Evaluación Final

Programa Alianzas Para Desarrollo Bolívar

ORGANISMOS QUE SOLICITAN LA EVALUACIÓN:
ALIANÇA CATALANA:

ÁGORA NORD/SUD
Pelai, 52, 2º A
08002 Barcelona

ACCD
Via Laietana, 14, 4t
08003 Barcelona

ACC10
Pg. De Gràcia, 129
08008 Barcelona

EVALUACIÓN REALIZADA POR:
AVALUA anàlisi i desenvolupament
Rocafort, 242 bis, 1º
08029 BARCELONA
Teléfono 93.322.17.36
avalua@avalua.cat www.avalua.cat

AUTORAS DEL INFORME:
Núria Camps i Vidal, Directora de AVALUA
Andrea Feix-Ruf, Técnica de proyectos de AVALUA
Imma Bartrina i Rams, Técnica de proyectos de AVALUA
Anastasia Gasó i Ausina, Técnica de proyectos de AVALUA

Barcelona, Febrero 2011.

Índice

INFORME FINAL

Índice..... 2
Listado de acrónimos..... 3
1. Introducción..... 3
- **1.1 Objetivos de la evaluación**
- **1.2 Descripción del programa**
- **1.3 Análisis de la lógica de la planificación (coherencia interna)**
- **1.4 Metodología**

2. Actuaciones evaluadas y contexto..... 16
- **2.1 Contexto**
- **2.2 Planteamiento inicial**
- **2.3 Entrevistas y visitas realizadas**

3. Resultados.....22
- **3.1 Ejecución y capacidad reactiva**
- **3.2 Eficacia**
- **3.3 Eficiencia**
- **3.4 Impacto**
- **3.5 Sostenibilidad**
- **3.6 Pertinencia**
- **3.7 Coherencia**

4. Conclusiones y lecciones aprendidas.....69
- **4.1 Ejecución y capacidad reactiva**
- **4.2 Eficacia**
- **4.3 Eficiencia**
- **4.4 Impacto**
- **4.5 Sostenibilidad**
- **4.6 Pertinencia**
- **4.7 Coherencia**
- **4.8 Lecciones aprendidas específicas desde los resultados**

5. Recomendaciones para una segunda fase 74
- **5.1 Generales y por resultado**
- **5.2 Para los actores implicados: ACCD, Àgora N/S, COPCA, miembros del Consorcio Ecuatoriano.**
- **5.3 Ante la ampliación a una segunda fase**
- **5.4 Identificación de Buenas Prácticas**

6. Anexos.....82

MEMORIA
Listado de Acrónimos

SIGLA	DETALLE
ACC1Ó	Institución del Gobierno de Catalunya para promover la internacionalización de la empresa catalana, surge de la fusión CIDEM-COPCA
ACCD	AGÈNCIA CATALANA DE COOPERACIÓ AL DESENVOLUPAMENT
CAC	CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO
CAMARI	Sistema solidario de comercialización del GSFEPP
CIAL	CENTROS DE INVESTIGACIÓN AGRARIA LOCAL
CNC	CENTRO DE NEGOCIOS CAMPESINOS
CORPEI	CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIÓNES E INVERSIONES
COAC	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
CTSS	COMITÉ TÉCNICO DE SEGUIMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN
ECAS	ESCUELAS CAMPESINAS
EFL	ESTRUCTURA FINANCIERA LOCAL
GSFEPP	GRUPO SOCIAL FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO
IEDECA	INSTITUTO DE ECOLOGIA Y DESARROLLO DE LA COMUNIDADES ANDINAS
MCCH	FUNDACIÓN MAQUITA CUSHUNCHIC- Comercializando como hermanos.
OB	ORGANIZACIONES DE BASE
OE	OBJETIVO ESPECÍFICO
OSG	ORGANIZACIONES DE SEGUNDO GRADO
PAB	PROGRAMA DE ALIANZAS PARA EL DESARROLLO DE BOLÍVAR
PASSE-UE	PROGRAMA DE APOYO AL SECTOR SALUD EN ECUADOR
PESA	PROGRAMA ESPECIAL DE SEGURIDAD ALIMENTARIA
SIPA	SISTEMAS INTEGRALES DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

1.- INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos de la evaluación

La evaluación quiere abarcar una valoración tanto de la ejecución de las actuaciones realizadas durante la vida del programa (2008-2010) "*Alianzas para el Desarrollo de Bolívar*", como de sus resultados y diseño. La evaluación tendrá que contribuir, en base a la experiencia de todos los actores, a orientar posibles segundas etapas y lecciones aprendidas útiles para intervenciones similares. Por ello, los objetivos de la evaluación son:

- Evaluar la ejecución de la actuación y el desarrollo de las actividades del Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar (grado de cumplimiento de las actividades, capacidad reactiva)
- Evaluar los resultados globales de la ejecución del programa. (eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad)
- Valorar el diseño del programa y las actuaciones de cara a orientar el futuro desarrollo de la intervención.(Pertinencia, coherencia)
- Elaborar conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas sobre la orientación y gestión futura del programa y/o intervenciones futuras similares.

1.2. Descripción del programa

El programa busca reducir notablemente la vulnerabilidad de las familias y de las organizaciones de la provincia con mayores índices de pobreza del Ecuador, Bolívar, concretamente en los cantones Guaranda, Echeandía y Las Naves, a través del mejoramiento de las condiciones de vida, el incremento productivo -en cantidad y calidad-, el acceso ágil a crédito y financiamiento, y la comercialización en mercados locales, nacionales e internacionales.

Para este proceso está prevista un doble estructura de alianzas interinstiucionales. En Catalunya integrada por instituciones públicas y privadas de cooperación y en Ecuador entre instituciones ecuatorianas con amplia experiencia en cooperación al desarrollo y ejecución de proyectos de desarrollo local endógeno; a través de las cuales se quiere fomentar el establecimiento de cadenas de valor sostenibles y competitivas.

Como estrategias operativas, emplea las siguientes: el fortalecimiento socio-organizativo y la conformación de redes provinciales; la conservación ambiental, ligada a la utilización racional del agua en la producción agropecuaria de fincas con enfoque de integralidad; el fomento y la consolidación de las finanzas populares al servicio de la población y las iniciativas locales; el procesamiento de productos para darles valor agregado, implementando controles de calidad y mejorando la gestión empresarial; y, finalmente, la comercialización de productos sanos y orgánicos que respondan a la demanda de nuevos mercados nacionales e internacionales.

Con todo ello se lograrán condiciones favorables de acceso al conocimiento y la tecnología, mejorará la nutrición familiar y los ingresos económicos de las familias destinatarias de la acción, impactando positivamente en las capacidades locales orientadas hacia un desarrollo local endógeno y sostenible.

LOCALIZACIÓN

La provincia de Bolívar tiene una extensión territorial de 3.900 km2 y se divide en 7 cantones con una población total de 180.000 habitantes. La capital es Guaranda. El programa interviene en 3 de los siete cantones: Guaranda, Echeandía y Las Naves.

El territorio se caracteriza por una gran diversidad de pisos agroecológicos hecho que ocasiona una mayor dificultad al implementar la distintas estratégias del programa.

1.3. Análisis de la lógica de planificación

El Programa "Alianzas para el desarrollo de Bolívar" está descrito por la entidad Àgora Nord Sud como intervención integral de desarrollo local y a la vez como modelo de cooperación interinstitucional entre Ecuador y Catalunya.

Estos dos elementos forman el **objetivo general del programa**, cuyo logro se quiere medir a través de 3 indicadores:

- la implementación del programa de desarrollo local en Bolívar,
- la existencia de un consorcio Ecuatoriano que desarrolle el programa y
- el establecimiento de alianzas, más precisamente de la Alianza Catalana que promueva nuevas formas de cooperación al desarrollo entre el Ecuador y Catalunya.

A nivel de objetivo específico se han definido 3 objetivos específicos (OE) con sus respectivos indicadores:

OE 1 Iniciar un proceso de **desarrollo local en tres cantones de Bolívar** (Las Naves, Echeandía y Guaranda) para mejorar el nivel de vida de las familias campesinas y reducir los índices de vulnerabilidad en las zonas de intervención	
	▸ Aumento de ingresos de las familias campesinas (50% aumento medido en la renta per cápita media) ▸ Generación de capacidades en los humanos (120 agentes PDL, 3 PAC´s, 2 PA, 136 técnicos SIPA, 50 gestores EFL, 50 gerentes de empresas, 10 operadores infocentros) ▸ Incremento y diversificación de los cultivos (80 stmas. de riego, 145 diseños SIPA, 40.000 US$ de inversión productiva (fondo de crédito)) ▸ Recuperación de los páramos (2 Planes de Manejo, 245.000 plantas de reforestación, 1084 ha de páramo recuperadas) ▸ Fortalecimiento estructuras financieras locales (30 CAC´s con 44% incremento activos y 7 COAC´s con 17% incremento activos) y mejora de la gestión (6% morosidad) ▸ Incremento utilidades de empresas de transformación y comercialización (28 empresas con 25% incremento utilidades)
OE 2 Fundamentar un **modelo** técnico de desarrollo integral humano y sostenible, a través de toda la cadena productiva y de valor, y las alianzas estratégicas con instituciones y agentes de desarrollo	
	▸ Efectividad de la cadena de valor para 6 productos: cacao seco, plantas medicinales, fréjol seco, panela granulada, queso mozarella y cuy faenado) ▸ 30 Acuerdos con actores de desarrollo local, comercialización, productores y finanzas locales ▸ Sistematización del modelo de desarrollo integral (SIPA y Cadena de Valor)
OE 3 Establecer los principios y criterios prácticos para una **cooperación interinstitucional** sustantiva tanto a nivel **ecuatoriano** como **catalán** y darle continuidad	
	▸ Acuerdos entre instituciones ecuatorianas ▸ Acuerdos entre instituciones catalanas ▸ Acuerdo para financiación de 2ª fase del programa.

CUADRO 1: Elaboración propia de AVALUA

A nivel de encaje institucional existe una estructura institucional estable en los dos países Ecuador y Catalunya que se agrupan respectivamente en el Consorcio Ecuatoriano y la *Aliança Catalana*.

INSTITUCIONES INTEGRANTES DE LA ALIANZA CATALANA
Las instituciones que lo integran financian el PAB y coordinan, colaboran y revisan la implementación. Las tres instituciones son:

- **AGORA NORD/SUD**, ONG de segundo nivel que agrupa a 5 reconocidas ONGD catalanas y que pretende crear debates y generar opinión para influir en las políticas de cooperación catalana:

ONGD MIEMBROS DE ÀGORA NORD-SUD	
NOMBRE ONGD	AÑO FUNDACIÓN
MEDICUS MUNDI CATALUNYA	1963
SETEM	1968
VETERINARIS SENSE FRONTERES (VSF)	1987
ENTREPOBLES	1988
ENGINYERIA SENSE FRONTERES (ESF)	1992

- **ACCD,** La **Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo** creada en 2003 gestiona las políticas de cooperación al desarrollo, construcción de paz y acción humanitaria de la Generalitat de Catalunya (Gobierno de Catalunya) para contribuir a modificar las relaciones norte-sur.

- **ACC10 (CIDEM/COPCA**), Organismo dependiente del Gobierno de Catalunya que transfiere el modelo de apoyo a la internacionalización de la empresa catalana a países en vías de desarrollo y economías en transición. El Centro de Internacionalización de ACCI1Ó recoge tota la experiencia acumulada por el Consorcio de Promoción Comercial de Catalunya (COPCA) y dispone de 35 Centros de Promoción de Negocios situados en las capitales comerciales de 28 países cubriendo un ámbito de actuación en 50 países.

INSTITUCIONES INTEGRANTES DEL CONSORCIO ECUATORIANO
Las instituciones que lo integran implementan el PAB y desarrollan el modelo de desarrollo integral. Las cinco instituciones son:

- **GSFEPP**, El **Grupo social FEPP** (Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio) es una organización no gubernamental ecuatoriana que tiene 40 años de dilatada experiencia con presencia en 20 de las 21 provincias del país.
- Dispone de una oficina central en Quito y 10 oficinas regionales y han creado una red de 8 empresas sociales, una cooperativa de ahorro y crédito y una escuela de formación empresarial que funcionan de forma descentralizada para llevar a término con eficacia una tarea sectorial especializada que se articula en el sí del Consejo de Coordinación del Grupo Social FEPP.

- Por la importante dimensión que tiene su tarea, detallamos la composición:

GRUPO SOCIAL FEPP (1970)	Empresas sociales con cobertura nacional	
CAMARI	1981	Comercializadora solidaria
IMPRE FEPP	1986	Edición e impresión
PROTIERRAS	1996	Legalización de tierras
CODESARROLLO	1998	Cooperativa de Ahorro y crédito controlada por la Superintendencia de bancos
FEEP CONSTRUCCIONES	1998	Construcción de viviendas sectores marginales
AGUA FEPP	1998	Planifica y ejecuta proyectos de agua
EFE Escuela de Formación empresarial Mons. Cándido Rada	2003	Escuela de formación empresarial aprobada por el Ministerio de educación
AGROIMPORTADORA	2003	Adquiere importa y comercializa
YURA FEEP	2003	Gestión sustentable de los recursos naturales forestales
INFO FEPP	2004	Acceso a la informática sectores marginales
Empresas sociales con cobertura local/regional		
AGROFEPP		Latacunga (Cotopaxi)
CENTRO DE CAPACITACIÓN YASUNÍ		Coca
CEAPLA Centro Capacitación Monseñor Cándido Rada		Lago Agrio
VIVERO FORESTAL JOSÉ ALMEIDA		Guaranda

Durante la ejecución del programa, se destaca la participación de diferentes empresas sociales del GSFEPP para la realización de múltiples actividades de éste. Así por ejemplo, EFE ha participado en la elaboración y la ejecución de diferentes capacitaciones. CODESARROLLO ha otorgado créditos a particulares y EFL´s dentro del área del PAB, INFOFEPP ha sido responsable de la elaboración del software para el Sistema de Monitoreo Interno, etc. Por supuesto, CAMARI ha participado en el PAB como entidad destacada en los resultados 6 y 7 dentro del PAB, con un presupuesto propio, aparte del presupuesto del FEPP propiamente.

