiento y Evaluación Participativa.

A nivel de las respectivas UET se está generando experiencias sumamente valiosas en materia de articulación de alianzas para crear un entorno propicio para el buen vivir rural mediante la formación de emprendimientos asociativos, la intensificación agrícola agroecológica, y la gestión común del agua. También se han generado experiencias positivas en cuanto al apalancamiento de recursos del sector financiero de los respectivos territorios.

El Programa no cuenta con un plan de sistematización, con sus propias acciones de divulgación y difusión y presupuesto, para así facilitar el aprendizaje social e institucional.

---

### **Innovación: Describa las innovaciones de interés que haya observado durante la misión de supervisión**

El sub-proyecto en Fundochamba (UET-SUL) articula distintos actores institucionales y organizacionales, incluidos el sector financiero, gobierno provincial, y organizaciones de primer, segundo y tercer nivel, alrededor de un proceso de intensificación y diversificación agroecológica habilitado por la implementación de un nuevo sistema de riego optimizando las aguas de microcuencas o quebradas en un territorio de estiajes prolongados.

El sub-proyecto Facundo Vela (UET-BOT) promueve la producción limpia y comercialización de biocombustible con potencial para incidir en otros mercados con base en la producción familiar de caña de azúcar.

---