Vale la pena anotar, además, que EFE ha sufrido recientemente un proceso que la ha llevado a constituirse en la Fundación Educativa Mons. Cándido Rada (FUNDER), que aunque sigue siendo una institución del Grupo Social FEPP (Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio), funciona ahora de forma más independiente. La FUNDER está dedicada a ofrecer servicios de capacitación y formación a la población más vulnerable ubicada en los sectores rurales y urbano marginales en todo el país. A través de la capacitación, se apoya a los grupos organizados; y, personas que no han tenido la oportunidad de acceder a una educación formal para que les permita mejores oportunidades económicas y sociales. Desde el 2003 cuenta con el permiso de funcionamiento del Ministerio de Educación, lo que les permite otorgar certificados ocupacionales a aquellos que terminen satisfactoriamente los cursos.

- **MCCH,** la **Fundación Maquita Cushunchic** creada en marzo de 1985 con el objetivo de incidir en la estructura social y política del Ecuador enfatizando los sistemas rentables de comercialización alternativos y el apoyo al posicionamiento del Movimiento de Socioeconomía Solidaria en el

Ecuador. Consta de cinco empresas sociales: Comercializadora, Alimentos Agroindustriales, Agroexportadora, Artesanías y Operadora de Turismo Responsable. Está presente en 11 de los 21 departamentos del país. La comercialización de MCCH se orienta en un 85% a la exportación, donde tiene su gran activo especialmente en la exportación de cacao, y un 15% en el mercado local.

- **IEDECA,** el **Instituto de Ecología y Desarrollo de las Comunidades Andinas** es una fundación privada sin fines de lucro, que brinda servicios a los sectores campesinos marginados, especialmente orientados al fortalecimiento organizativo y en impulsar un uso sostenible de los recursos naturales manejados por la familias campesinas (agua, suelo, bosques páramos,…)

- **CAMARI,** es la **Comercializadora Solidaria del Grupo Social FEPP** dispone de diversas líneas de comercialización: distribución en tiendas locales, distribución al mayor nacional (compras públicas), exportación y a través de proyectos con redes de comercio justo.

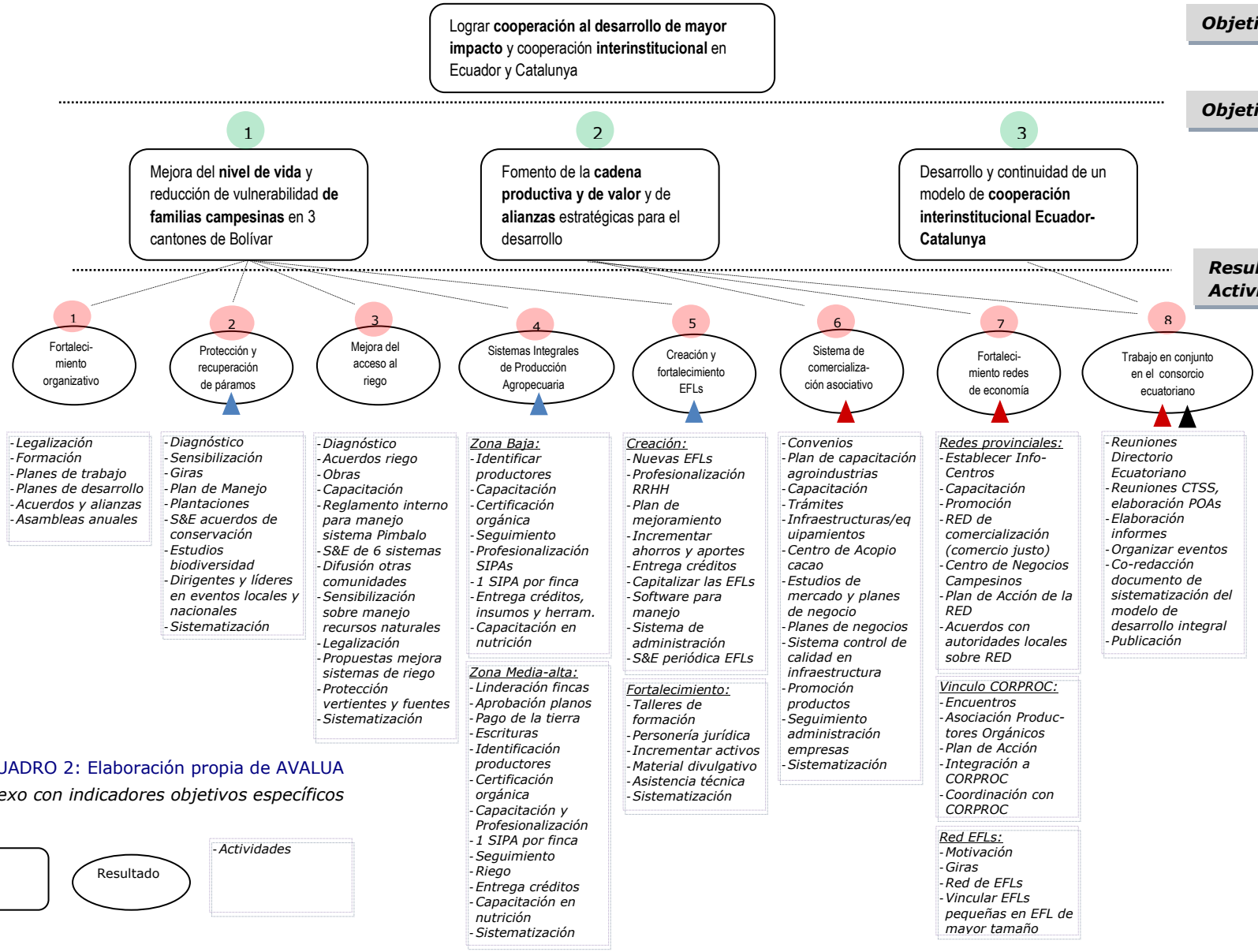
- **CORPEI,** la **Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones** es una institución privada, sin fines de lucro, creada con el fin de contribuir al crecimiento económico y sustentable del país, por medio del diseño y ejecución de la promoción financiera de las exportaciones e inversiones y coordinando la acción del sector público y privado. Mantiene desde hace tiempo relaciones de colaboración con el COPCA en diferentes programas pero es la primera vez que colabora con el resto de organizaciones del Consorcio Ecuatoriano.

A nivel de gestión el **PROGRAMA ALIANZAS PARA EL DESARROLLO DE BOLÍVAR** desde el primer momento ha contado con un manual operativo, administrativo y financiero de gestión para las entidades del consorcio ecuatoriano (MOADFIG) que ha supuesto un positivo y efectivo marco de referencia que contiene detallados todos los aspectos organizativos y las normas de ejecución y control de programa de forma que comprende:

Capítulo 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PROGRAMA
Capítulo 2: ESTRUCTURA OPERATIVA DEL PROGRAMA
Capítulo 3: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
Capítulo 4: PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONSORCIO ECUATORIANO

A nivel de contenidos el siguiente esquema resume la construcción lógica del programa según el documento de formulación inicial (solicitud de subvención para proyectos de cooperación, presentado a la ACCD, Junio 2007)

Programa Alianzas para el Desarrollo Bolívar



LEYENDA CUADRO 2: Elaboración propia de AVALUA

▲▲▲ *Nexo con indicadores objetivos específicos*

Objetivo específico

Resultado

- *Actividades*

Básicamente cada OE retoma una de las 3 temáticas de los 3 indicadores del objetivo general.

En la propia planificación inicial del programa ya se prevé la posibilidad de ampliación a una segunda fase del programa por parte de la cooperación catalana.

Los 8 resultados no están conectados específicamente a cada uno de los 3 objetivos específicos. Tomando como referencia los indicadores de los OE, se atribuyen los resultados 1-5 al objetivo de mejorar el nivel de vida de las familias campesinas y los resultados 6-8 al fomento de la cadena de valor y la constitución de alianzas. El resultado 8 retoma solo uno de los indicadores del OE 3 sobre la cooperación interinstitucional.

La matriz de planificación del programa es completa: existen OG, OE, resultados, actividades, y existe un cronograma sobre el periodo total del programa que es de 3 años. Además también se cuenta con los Planes Operativos Anuales (POA) para los tres años de ejecución. Los recursos que se necesitan para realizar lo planificado están indicados en esta matriz a nivel de una descripción de los recursos humanos y materiales necesarios. Esto se articula con el presupuesto general del programa (*Presupuesto Global del Programa Bolívar.25julio07.xls)*, donde existe una vinculación del presupuesto por resultados (únicamente a nivel de materiales necesarios, sin incluir el personal y otros gastos que se incluyen en otras partidas).

Sin embargo, en los informes financieros analizados, no se sigue esta lógica de vincular el presupuesto a los resultados, sino que se agrupa todo el presupuesto en 9 partidas globales, siguiendo el formato exigido por la ACCD, pero haciendo que la separación de gastos por resultados sea más complicada.

Los indicadores están formulados y cuantificados en todos los niveles: nivel objetivos y nivel resultados. El logro de cada resultado se mide por una serie de indicadores que se deducen de las actividades. El periodo de alcance es de 3 años indicado por los indicadores de resultados y el cronograma. También las fuentes de verificación e Hipótesis (supuestos externos) están definidos. Se valora positivamente que algunos resultados, especialmente el R4 (Producción en SIPA´s) diferencian la planificación de las actividades según el terreno o ámbito de intervención (zona media alta-zona baja)

Mediante cinco criterios se valora globalmente la planificación de cada uno de los resultados:
- Vinculación lógica =si las actividades previstas llevan al resultado planificado
- Indicadores relevantes = si los indicadores registran aspectos esenciales de las metas respectivas
- Indicadores precisos = si los indicadores aportan datos sobre el grupo destinatario, lugar, calidad, tiempo, cantidad
- Indicadores realistas = si la consecución de los indicadores es altamente probable

	R1 Fortalecimiento organizacional	**R2** Protección páramos	**R3** Acceso riego	**R4** Diversificación producción	**R5** EFLs	**R6** Comercialización	**R7** Redes de economía	**R8** Trabajo consorcio
Vinculación lógica	+	+	+	+	+	+	+	+
Indicadores relevantes	+	+	+	+	+	+	+	+
Indicadores precisos	+	+	+	+	+	+	+	+
Indicadores realistas	+	+	+	+	+	+	+	+

Valoración: + bien 0 regular - deficiente

Comentario hipótesis	+ Influencia política partidista Involucramiento gobiernos locales y provincial Condiciones climáticas favorables Estabilidad economía del país Estabilidad precios de productos agropecuarios Apoyo externo	0 Suficiente presupuesto para componente del programa Voluntad de las organizaciones metas de asociarse, de cooperar, de adherir al programa etc.	- Motivación y grado de participación de la población beneficiaria o grupos metas en el programa y sus componentes Cambio de actitud de las comunidades Solicitud de créditos

CUADRO 3: Elaboración propia de AVALUA

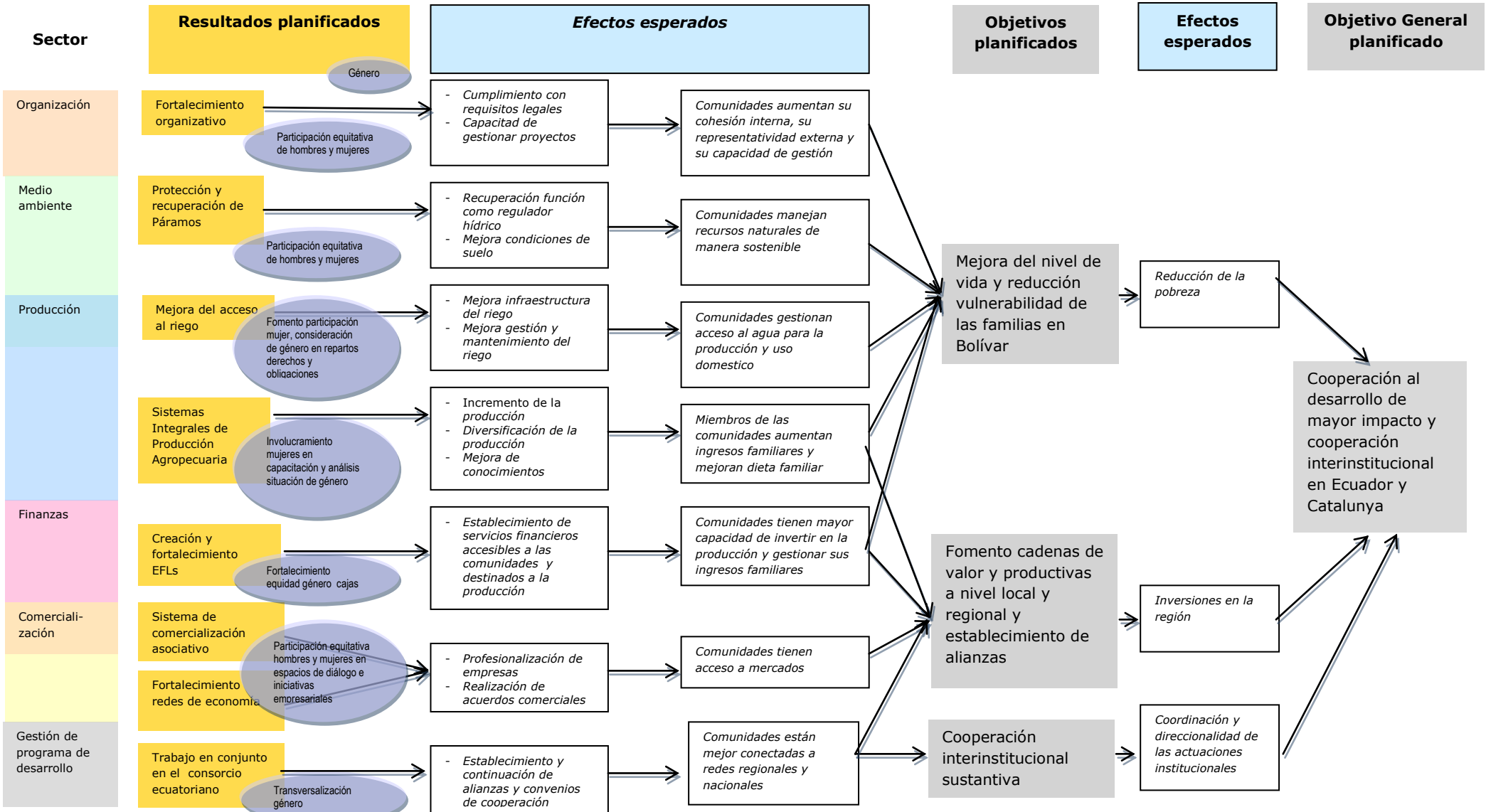
El presente marco lógico describe muchas veces como hipótesis el cambio de actitud o motivación que sería necesario lograr en la población beneficiaria (participación activa, cambio de actitud en el manejo de recursos,…). Estos aspectos están al alcance del programa y describen los efectos que el programa tendrá que lograr implementando todas sus actividades.

El marco lógico descuida las condiciones generales o factores externos que puedan tener influencia en la implementación del programa y el comportamiento de la población beneficiaria, tales como condiciones climáticas, situación política, inseguridad, efectos de leyes y reglamentos, colaboración de autoridades, tratados, influencia de la evolución de los precios para algunos de los productos en el mercado mundial,…

De cara a la formulación de una segunda fase o para intervenciones similares, se recomienda verificar especialmente la conexión entre los indicadores de los objetivos específicos y los resultados, así como la fijación de hipótesis y supuestos que no estén al alcance del programa.

Por otra parte, sería muy recomendable que el presupuesto y los informes financieros estuvieran ligado a las actividades y resultados de forma mucho más clara, de tal manera que permitiera la sistematización por cada componente también desde el enfoque financiero y con todos los rubros asignados (materiales, personal, capacitaciones, movilización, etc).

En el siguiente esquema se reconstruye la argumentación lógica que relaciona los resultados a los dos niveles de objetivos



CUADRO 4: Elaboración propia de AVALUA

Se ha reconstruido la cadena lógica entre los resultados planificados del programa y los objetivos (objetivos específicos y objetivo general) mediante un ejercicio teórico: se ha descrito cuales son los efectos que se podrían esperar del logro de cada resultado, determinando cada vez los beneficios que obtendrán las comunidades. Resulta que los efectos que se esperan a partir de los resultados conducen a los tres objetivos específicos y los efectos de los objetivos específicos conducen al objetivo general. Cabe destacar que el género esta contemplado en la planificación de cada resultado.

El programa basa su trabajo sobre unos diagnósticos muy elaborados en cuanto a los datos recabados y sistematizados por cada uno de sus resultados planificados. Se han elaborado nueve líneas de base que permiten un monitoreo y una evaluación de impacto del programa en los siguientes ámbitos:

- **Organizaciones**

Línea base.R1.OB's y OSG's.30Jun10
Con la última actualización disponible a 30 Junio 2010 se ha elaborado una línea de base de las organizaciones de base y de segundo grado en Echeandía, Las Naves, Facundo Vela, Simiátug y Salinas. Se han levantado datos sobre las organizaciones existentes, número de socios, familias representadas, legalización, planificación estratégica y necesidades.

- **Situación y uso páramos**

Línea Base.R2.Situación y uso del páramo.30Jun10
Con actualización en Junio 2010 se ha elaborado una línea de base de la situación y uso de páramos en 14 comunidades recabando datos sobre el número de familias, la tenencia en tierra en los páramos, actividades de protección y tipos del uso que se dan actualmente a las tierras en los páramos.

- **Situación de riego y vertientes**

Línea Base.R3.Situación riego Cruz Ventanas.30Jun10
Línea Base.R3.Vertientes.30Jun10
Con actualización en Junio 2010 se ha elaborado una línea de base sobre la situación de riego de 35 familias de una comunidad (Cruz de Ventanas), recabando datos sobre el número de ha sin y con riego, las técnicas de riego aplicada, la producción agropecuaria y problemas que tienen con el riego.

Con actualización en Junio 2010 se ha elaborado una línea de base sobre la situación de las vertientes (caudal) y el uso que se le otorga por parte de cada organización beneficiaria (riego, doméstico o abrevadero), así como el número de hectáreas y familias beneficiarias y los problemas con dichas vertientes en los cantones/parroquias Echeandía, Las Naves, Facundo Vela, Simiátug y Salinas.

- **Producción**

Línea base.R4.Producción.PAB.31Dic09
Con actualización en diciembre 2009 se ha elaborado una línea de base sobre unos 81 productores en Echeandía, Las Naves, Facundo Vela, Simiátug y Salinas, recabando datos sobre los productos de venta con cálculos de utilidad, detalles sobre canales de venta y compra de insumos. También se indican por parroquia las conclusiones sobre las actividades económicas, la venta, la alimentación y los ingresos de las familias.

- **Tierras (tenencia)**

Linea_base.R4.Tierras.PAB.2008.xls
Con actualización en junio 2008 se elaborado una línea de base sobre cuantas tierras no están legalizadas, cual es su estatuto actual y principal problema en cada

parroquia. Estas actividades quedan definitivamente fuera del programa, básicamente por la intervención del INDA que justifican plenamente su abandono.

- **EFLs (cajas y cooperativas de ahorro y crédito)**

Línea base.R5.EFL's.30Jun10
Con actualización en diciembre 2008 se elaboró una línea de base sobre 23 cajas y 8 cooperativas de ahorro y crédito existentes y proyectadas en todas las parroquias de intervención. Se han levantado datos básicos (constitución, socios/as) y datos sobre el estado financiero y la cartera de crédito de cada una de las estructuras financieras con un diagnóstico por parroquia.

- **Empresas**

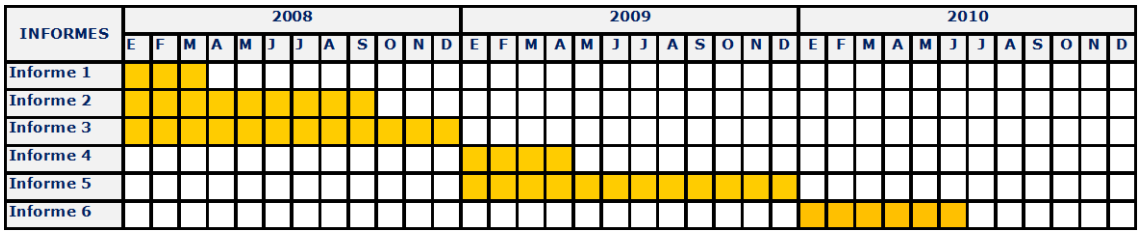
Línea Base.R6y7.Empresas y Comercialización.30Jun10
Con actualización en Junio 2010 se elaboró una línea de base sobre unas 23 empresas, principalmente de procesamiento de alimentos, levantando datos sobre organización, administración, gestión y datos sobre las actividades económicas (compra, venta, utilidad) y necesidades expresadas.

- **Alianzas**

Línea Base.R8.Alianzas.30Jun10
Con actualización en Junio 2010 se elaboró un cuadro resumiendo unas 22 instituciones o programas trabajando en los mismos ámbitos o terrenos de intervención que el programa, entre ellos dos ministerios, con un análisis del campo de actividades de cada uno, en que acciones se podrán establecer alianzas estratégicas con el programa y que podrán aportar específicamente al programa. A esta fecha, se tenían acuerdos con 14 instituciones o programas de los 22 que conforman esta línea base.

Los informes de seguimiento siguen el formato predeterminado por la ACCD. Se han hecho informes trimestrales, semestrales y anuales durante todo el ciclo del programa. AVALUA ha analizado y ha tenido acceso a 6 informes de avance del programa con sus respectivos Anexos. Estos informes son:

1. Informe de seguimiento ACCD, enero 2008-marzo 2008, 17 páginas I_seguimiento_narratiu30%.doc
2. Informe de seguimiento ACCD, enero 2008-septiembre 2008, 41 páginas con anexos Informe_narrativo_PAB_octubre.doc
3. Informe de seguimiento ACCD, enero 2008 – diciembre 2008, 122 páginas con anexos Informe_anual_PAB [AÑO 1].doc
4. Informe de seguimiento ACCD, enero 2009-abril 2009, 50 páginas con anexos I narratiu_30%_anual2.doc
5. Informe de seguimiento ACCD, enero 2009-diciembre 2009, 210 páginas con anexos. Informe de Seguimiento Técnico del PAB.ACCD.Año 2009.doc
6. Informe de seguimiento ACCD, enero 2010-Junio 2010, 232 páginas con anexos. Informe de Seguimiento Técnico del PAB.ACCD.Semestre 1º 2010.doc



Toda la información es completa y exhaustiva

1.4. Metodología

FASES DE LA EVALUACIÓN FINAL

1	**Inicio de la evaluación y ajuste de la metodología**	- Encuentro inicial entre el equipo evaluador y responsables del programa de Àgora Nord Sud en Catalunya. - Entrega/recopilación de tota la documentación del programa segun el anexo 2 del Pliegue de Prescripciones técnicas - Establecer el calendario definitivo de la evaluación y especialmente por lo que se refiere al viaje sobre terreno en coordinación con el Comité Directivo del Programa Bolivar - Recoger datos contexto: recursos e incidencia - Elaborar la matriz de evaluación definitiva: preguntas, indicadores y fuentes información
2	**Recogida de información: Investigación y análisis sobre terreno Catalunya/Ecuador**	- Entrevistas representantes de instituciones participantes del Comitè Tècnic Català - Entrevistas con miembros del Consorcio Ecuatoriano en Quito - Entrevistas y Coordinación con el Comité Directivo del Programa Bolivar y otras organizaciones ecuatorianas involucradas - Entrevistas con otros actores relevantes - Visita de campo a los centros de interés del programa en Bolívar en los 3 cantones
3	**Análisis de resultados y restitución de las visitas sobre terreno**	- Restitución de los resultados de las visitas al terreno al Consorcio Ecuatoriano, ACCD, COPCA y ÀGORA NORD SUD
4	**Elaboración de conclusiones: informe intemedio (preliminar)**	- Análisis y valoración de las informaciones y formulación de las recomendaciones
5	**Triangulación del informe final (versión preliminar)**	- Presentación de la carpeta de informes inter-medio versión preliminar a ACCD, COPCA y ÀGORA N/S y triangulación de resultados
6	**Validación: Entrega carpeta con los informes finales definitivos**	- Integración de las sugerencias y comentarios de los actores involucrados en el proceso de la triangulación de la evaluación final

CUADRO 5: Elaboración propia de AVALUA

2.- ACTUACIONES EVALUADAS Y CONTEXTO

2.1. Contexto

El Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar inicia el 1 de Enero de 2008 y su ejecución abarca hasta el 28 de Febrero 2011. En un inicio, debería haber concluido operaciones a 31 Diciembre 2010, pero se acuerda tanto por el Directorio Ecuatoriano como por parte de la Alianza catalana, alargar el periodo 2 meses más sin presupuesto añadido, para concluir con éxito algunas actividades importantes, como son las sistematizaciones. La presente evaluación supone la evaluación final del programa.

CONTEXTO GEOGRÁFICO, SOCIAL, CULTURAL, ECONÓMICO Y POLÍTICO DE LA ZONA DE INTERVENCIÓN

La Provincia de Bolívar, con sistemas de producción familiares que para la mayoría tienen una superficie menor de 5 has, se enfrenta a un verdadero reto para el decrecimiento del subsector agrícola, el bajo nivel educativo de la población rural y los altos índices de pobreza (85,8% -98%) y de extrema pobreza (43,1% -68,6%). El indicador referente a la esperanza de vida se sitúa en la población del sector rural en solo 56 años. Las poblaciones indígenas, ubicadas principalmente en la parte alta de la intervención, son las más afectadas.

El índice de desarrollo humano de la provincia de Bolívar es de 0,599 ocupando la posición 15 entre los 16 territorios que se analizan en Ecuador.

Los índices de pobreza y extrema pobreza en la zona de intervención, calculados de acuerdo a la metodología de valoración del nivel de ingresos del Banco Mundial son descritos en el cuadro 1.

Pobreza y pobreza extrema: Fuente: SIISE, 2005

CANTÓN	PARROQUIA	% POBREZA	% POBREZA EXTREMA
GUARANDA	FACUNDO VELA	98	61,8
	SIMIÁTUG	97,2	68,6
	SALINAS	95,2	56,1
LAS NAVES	LAS NAVES	84,6	47,2
ECHEANDÍA	ECHEANDÍA	85,8	43,1

Un indicador adicional de la vulnerabilidad de la zona viene dado por la alta tasa de emigración interna y estacionaria, superada solo en la provincia de Loja. Finalmente, la escasa asignación de recursos a esta zona por parte del estado ecuatoriano y la atención secundaria otorgada por la cooperación internacional también se han tomado en cuenta a la hora de priorizar la intervención en este área por parte del proyecto.

La zona se caracteriza por la presencia de diferentes pisos ecológicos que van desde el ecosistema del páramo hasta el subtrópico. Los pobladores de la zona baja se dedican, principalmente, a la producción agropecuaria. En la zona media-alta cobra más importancia la ganadería (en la zona del subtrópico especialmente)

El subsector agrícola se encuentra en decrecimiento a diferencia del subsector ganadero, que ha logrado un considerable crecimiento en los últimos años.

- Un factor que perturba las posibilidades de mejoramiento agroproductivo es el bajo nivel educativo de la población rural.
- En cuanto a los ingresos, se estima que el 77,8% de la población recibe menos de un salario mínimo, el 12,9 % de uno a dos salarios mínimos y el resto, 9,3%, de 2 a 3 salarios mínimos.
- Según el III Censo Nacional Agropecuario, el 55% de las UPA's tiene una superficie menor de 5 has.

La Provincia de Bolívar, con sistemas de producción familiares y casi nulo nivel de competitividad, se enfrenta a un verdadero reto, que demanda urgentemente de una alta organización productiva para la generación de materias primas de calidad y para la creación de encadenamientos agroalimentarios con valor agregado, la inserción e integración de conocimiento, tecnología, inversiones e infraestructuras adecuadas.

1. Educación

Los niveles de analfabetismo y analfabetismo funcional son también muy elevados en toda la zona de intervención, siendo las zonas indígenas (especialmente la parroquia Simiátug) las más afectadas.

2. Salud

El indicador referente a la esperanza de vida se sitúa en la población del sector rural en apenas 56 años. En la zona existe una fuerte insuficiencia de servicios médicos y políticas preventivas. En la capital provincial hay dos centros de salud, pero el servicio que prestan estos establecimientos sólo puede atender situaciones de mediana gravedad, realizando operaciones sencillas.

En cuanto al resto de las zonas, sólo hay un centro de salud en el cantón Echeandía y hay pequeños sub-centros en las cabeceras parroquiales. Esto implica que ante cualquier emergencia o situación grave la población debe desplazarse fuera de la provincia, preferentemente hacia Quito o Guayaquil.

3. Degradación ambiental y escasez de agua

La zona de páramo, cuando está en buen estado, funciona de modo natural como una reserva de agua, cumpliendo varias funciones de capital importancia. Por un lado amortigua el paso excesivamente rápido del agua (pendientes muy

pronunciadas) hacia la zona baja y sus consecuentes efectos negativos de desaprovechamiento, erosión e inundaciones; por otro lado, su efecto regulador permite una mayor retención de agua en la época de lluvias, que es aprovechada durante la época de estío. Sin embargo, actualmente el páramo de Simiátug y Salinas se enfrenta a diferentes problemas, principalmente por el avance del desierto de El Arenal y de la frontera agrícola. Prácticas como la quema indiscriminada de pajonal y el sobre-pastoreo son habituales, y en algunos casos se observa que ya se ha llevado a cabo una individualización de facto de partes del páramo, lo que dificultará la intervención correctiva colectiva.

Existe también un aprovechamiento insuficiente del agua una vez llega a las comunidades. El exceso de agua no es almacenado de modo eficaz y la falta de sistemas de riego eficientes resulta en un aprovechamiento de agua por hectárea muy reducido, en comparación con lo potencialmente obtenible con estándares técnicos mínimos de riego.

4. Producción

La zona se caracteriza por la presencia de distintos pisos ecológicos que van desde el ecosistema de páramo hasta el Subtrópico. La intervención comprende un abanico de altitudes que va desde los 4.200 msnm hasta los 400 msnm aproximadamente.

Los pobladores de la zona baja se dedican, principalmente, a la producción agropecuaria, estimándose que los productores agrícolas representan más del 70% del total. En la zona media-alta cobra más importancia la ganadería.

Después de realizado el diagnóstico de la zona de intervención, se identificaron 5 parámetros fundamentales que califican de modo general la deficiente situación productiva de la zona:

- Baja productividad.
- Baja producción en cantidad y calidad.
- Poca diversificación de productos.
- Organizaciones campesinas débiles o no existentes.
- Falta de acceso a recursos financieros para la producción y dependencia de los pequeños productores del capital prestamista (chulqueros).

5. Comercialización

De igual modo, se han identificado 5 parámetros fundamentales que califican de modo general la deficiente situación comercializadora de la zona:

- Insuficiente capacidad organizativa.
- Insuficiente capacidad gerencial.
- Conocimiento limitado de las tendencias de mercado.
- Conocimiento limitado de los estándares de calidad.
- Inexistente o poca articulación de asociaciones de economía solidaria en los planos vertical y horizontal.

2.2. Planteamiento inicial

El planteamiento inicial del programa consiste en integrar un consorcio de entidades ecuatorianas para la cogestión de forma que se puedan aprovechar mejor las capacidades instaladas de cada una de ellas y sus diferentes especialidades. Por ello, en base a los diferentes pisos agroecológicos donde se interviene se prevén 3 zonas:

CUADRO 6: Elaboración PAB

RESULTADOS POR ZONA DE INTERVENCIÓN	R1: Organización y género	R2: Conservación Páramos y RRNN	R3: Riego Comunitario	R4: Producción en SIPA´s	R5: EFL´s	R6: Empresas y comercialización	R7: Redes	R8: Cooperación interinstitucional
Z. Media-alta (Simiátug, Salinas páramo y Sub trópico Salinas)	ÁGORA-FEPP	IEDECA	IEDECA	FEPP	FEPP	CAMARI-CORPEI	FEEP-CAMARI-CORPEI	TODOS
Z. Baja (Echeandía, Las Naves y Facundo Vela)	ÁGORA-MCCH	_____	IEDECA	MCCH	FEPP	MCCH-CORPEI	FEPP-MCCH-CORPEI	

Cuadro 7: Elaboración AVALUA.

En realidad, en la zona baja también han intervenido IEDECA en cuanto al resultado 3, haciendo los estudios completos para 2 comunidades de la zona baja (San Francisco Orongo y Jerusalén). También en el Resultado 5, EFL´s, ha intervenido el FEPP, dada su experiencia en este ámbito. En el Resultado 1 se incorporó una técnica de género en Febrero 2010, cuyo salario gestiona Ágora Nord Sud, por lo que ese marca en este resultado a Ágora en ambas zonas de acción.

Cabe destacar las grandes deficiencias en las condiciones del contexto por lo que se refiere a la discontinuidad en el suministro de energía eléctrica y en las vías de acceso y de transporte. Ello puede ser una limitante externa importante que puede dificultar la obtención de mejores resultados especialmente por lo que se refiere al aumento de la producción y comercialización que son los aspectos de mayor incidencia.

Hay que tener en cuenta que la dificultad de conseguir una integralidad de intervenciones en áreas geográficas que presentan una gran diversidad de pisos agroecológicos y de diferentes contextos, como por ejemplo en la zona alta hay mayoría de población indígena y con mayor inequidad social, mientras que en la parte baja no es población indígena y no existe tanta inequidad social. A este respecto, la Universidad Andína Simón Bolívar ha publicado mapas nacionales a nivel parroquial donde se pueden apreciar estos aspectos. Pueden encontrarse en: http://www.uasb.edu.ec/contenido.php?cd=2153&swpath=notev&pg=ev#pobreza_desigualdad

A la vez, la gran dispersión geográfica del programa es una dificultad añadida que repercute en sobrecargar excesivamente los equipos técnicos.

Por lo que se refiere a los aportes realizados son los siguientes:
El programa era a 3 años y se ha realizado una aportación externa de 600.000 euros por año procedente de la ACCD, de los que un porcentaje aproximado del 20% era directamente gestionado en Euros por Ágora Nord Sud desde Catalunya (pago salario coordinador expatriado, gastos administrativos, etc) y el restante enviado a Ecuador a las instituciones ecuatorianas y el pago de personal en dólares de la asistente del programa y, en el último año, de la técnica de género asignada también a Ágora Nord Sud. Los resultados de ejecución por año en Ecuador son los siguientes:

AÑO 2008 (A 31-12-2008)

APORTE ACCD 2008		
INSTITUCIÓN	GASTO EN	PORCENTAJE
IEDECA	$170.287,55	100,21%
FEPP	$185.220,13	100,66%
MCCH	$191.783,74	99,82%
CAMARI	$64.921,52	98,55%
CORPEI	$100.740,21	100,05%
ÁGORA	$33.706,21	99,08%
TOTAL	**$746.659,36**	**100,00%**

APORTE ENTIDADES LOCALES 2008		
INSTITUCIÓN	GASTOS EN USD	PORCENTAJE
IEDECA	$13.256,57	96,87%
FEPP	$113.290,95	105,16%
MCCH	$57.578,44	98,02%
CAMARI	$12.950,00	160,29%
CORPEI	$7.062,40	99,56%
TOTAL	**$204.138,36**	**104,51%**

AÑO 2009 (A 31-12-2009)

APORTE ACCD 2009		
INSTITUCIÓN	GASTOS EN DÓLARES	PORCENTAJE
IEDECA	$ 134.239,69	104,19%
FEPP	$ 205.070,18	103,92%
MCCH	$ 182.842,20	100,80%
CAMARI	$ 59.394,46	101,85%
CORPEI	$ 79.459,52	92,40%
TOTAL	$661.006,05	100,63%

APORTE ENTIDADES LOCALES 2009		
Institución	Dólares	%
IEDECA	$ 42.642,78	124,26%
FEPP	$ 101.250,25	136,35%
MCCH	$ 49.611,22	102,51%
CAMARI	$ 7.820,00	58,39%
CORPEI	$ 16.471,48	77,70%
TOTAL	**$ 217.795,73**	**113,69%**

AÑO 2010 (A 31-08-2010)

APORTE ACCD 2010			
INSTITUCIÓN	PRESUPUESTO (USD)	EJECUTADO (USD)	PORCENTAJE
IEDECA	$122.710,53	$83.502,09	68,05%
FEPP	$175.515,30	$98.925,74	56,36%
MCCH	$174.126,87	$75.521,95	43,37%
CAMARI	$55.841,91	$24.301,71	43,52%
CORPEI	$82.146,47	$43.457,05	52,90%
ÁGORA NORD SUD (Personal local y otros gastos en USD)	$45.979,99	$23.093,62	50,23%
TOTAL	**$656.321,07**	**$348.802,16**	**53,15%**

APORTE ENTIDADES LOCALES 2010			
INSTITUCIÓN	PRESUPUESTO (USD)	EJECUTADO (USD)	PORCENTAJE
IEDECA	$44.403,00	$22.765,43	51,27%
FEPP	$100.968,50	$44.249,95	43,83%
MCCH	$41.880,17	$15.241,42	36,39%
CAMARI	$13.432,80	$4.400,00	32,76%
CORPEI	$11.225,00	$10.022,76	89,29%
TOTAL	**$211.909,47**	**$96.679,56**	**45,62%**

En el marco de colaboración COPCA-CORPEI se han desarrollado las asistencias técnicas previstas en el programa para el apoyo a la comercialización de MCCH y CAMARI. En total, ACC1Ó ha aportado 32.195,48 US$ al presupuesto global.

2.3. Entrevistas y visitas realizadas

Actividades de evaluación sobre terreno en Ecuador:

La agenda de actividades en Ecuador tuvo lugar entre el Miércoles 24 de Noviembre y el Jueves 9 de Diciembre, ambos incluidos. Puede verse a detalle la agenda seguida en Anexo 1.

Actividades de evaluación en Catalunya:

Reunión inicial con:

FECHA	INTERLOCUTORES	MOTIVO
Agosto 2010	ÀLEX GUILLAMÓN JUSTO CALVO MONTSE CARRILLO	Acordar fechas evaluación
18 Noviembre 2010	ÀLEX GUILLAMÓN	Actualización de información
8 de febrero 2011	JUNTA DIRECTIVA ÀGORA NORD/SUD	Taller de triangulación de resultados

3. RESULTADOS

3.1 Ejecución y capacidad reactiva

Grado de cumplimiento

3.1.1 ¿Cual es el grado de cumplimiento de las actividades de las diferentes fases subvencionadas del Programa?

Generalmente se ha cumplido con todas las actividades previstas. Algunas actividades previstas se han dejado de cumplir o se han retrasado considerablemente frente a la planificación inicial, pero siempre con razón justificada. Desde el equipo evaluador consideramos como las más significativas las siguientes:

- Planificación estratégica de desarrollo (PED) de la UCOCS y la COCIFV (correspondiente a la zona baja, ejecutado por MCCH): En general en todas las OSG se ha detectado una debilidad organizativa y una falta de confianza con sus bases (OB's) que ha llevado a retrasar las planificaciones estratégicas, especialmente con la UCOCS y con la COCIFV. Además, éstas han sufrido en el proceso un cambio de directiva que ha llevado a retrasar todavía más esta planificación estratégica. Al momento de la evaluación se estaba realizando la PED con la UCOCS.

- Por otra parte, los planes de trabajo de las OB´s realizados durante 2008 no pudieron ser validados hasta 2009, dado que el proceso fue más lento de lo que se pensaba en un inicio. Esto llevó a que los primeros planes de trabajo (19 planes) realizados en 2008 no iniciaran a ejecutarse hasta 2009.

- No se han completado en su totalidad los Planes de Manejo de Páramos y los Acuerdos Macro de Conservación, que se ha ido retrasando y al momento de la evaluación no estaban completos, aunque bastante adelantados. La causa principal es por la no entrada de algunas comunidades dentro del proceso (en Simiátug). En todo caso, se prevé que el hecho de estar apoyando la elaboración del Plan Parroquial de Desarrollo en esta parroquia puede influir positivamente en la consecución de esta meta. En Salinas finalmente está todo listo para afinarlos y dejarlos ya realizados.

- No se ha completado totalmente ningún sistema de riego comunitario como estaba previsto en la formulación del PAB, dado que se han intentado aprovechar las oportunidades surgidas con el 2KR del MAGAP. Aún así, y gracias al beneficio cambiario y las alianzas establecidas, se ha logrado aumentar el impacto hacia otros sistemas de riego y realizar también estudios completos para la implementación de sistemas de riego, especialmente en la zona baja, que se han realizado junto con las OB´s y que han servido para que las mismas pueden gestionar financiamiento ante instituciones públicas estatales.

- Las actividades previstas para la legalización de tierras finalmente no se llevaron a cabo, dado que desde el estado ecuatoriano y más precisamente

desde el INDA, se ha llevado a cabo un programa gratuito de legalización de tierras, ante lo que el PAB, previo acuerdo entre el consorcio ecuatoriano y la alianza catalana, decidió destinar estos recursos, entre otros, a la consultoría de género, la contratación de una técnica especialista en la materia y a complementar los costos de la presente evaluación.

- Los Planes de Negocio se realizaron en 2 fases, y sólo después de haber efectuado prospecciones y estudios de mercado. La primera fase concluyó en Julio de 2009 (5 planes de negocio) y los de la segunda fase (13 planes de negocio) se han elaborado (Agosto 2010), y entregado de forma bastante reciente a las empresas por lo que **el proceso de planificación con estas empresas es muy reciente** aún cuando se ha trabajado con ellas y entregado apoyos durante todo el programa. Además, **se valora que la mayoría de los planes de negocio entregados (excepto aquellos elaborados por MCCH) son complejos y de difícil aplicabilidad, punto que trataremos en el apartado de eficiencia.**

- No se han implementado completamente los Info-centros previstos por distintas causas, y en los casos en los que ya se ha dotado del equipo de computación e internet, estos sólo funcionan como centros de cómputo e internet (Salinas y Facundo Vela). Por una parte, porque al parecer, la plataforma desarrollada por InfoFepp no es totalmente funcional. Por otra parte, se han tenido también diversos problemas, en primera instancia la difícil conectividad a internet para las organizaciones (FRY-Simiátug) o por el coste de la misma (UCOCS Y Municipio-Las Naves) En otros casos, por el no pago e interrupción del servicio eléctrico (UNORCIE-Echeandía).

- Las Redes conformadas (EFL´s y Apoyo a la Comercialziación) no están legalizadas por el propio proceso de reestructuración de competencias al interior de las instituciones y del gobierno ecuatoriano, factores totalmente fuera del alcance del programa. En todo caso, se han formulado y presentado a diferentes instancias (EFL´s) o se están formulando (Apoyo a la comercialización) proyectos para su legalización y continuidad más allá de la duración de esta primera fase del PAB y ambas redes se encuentran en funcionamiento y activas, con un plan de acción formulado que se va siguiendo.

- La vinculación a la CORPROC en el caso del cacao y específicamente de la UCOCS no se ha podido llevar a cabo por diversas circunstancias. Por un lado la re estructuración de la CORPROC en sí misma, y por otro los problemas surgidos al interior de la UCOCS y la pérdida de certificación (por no renovación) que ya existía en fincas de socios de esta OSG. (Rainforest)

También queremos resaltar que desde el programa se han elaborado estrategias en equipo continuamente para superar los problemas emergentes y que además, se ha realizado actividades no previstas aprovechando el beneficio cambiario y las alianzas estratégicas que han venido a complementar el carácter de integralidad de la acción y reforzar los resultados previstos. Esto es especialmente relevante en 2010, donde, aparte de la contratación de una técnica en género que se integra al equipo de organización, a la elaboración del POA se añadieron nuevas actividades,

especialmente tendientes a **reforzar** la inclusión del tema género de una forma transversal en todas aquellas acciones del PAB. Estas nuevas acciones son:

- La conformación de Escuela de Lideresas en Simiátug y Echeandía
- La determinación de microcuencas en el área de intervención del PAB, con vistas a un enfoque más territorial de cara a una segunda fase del PAB.
- La integración de comisiones de mujeres para la elaboración de los planes de manejo del páramo
- Encuentros de mujeres para discutir sobre el acceso, derechos, obligaciones y manejo del riego en la organización
- Implementación de actividades productivas que faciliten y alivien el trabajo de la mujer dentro del SIPA y cuyo beneficio gestione la mujer
- Entrega de créditos por parte de las CAC´s para inversiones productivas gestionadas por mujeres
- Eventos para mapeo y diseño de estrategias de fomento de Cadenas de Valor de 6 productos
- Eventos para el fomento de la Equidad de Género dentro del clima organizacional empresarial
- Difusión de los resultados y del Modelo de Desarrollo Integral promovido por el PAB, con enfoque de género

3.1.2 ¿En qué medida la ejecución presupuestaria y de les actividades del programa han respetado la planificación del Programa? ¿En que medida se está realizando una intervención planificada?

El programa ha respetado la ejecución presupuestaria prevista, aunque las instituciones ecuatorianas han aportado siempre un poco más de lo previsto, para garantizar los resultados o para ampliar el impacto.

Debemos destacar el sistema de planificación y seguimiento del PAB, desde la planificación semanal de los técnicos y a todo nivel, hasta la coordinación de los diferentes equipos (producción, comercialización y organización) y del CTSS que agrupa a todos éstos. Esto ha permitido ir mejorando y consolidando la coordinación entre equipos, la reacción y la formulación de estrategias ante imprevistos, el diseño de herramientas y metodologías entre técnicos de diferentes instituciones, etc.

El Sistema de Monitorio Interno proporciona además información que es decisiva en la toma de decisiones, la planificación y la reacción ante imprevistos. La integración y procesamiento de la información que emiten los equipos del terreno, permite a la directiva tomar decisiones y hacer un seguimiento exhaustivo de la evolución de las actividades y resultados. A la vez esta información es accesible a través de la página web www.pab.ec (con acceso restringido), donde se pueden consultar las actividades y resultados prácticamente en tiempo real, pudiéndose realizar búsquedas por territorio o por temporalidad. Este equipo evaluador ha tenido acceso a toda esta información a través de una clave proporcionada por la coordinación del programa. Además, en la página web también se encuentra mucha de la documentación generada por el PAB (desde material de capacitación a todo nivel hasta el mapeo de las cadenas de valor y los estudios de mercado). Ello es una magnífica muestra de transparencia en la difusión y socialización de resultados.

Por lo tanto, desde este equipo de evaluación, se valora que la intervención del PAB ha respetado la planificación prevista, salvo casos ya expuestos en el punto anterior (retraso o no realización de actividades), y que están justificados.

3.1.3 ¿En que medida las actividades han sido planificadas y ejecutadas de manera que puedan integrar los objetivos transversales contemplados en el Pla Director 2007-2010 de la Cooperació Catalana?

Los objetivos transversales de dicho Plan:

***Objetivo transversal 1: Promover el respecto integral y la consolidación de los derechos humanos, la gobernabilidad y el fortalecimiento del tejido social*.**

Un elemento especialmente destacable del programa es que se trabaja en distintos apartados estos aspectos y muy especialmente a través del resultado 1 fortalecimiento socio-organizativo y del resultado 7: construcción de redes y del resultado 8: alianzas. A la vez la propia existencia del Consocio Ecuatoriano ya supone un reforzamiento del trabajo en red y de la articulación de sociedad civil organizada. En este 2009-2010 se ha hecho especial incidencia en impulsar el involucramiento de las instituciones públicas ecuatorianas consiguiendo apoyos públicos cuantiosos que ha comportado que el programa haya podido apalancar casi 2 millones de dólares.

Objetivo transversal 2: Promover la equidad entre las mujeres y los hombres mediante la aplicación de la perspectiva de género.

Cabe destacar reconocer que así como el programa disponía de una línea de base muy exhaustiva en muchos aspectos, no se había realizado previamente un análisis detallado de la situación bajo la perspectiva de género.

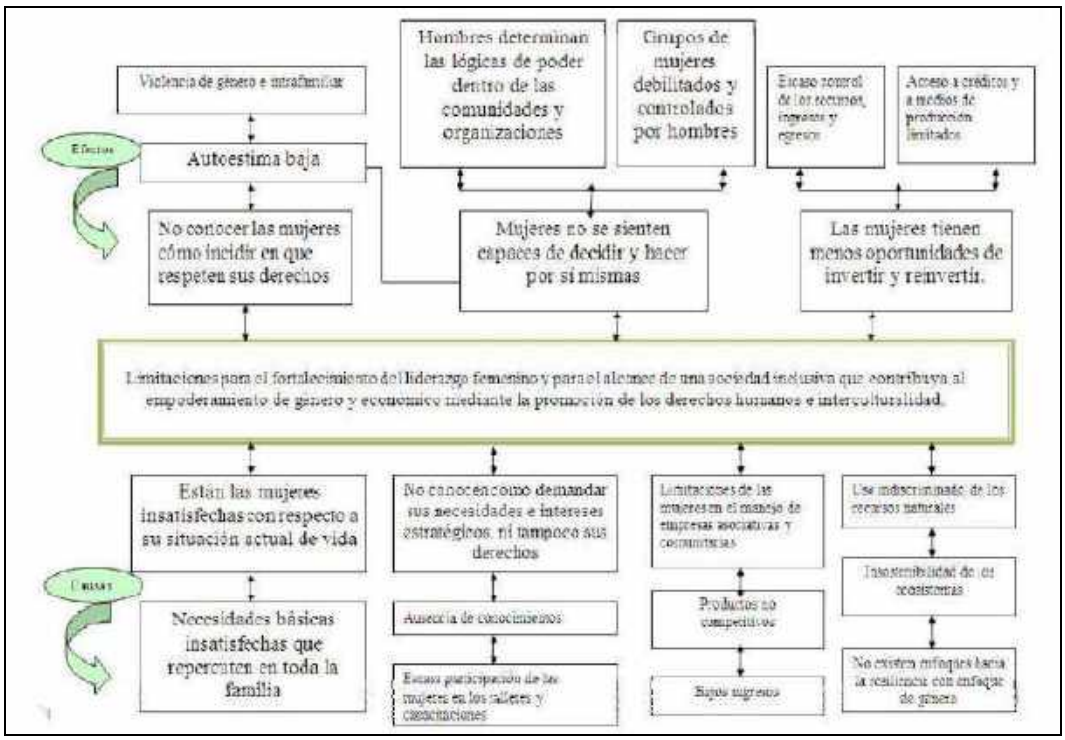
En el primer año del programa si se habían editado dos publicaciones: Género y organización y Género y trabajo que quieren ser una cartilla de capacitación para las organizaciones populares a través de contribuir al empoderamiento de las mujeres en cada ámbito más desde una perspectiva sectorial del resultado 1 de fortalecimiento socio-organizativo, con la revisión de estatutos, introducir recomendaciones para promover la equidad en los cargos directivos, etc. pero sin haber trabajado la equidad de género desde una perspectiva integral, ni transversal.

Ello se subsana a raíz del Diagnóstico de la Situación de Género realizado en los cantones de Las Naves y Echeandía; en 32 comunidades de las parroquias Simiatug, Facundo Vela, Salinas y San Luís de Pambil implementado por la consultora local Dayana Litz León Franco en un encargo conjunto entre el PAB y Ayuda en Acción realizado en el año 2009 se ha podido impulsar un PLAN DE ACCIÓN DE GÉNERO EN 2010.

Durante la realización del diagnóstico se presentaron nudos críticos para el alcance de la equidad con enfoque y perspectiva de género en la provincia de Bolívar y en las zonas de trabajo donde se focalizó el trabajo como los cantones Echeandía y Las Naves; y las parroquias Facundo Vela, San Luis de Pambil, Salinas y Simiatug.

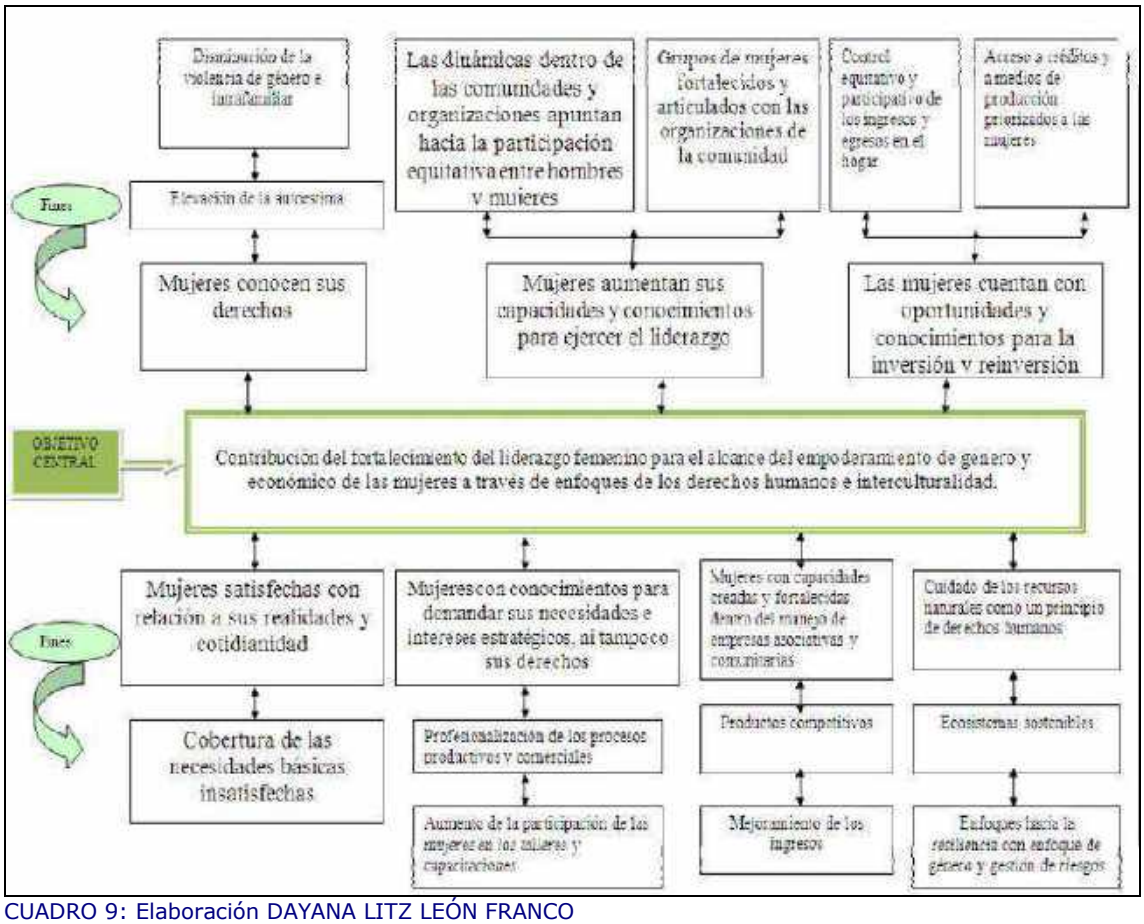
En el desarrollo de este estudio, Dayana, ha llevado a cabo talleres de capacitación en las distintas comunidades y de su diagnóstico contempla los desafíos existentes para el alcance de una sociedad inclusiva, participativa y con enfoque de género; puesto que las mujeres están sujetas a desigualdades sociales, económicas y culturales tanto en los ámbitos doméstico/privado-público/laboral-comunitarios. Ante las problemáticas que se registraron en la provincia se procedió a elaborar un árbol de problemas y un árbol de objetivos; así como una matriz de marco lógico y cronograma del PLAN DE ACCIÓN que se empezó a implementar en 2010.

Árbol de problemas



CUADRO 8: Elaboración DAYANA LITZ LEÓN FRANCO

Árbol de objetivos:



CUADRO 9: Elaboración DAYANA LITZ LEÓN FRANCO

La aplicación en el 2010 del Plan de Acción ha dinamizado un salto importante del género desde una perspectiva transversal de forma que ha incidido positivamente en como se orienta el trabajo en todas las líneas de acción y muy especialmente en el involucramiento de todos los equipos técnicos sin excepción, alcanzando positivas coordinaciones que permite visualizar la fuerte situación de inequidad que todavía se dan en las comunidades en talleres de temáticas muy diversas en las que asisten el conjunto de la comunidad, para generar conciencia que es preciso fomentar una distribución equitativa de oportunidades.

La contratación de una responsable de género ha sido un elemento dinamizador de esta tarea no solo ante las comunidades sino sobretodo en el seno de los equipos técnicos ya que ha contribuido a mejorar su formación en, como desde su rol de técnicos sectoriales, se deben de involucrar para ser actores importantes en el objetivo de promover la equidad de género.

A la vez el impulso de la Escuela de Lideresas ha contribuido a fortalecer las capacidades de las mujeres que asisten y a contribuir a mejorar su rol a nivel social, tanto en el seno de su comunidad, barrio, y en la propia familia.

Objetivo transversal 3: Promover la sostenibilidad del desarrollo en la su triple dimensión: social, económica y ambiental.
El programa está concebido para intentar promover un desarrollo que pueda ser sostenible tanto a nivel social como económico y ambiental. En síntesis, se ha hecho una clara apuesta para fomentar:

Resultado 1: el fortalecimiento socio-organizativo esta dirigido a aumentar su capacidades y autonomía.
Resultado 2: el manejo adecuado de los páramos y promover el establecimiento de las áreas de reserva.
Resultado 3 y 4: están orientados a impulsar procesos productivos orgánicos
Resultado 5, 6 y 7: están orientados a generar estructuras de crédito que favorezcan la economía social y la comercialización en redes de comercio justo.
Resultado 8: tejer una política de alianzas que contribuya a generar condiciones de sostenibilidad.

3.1.4 ¿El desarrollo del Programa ha respetado los plazos temporales planificados?

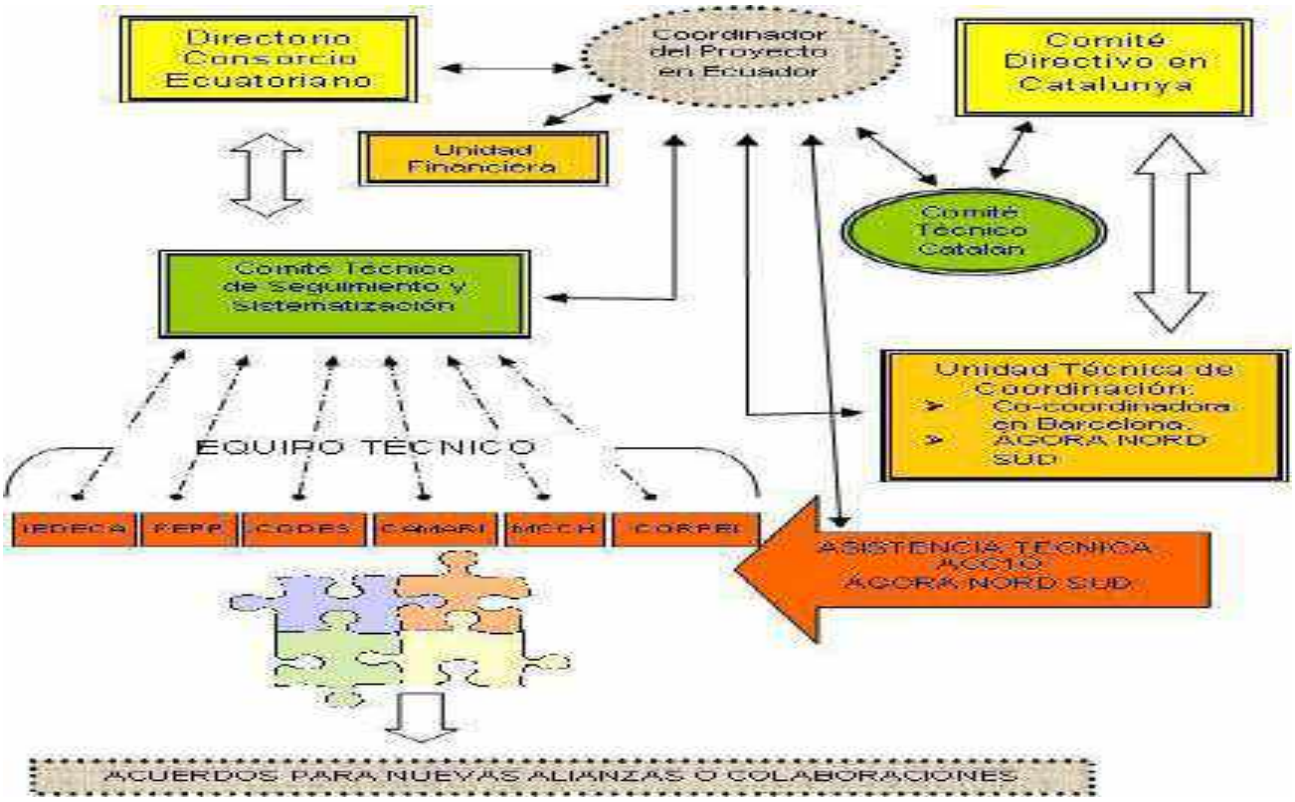
Se acordó conjuntamente **alargar** la duración del programa por un total **de 2 meses sin presupuesto añadido.** El programa, de este modo, tiene previsto finalizar el 28 de Febrero de 2011. Desde este equipo evaluador se considera que esta etapa de finalización está plenamente justificada por razones propias del proceso de cierre.

3.1.5 ¿En qué medida se han desplegado las estrategias interinstitucionales colaborativas previstas en el planteamiento del programa?

El programa en sí, tal como está diseñado, ya es un buen ejemplo de colaboración interinstitucional. (Consorcio Ecuatoriano, Alianza Catalana). El programa preveía una coordinación interinstitucional compleja en los dos países Ecuador y Catalunya. El consorcio Ecuatoriano ha venido funcionando de forma ágil con una muy buena integración de las 5 instituciones tanto a nivel central como de los equipos en terreno que huyendo de una visión competitiva institucional de los equipos ha

conseguido generar un clima de complementariedad. A la vez, la presencia conjunta en las comunidades genera más confianza en la Comunidades respecto al programa, lo que permite avanzar.

Cabe destacar muy positivamente la figura del coordinador del PAB, Justo Calvo, el cual posee un excelente grado de conocimiento del mismo y un muy buen trabajo de planificación y coordinación del programa. Creemos que la figura del coordinador ha sido clave en favorecer la integración institucional y de los diferentes equipos en terreno evitando que se produzcan incoherencias en las orientaciones de los diferentes equipos.



CUADRO 10: Elaboración PAB

En cuanto al proceso seguido por el PAB, se han realizado diversos acuerdos de colaboración con instituciones públicas y privadas que trabajan en el PAB. Esto ha supuesto, en general, una mayor eficiencia y poder aumentar el impacto conseguido por el PAB.

En cuanto a las metas previstas, en el resultado 8, constaba la elaboración de 12 proyectos con distintas OB y OSG, además de alcanzar doce alianzas con otras instituciones. A 30-06-10, la situación se había superado, habiendo sido elaborados y apoyados 18 proyectos con las OB y OSG y se habían firmado 12 convenios de colaboración con diferentes instituciones. Con todo, el programa ha conseguido que las organizaciones con las que se trabaja, a través de una u otra vía, reciban apoyos por valor de 1.933.565,52 USD. Además, se ha apoyado también desde el R2 en la elaboración de proyectos de riego en comunidades de la zona baja.

A esto hay que sumar los convenios que se han firmado o se han impulsado desde el PAB dentro de las respectivas redes promovidas, la Red de Apoyo a la Comercialización y la Red de EFL´s de Bolívar. A 30 Nov 2010, en el evento

institucional del PAB para dar a conocer sus resultados a diversas organizaciones del área, se presentaron los siguientes resultados en este sentido:

Cuadros 11 y 12: Elaboración PAB.

Capacidad reactiva

3.1.6 ¿Cuál ha sido el grado de consideración inicial de los factores de viabilidad y de sostenibilidad que han condicionado el programa?

Desde el primer momento el programa se plantea como una iniciativa de desarrollo regional por lo cual se contemplan diferentes análisis para reforzar la viabilidad de la propuesta en los distintos pisos agroecológicos. Por lo que se refiere a la sostenibilidad, el propio encaje institucional supone que no recaiga en una única organización la continuidad futura, con ello se pretende alcanzar una más alta garantía de sostenibilidad y acompañamiento posterior.

3.1.7 ¿Cuál ha sido la capacidad de la institución solicitante, la entidad catalana Àgora Nord-Sud y de su contraparte, el Consorcio Ecuatoriano ejecutor tanto en el aprovechamiento de las oportunidades emergentes como en la resolución del no cumplimiento de la ejecución del programa y de su redefinición en relación a los nuevos factores condicionantes emergentes?

La diferencia cambiaria positiva del programa ha sido una oportunidad para ampliar y/o complementar varias acciones: el componente de riego a la zona alta, el

sistema de seguimiento interno, y otras asistencias técnicas, entre ellas el Diagnóstico de áreas y mercados de exportación, realizado por ACC1Ó. Estos elementos se han mostrado como muy positivos.

Además, se han formulado estrategias para cada problema, puntos críticos y/o factores emergentes (por resultado) que han ido surgiendo a lo largo del programa, lo cual puede comprobarse en los informes de seguimiento, especialmente en los de 2009 y 2010. A partir de éstas, se ha actuado para superar las dificultades surgidas.

Desde este equipo evaluador, se valora que el PAB ha sabido aprovechar generalmente todas las oportunidades emergentes y hacer frente a los problemas y condicionantes surgidos.

En otros casos, especialmente en cuanto al riego en la zona de Cruz de Ventanas, cuyo sistema de riego está por terminar, el incumplimiento de las instituciones públicas involucradas no ha permitido avanzar en este sentido, pero se comprende que son circunstancias frente a las que el programa no tiene capacidad de reacción.

3.1.8.- ¿La reacción ante imprevistos ha sido lo suficientemente rápida?

Si bien se valora que el programa y las instituciones que lo gestionan y ejecutan han podido reaccionar de forma rápida frente a imprevistos durante la vida del programa, queda por resolver la continuidad del mismo. Este era un punto que el propio programa tenía como meta en el propio diseño, pues un ciclo de tres años no es suficiente para consolidar los procesos que se han iniciado con la primera fase del PAB.

Al momento de la evaluación, se cuenta ya con la formulación de la segunda fase del PAB, pero no se ha presentado todavía a ninguna entidad de financiamiento, aunque a este equipo evaluador le consta que se han iniciado conversaciones con AECID y se está buscando la vía por la que la ACCD pueda seguir aportando en el financiamiento de una segunda fase del programa, necesaria para consolidar los procesos iniciados y como se ha dicho anteriormente, prevista ya en el diseño del programa original.

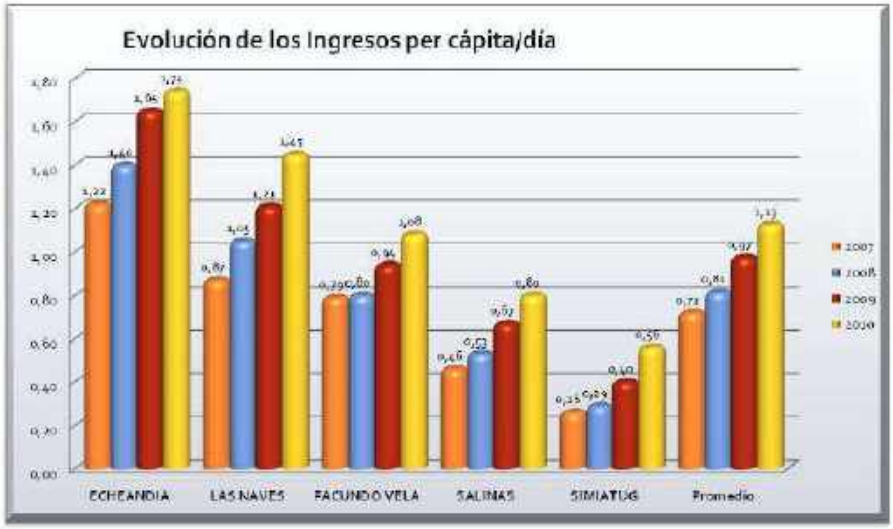
3.2 Eficacia

3.2.1 ¿En que medida el programa está contribuyendo a la mejora de las condiciones de vida de las familias campesinas y a la reducción de la pobreza rural en los cantones de Guaranda, Las Naves y Echeandía? ¿Y de que manera el Programa ha tenido efectos en el conjunto de estrategias de las familias y en los patrones de organización?

En este sentido, queremos valorar la consecución de objetivos específicos planteados desde el PAB, a través de los indicadores y metas previstos en su formulación.

OE 1: Iniciar un proceso de desarrollo local en tres cantones de Bolívar (las Naves, Echeandía, y Guaranda) para mejorar el nivel de vida de las famiias campesinas y reducir los índices de vulnerabilidad en las zonas de intervención)

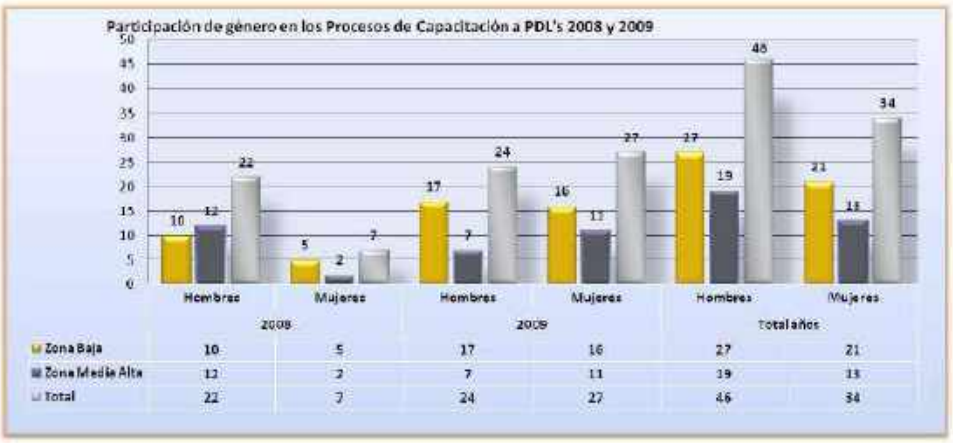
- **Aumento de ingresos de las familias campesinas (50% aumento medido en la renta per cápita media)**



Cuadro 13: Elaboración PAB.

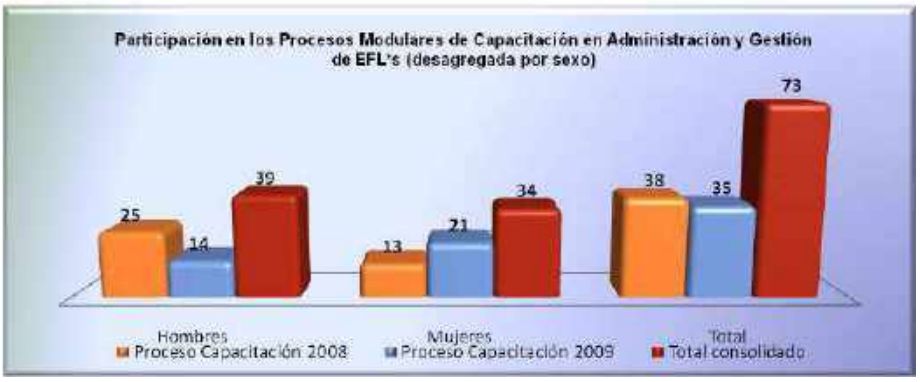
La línea base válida primera es la correspondiente al 30-06-2008, que se marca en el gráfico como 2007. Se han actualizado las líneas de base en 4 ocasiones. Los datos se toman de la línea base de Producción, donde también constan los ingresos y utilidades brutas y netas (de producción agropecuaria, producción agrícola, otros ingresos). En total, se empezaron monitoreando un total de 66 productores que implementan SIPA´s, y en la última línea de base constan estos mismos 66 productores más otros 15 que se han ido incorporando al proceso. **Por tanto, la muestra sobre la que se toman estos datos corresponde a 66 familias con las que el PAB trabaja el resultado 4.**

- **Generación de capacidades en los humanos (120 agentes PDL, 3 PAC´s, 2 PA, 136 técnicos SIPA, 50 gestores EFL, 50 gerentes de empresas, 10 operadores infocentros)**



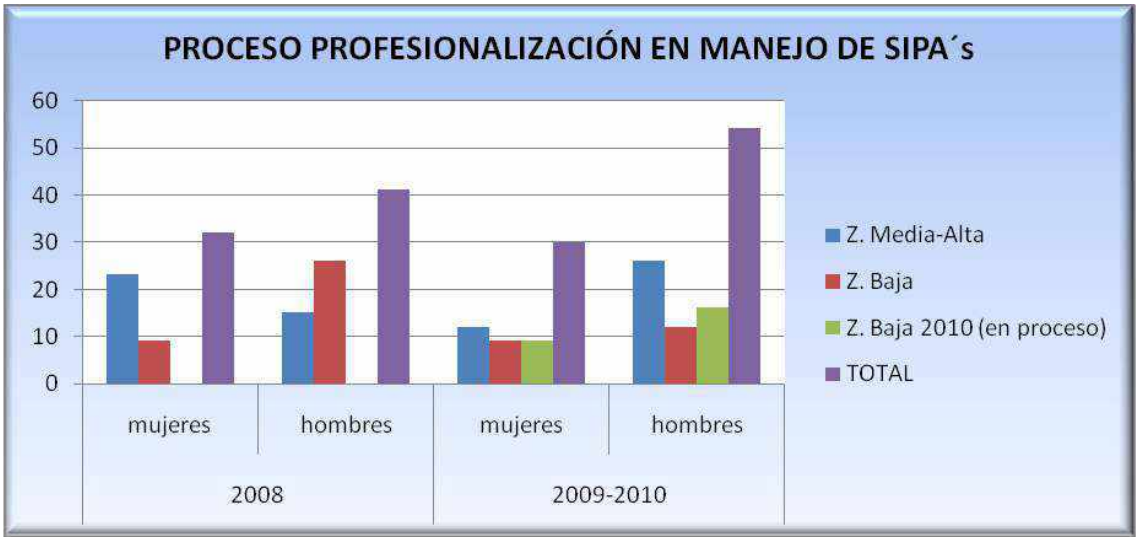
Cuadro 14: Elaboración PAB.

El proceso de formación de PDL tuvo en sus inicios una deserción importante, por lo que se propusieron diferentes estrategias para afrontar esta situación. En total se han formado 46 hombres y 34 mujeres como PDL´s, para un total de 80 personas, es decir, se ha alcanzado el **67% de la meta propuesta**. **Para ello, se inició el proceso de formación con mujeres en la Escuela de Lideresas, con temáticas diferentes, en la que están participando 55 mujeres de Echeandía y Simiátug.**



Cuadro 15: Elaboración PAB.

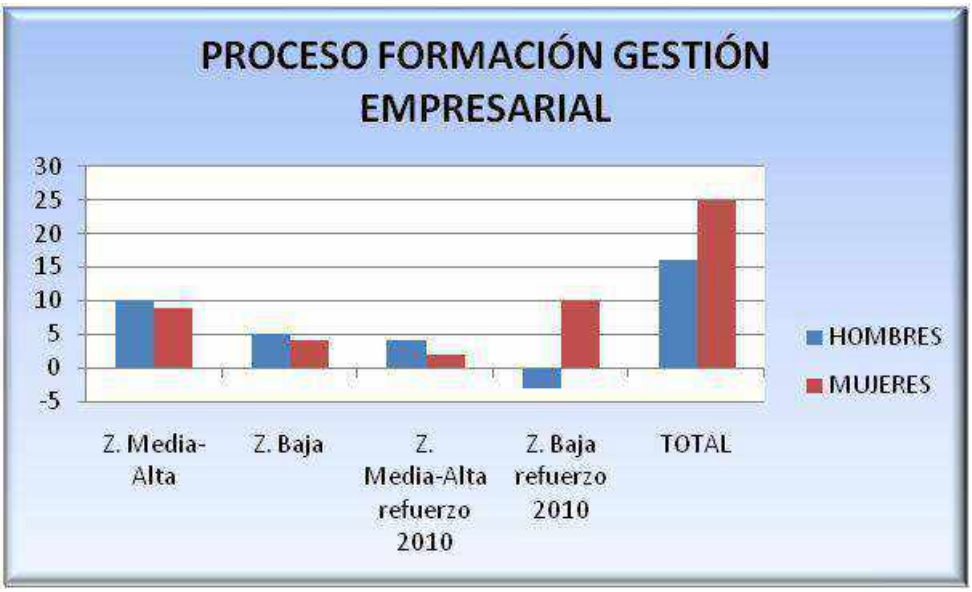
En cuanto a los procesos de **capacitación de las EFL´s se han superado la meta** prevista de 50 gestores de EFL´s, consiguiendo llegar a las 73 personas, y un porcentaje aproximadamente del 47% de mujeres capacitadas.



Cuadro 16. Elaboración AVALUA con datos PAB.

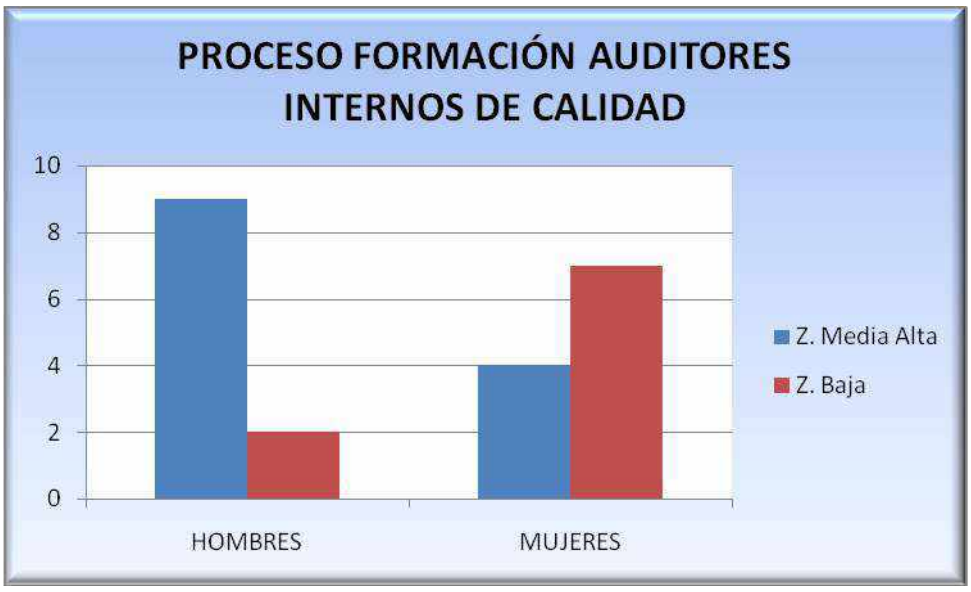
Si consideramos el total de personas formadas que efectivamente han culminado el proceso, son 132 personas. Si consideramos a los que todavía estaban en formación a 30-06-2010 en la zona baja, suman un total de 166 personas, superando la meta prevista.

Se han contratado y formado junto al equipo técnico de producción en ambas zonas **9 PAC´s (7 en la zona baja +2 en la zona alta) y 2 PA en la zona alta, superando la meta prevista.**



Cuadro 17: Elaboración AVALUA con datos PAB.

En temas de gestión empresarial, **se ha formado un total de 41 personas (82 % meta)**, de las cuales 25 son mujeres (61% del total)

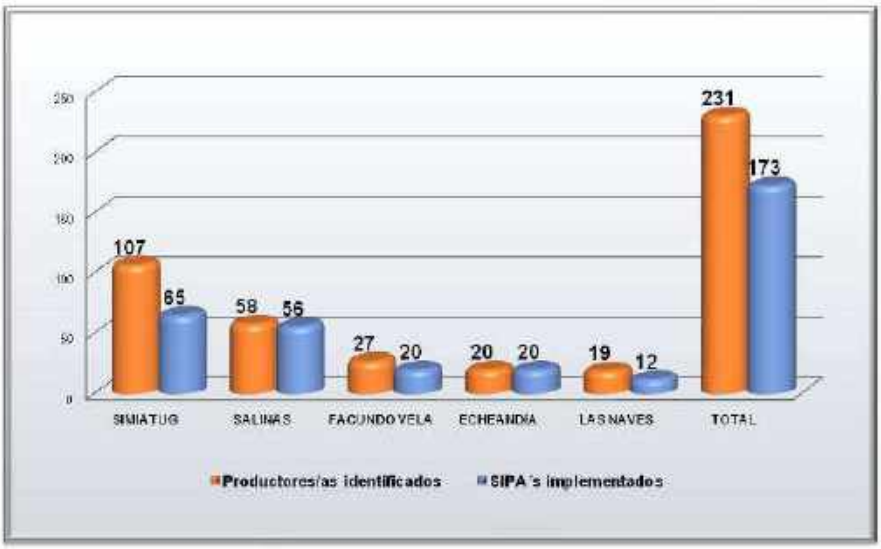


Cuadro 18: Elaboración AVALUA con datos PAB.

Además, se han formado un total de 22 personas (50% mujeres) en temas de gestión de Sistemas de Calidad.

También se han formado **7 personas (5 mujeres y 2 hombres) en manejo de Info Centros y Formación de Operadores en 2008. (70% de la meta).**

- **Incremento y diversificación de los cultivos (80 stmas. de riego, 145 diseños SIPA, 40.000 US$ de inversión productiva (fondo de crédito)**



Cuadro 19: Elaboración PAB.

En SIPA´s implementados, a 30-11-2010 había **173 SIPA´s implementados o en implementación**. De éstos, a 30-06-2010 había efectivamente implementados y evaluados 33 SIPA´s en la zona baja y 63 SIPA´s en la zona media-alta, lo que supone un total de 96 SIPA´s implementados a 6 meses de finalización del programa y 77 en implementación, la mayoría de ellos en Pímbalo y Matiaví, llevando un buen grado de avance a la fecha de esta evaluación.

En Pimbalo finalmente el programa estará colaborando con el gobierno provincial para completar totalmente el sistema de riego, aportando la mayor parte de los materiales necesarios para riego parcelario (tuberías secundarias y terciarias).

Por tanto, a la finalización del programa se espera que se supere la meta establecida de 145 SIPA´s implementados. En cuanto a riego, a 30-06-2010 se habían implementado 75 sistemas de riego parcelario (94% de la meta), aunque se presupone que se ha alcanzado la meta, si se cuentan los sistemas que, al momento de esta evaluación final, se estaban implementando en Pímbalo.

En cuanto **a crédito, desde CODESARROLLO, a 6 meses del cumplimiento del programa, se habían otorgado 28,500 USD de crédito, (un 71% de la meta**) y todos los créditos otorgados en la zona media-alta. Sin embargo, **a esto hay que sumar los 26, 120 USD en créditos otorgados desde las CAC´s apoyadas en la zona baja y 44,893 USD otorgados por las CAC´s de la zona media-alta,** por lo que se considera que **se ha superado la meta en aproximadamente un 60%.**

Aparte de los indicadores previstos, el PAB ha recogido información también sobre el porcentaje de productos provenientes de las fincas de las familias atendidas que se utilizan en la alimentación diaria. Los resultados son los siguientes:

Cuadro 20: Elaboración PAB.

Cuadro 21: Elaboración PAB.

Esto supone además, aparte de un ahorro para las familias y por lo tanto, más capital disponible, una posibilidad de diversificar su alimentación con alimentos provenientes de sus fincas, factor nada despreciable por lo que se refiere a la seguridad alimentaria de las familias.

- **Recuperación de los páramos (2 Planes de Manejo, 245.000 plantas de reforestación, 1084 ha de páramo recuperadas)**

Cuadro 22: Elaboración PAB.

Se ha superado la meta de 1084 ha y se han utilizado 297.500 plantas de Yagual (plantas nativas) para la reforestación.

No se ha cumplido al 100% con los dos planes de manejo y los acuerdos macro, pero se estima que este proceso tiene un avance aproximado de un 90%, considerando el apoyo actual del PAB para la realización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Parroquial en Simiátug que puede hacer que el acuerdo macro en esta parroquia pueda realizarse por la presión que esto pueda ejercer frente a las comunidades de esta parroquia que no han querido reservar áreas para la conservación de páramo por intereses privados. Se está impulsando que haya un "corredor de páramo" en las parroquias de Simiátug y Salinas.

- **Fortalecimiento estructuras financieras locales (30 CAC´s con 44% incremento activos, hasta 230.000 US$ y 7 COAC´s con 17% incremento activos, hasta 2.400.000 US$)) y mejora de la gestión (6% morosidad)**

Se reformuló en un principio la línea base para adaptarla a la realidad, dado que algunas CAC´s y COAC´s consideradas inicialmente no se quisieron sumar al PAB, (habían sido ya impulsadas desde Promoción Humana Diocesana). Además, las cifras de activos también se actualizó, por lo que al final, las cifras absolutas no son coincidentes con las metas previstas en un inicio.

En todo caso, **se ha respetado la meta del indicador en cuanto al porcentaje de incremento para cada tipo de EFL´s**, aunque no se han dividido en grupos homogéneos (CAC´s por un lado y COAC´s por otro, sino que el resultado 5 se subdivide también en dos sub resultados, por una parte (**R5.1) para aquellas EFL´s que necesitan más apoyo (de más reciente formación o peor funcionamiento)** y por otra **(R5.2), aquellas EFL´s que son de más antigua constitución y/o funcionan más adecuadamente).** Así pues, finalmente se ha trabajado con 23 CAC´s y 4 COAC´s.

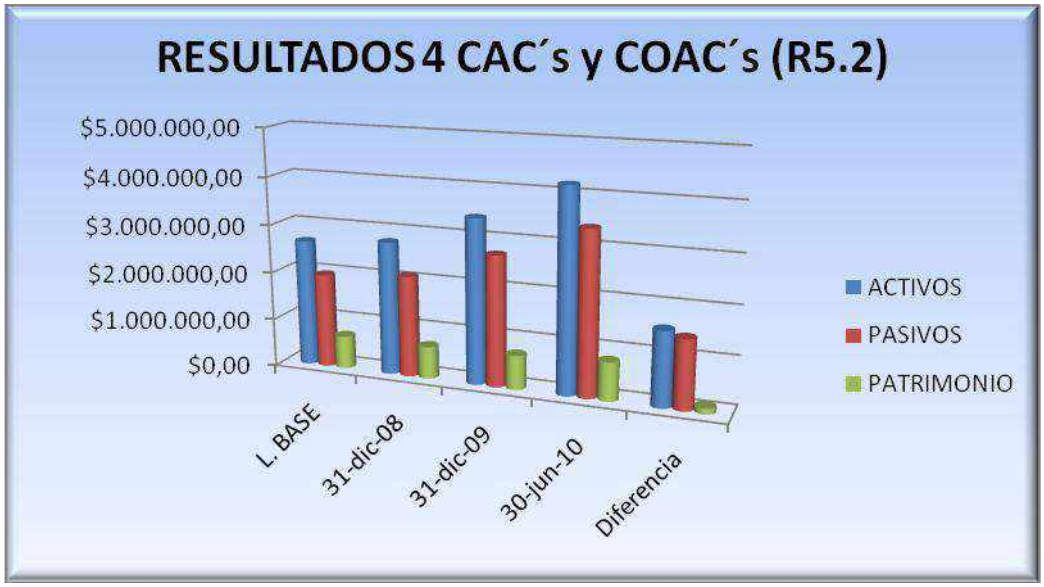
En el primer sub- resultado (R5.1) las 19 EFL´s de este grupo muestran los siguientes resultados.

Cuadro 23: elaboración PAB.

Se ha superado la meta del 44% de incremento de activos de las EFL, así como la morosidad para las EFL del resultado 5.1 se ha reducido un 11,38%

hasta alcanzar un índice de morosidad del 3,82%, más de dos puntos porcentuales superando la meta prevista.

Por lo que se refiere al sub resultado 5.2, las 8 EFL´s de este grupo muestran los siguientes resultados:



Cuadro 24: Elaboración AVALUA con datos PAB.

Se ha superado la meta del 17% de incremento de activos. La morosidad de estas 8 EFL´s del resultado 5.2 se ha reducido en un 8,64%, hasta alcanzar un **índice de morosidad del 2,36%, más de tres puntos porcentuales superando la meta prevista.**

Se han superado ampliamente las metas establecidas a 6 meses de la culminación del programa (30-06-2010)

- **Incremento utilidades de empresas de transformación y comercialización (28 empresas con 25% incremento utilidades)**

En el R6 también se cambió el indicador a 23 empresas en vez de 28 que figuraban en la formulación inicial. De estas 23, tres se encuentran muy en el inicio de operaciones (Cárnicos Simiátug Samai, Centro Acopio Granos COCIFV y Mermeladas El congreso). Además, la Asociación de Productores Orgánicos de Echeandía evidenció una suspensión de actividades productivas durante el primer semestre de 2010.

Así pues, se cuenta con 19 empresas operativas, cuyas utilidades han crecido de la siguiente forma:

Cuadro 25: Elaboración PAB.

La meta de aumentar las utilidades en un 25% se ha cumplido, pero estos datos esconden una realidad muy heterogénea entre empresas y entre las distintas zonas de intervención. Ha sido muy notable a lo largo de la ejecución del programa **la desmotivación de los directivos de las organizaciones (OB´s y OSG´s a las que pertenecen estas empresas asociativas, así como la desvinculación de los socios de estas empresas para la entrega de la producción**. Además, otro factor condicionante ha sido que algunas personas formadas en el proceso han migrado posteriormente, con lo que en muchos casos ha habido que formar nuevamente a otras personas (procesos para reforzar formación). . El programa ha intentado por todos los medios hacerle frente a esta situación con refuerzo de las capacitaciones y agregando talleres de asociatividad para socios y empresas que han ralentizado el proceso al necesitar de más tiempo.

Vale la pena destacar también que en 2009 se dieron condiciones climatológicas adversas (sequía) que afectó no sólo a la producción primaria sino también a la restricción a nivel nacional de energía eléctrica, dado que mucha de esta energía a nivel ecuatoriano se obtiene a través de energía hidroeléctrica. Esto también explica la pérdida de utilidades o el no crecimiento gradual que se esperaba en este año.

3.2.2 ¿En qué medida el programa ha logrado fundamentar un modelo técnico de desarrollo integral, humano y sostenible, a través de toda la cadena productiva y de valor y de las Alianzas estratégicas con instituciones y agentes de desarrollo?

OE2: Fundamentar un modelo técnico de desarrollo integral, humano y sostenible, a través de toda la cadena productiva y de valor, y las Alianzas estratégicas con instituciones y agentes de desarrollo.

- **Se trabaja de modo efectivo siguiendo el sistema de las cadenas de valor para los 6 principales productos: cacao seco, herbasal, fréjol seco, panela granulada, queso mozarella y cuy faenado)**

En Marzo de 2010 fueron sistematizados los mapeos de las diferentes cadenas de valor mencionadas en el indicador, trabajo que ha realizado el equipo técnico del PAB en primera instancia (formación sobre este aspecto al interior del equipo

técnico, elaboración de herramientas, selección de productos y cadenas susceptibles de apoyo y sistematización) y posteriormente en conjunto y de forma participativa con los productores y empresas de las áreas atendidas donde se producen y elaboran estos productos para el mapeo de las mismas.

Sin embargo, este proceso sigue con los productores y las empresas a fin de que éstos puedan formalizar "contratos" de producción con las plantas procesadoras y entre éstas y las comercializadoras (Empresas con Camari y MCCH), así como con otros comercializadores y **definir las estrategias para el fomento de estas cadenas.** Un punto interesante también han sido los acuerdos alcanzados entre el CNC de la FRY y varias empresas de las áreas de acción del PAB (Fábrica Harinas de plátano 5 de Noviembre, Mermeladas la Carlita, etc), para la comercialización de sus productos en tienda comunitaria.

No todos los productos seleccionados se encuentran en el mismo nivel de funcionamiento, es decir, no todos los productores y empresas a apoyar tienen el mismo recorrido (antigüedad y experiencia de producción, transformación y comercialización), y muchos de los procesos relativos al R4 (producción) y especialmente al R6 (Apoyo a empresas) están en sus inicios o no han iniciado operaciones (especialmente con la COCIFV en temas de comercialización de frejol seco, y con Simiátug Samai en cuanto al cuy faenado).

Vale la pena recordar, además, que **las empresas asociativas con las que trabaja el programa "pertenecen" o están dentro de distintas OB´s y OSG´s,** por lo que todas las debilidades organizativas y conflictos internos se hacen notar en el funcionamiento de las mismas. En este sentido, por ejemplo, es notable la situación de la UCOCS (cacao seco) en cuanto a su debilidad organizativa y la poca confianza de la que disfruta entre sus bases (OB´s). Frente a esto el programa ha actuado primero en el empoderamiento y fortalecimiento de las bases de las OSG´s en primera instancia, para que sean éstas las que se empoderen de su OSG.

Además, con respecto a la formulación de estrategias para el fomento de cadenas de valor, este equipo evaluador ha contado con dos ejercicios teóricos (cacao seco y cuy faenado) realizados por el equipo técnico del PAB también en Marzo 2010. Nos consta que estas estrategias se están construyendo participativamente con productores y empresas asociativas y se espera que a Febrero 2011 estén ya concluidas.

Por otra parte se han realizado 14 perfiles de mercado y 5 estudios de mercado, tanto a nivel local como nacional y a nivel de comercialización exterior (asistencia técnica de ACC1Ó) que se centraron en 3 productos (panela, hierbas aromáticas y fréjol) y se han fortalecido las comercializadoras solidarias implicadas en el programa (CAMARI y MCCH) en sus necesidades (Plan de Innovación de Productos para MCCH y Plan Integral de Negocios para CAMARI). También con la asistencia técnica de ACC1Ó se llevó a cabo una misión comercial de CAMARI y MCCH en Reino Unido en Septiembre 2010 y hay una prevista para Enero 2011 a Estados Unidos.

Queremos hacer notar que se ha hecho un gran esfuerzo por parte del programa, especialmente en cuanto a la promoción y constitución de la **Red de Apoyo a la Comercialización**, que ya cuenta con un plan de acción y está en proceso de legalización y formulación de un proyecto para el financiamiento de su funcionamiento.

A nuestro juicio, este enfoque de cadena de valor es el acertado para mejorar la situación de los eslabones tradicionalmente más débiles o con menos poder de

negociación de las cadenas agropecuarias, pero también somos conscientes de que este proceso se ha ido construyendo a lo largo de la vida del programa, y que ha sido lógicamente también dependiente, especialmente, de los resultados del R1, R4 y del R6, pero también del R2-3 y del R5.

Por tanto, es notable que a la finalización del programa estas cadenas seleccionadas no puedan estar trabajando con "efectividad", dado el ritmo propio del proceso y la situación precaria de muchos factores de partida. Desde este equipo evaluador se considera que esta meta era demasiado elevada para cumplirla en un proceso de 3 años y que se podría consolidar en una segunda fase del PAB.

- **30 Acuerdos con actores de desarrollo local, comercialización, productores y finanzas locales**

En el punto 3.1.5 hemos podido observar la cantidad de convenios realizados por el PAB (20 convenios) y las instituciones que lo conforman con otras instituciones presentes en el área, así como los proyectos (17 proyectos) que se han apoyado en su formulación y seguimiento por parte del programa y que ha llevado a "apalancar" recursos en beneficio de las organizaciones con las que trabaja por un monto de 1.933.565,52 USD. Esta documentación puede ser consultada en el Anexo 2 y está extraída del último informe de seguimiento del PAB disponible (a 30-06-2010).

Además, desde 2008 con el impulso a la Red de Finanzas Populares de la Provincia de BOLÍVAR (REDFIPS-Bolívar) y desde el 2009 con el impulso a la Red de Apoyo a la Comercialización en Bolívar se ha vinculado a los principales actores clave en estos aspectos que trabajan conjuntamente bajo un objetivo común y con un plan de acción definido. Actualmente se está buscando la legalización de ambas redes y se han formulado o están en formulación proyectos a presentar a financiadores públicos ecuatorianos con el fin de mantener su funcionamiento.

- **Sistematización del modelo de desarrollo integral (SIPA y Cadena de Valor)**

Hasta la fecha, por parte de este equipo evaluador, no ha sido recibida esta sistematización, aún cuando nos consta que está avanzada a nivel de borrador. En todo caso, se espera que a la finalización del programa (Febrero 2011) esta sistematización esté realizada y publicada.

Desde este equipo evaluador se valora que el equipo técnico ha logrado trabajar conjuntamente y elaborar estrategias, metodologías y herramientas suficientes para fundamentar el modelo técnico de desarrollo, aún cuando es necesaria una segunda fase del programa para realmente consolidar el proceso iniciado y lograr la eficacia en distintos aspectos.

3.2.3 ¿En qué medida se han establecido los principios y criterios prácticos para una cooperación institucional sustantiva en ambos polos (Ecuador y Catalunya)? ¿En qué medida se espera una continuidad del proyecto en una segunda fase bajo este enfoque?

OE3: Establecer los principios y criterios prácticos para una cooperación interinstitucional sustantiva tanto a nivel ecuatoriano como catalán y darle continuidad.

- **Nuevos acuerdos o iniciativas entre instituciones ecuatorianas**

Se ha trabajado con el CTSS en la formulación del nuevo programa y las instituciones ecuatorianas han ratificado su compromiso de continuidad en el Consorcio Ecuatoriano y a realizar las gestiones necesarias para lograr la continuidad del mismo mediante la obtención de financiamiento para una segunda fase.

Además, durante las entrevistas realizadas a responsables de las distintas organizaciones que conforman el Consorcio, se expresó a este equipo evaluador de forma unánime la voluntad de continuar y el compromiso de mantener, obviamente a un nivel más bajo del actual, un mínimo de seguimiento y asistencia técnica a los procesos iniciados durante una fase de "impass" entre la finalización del programa y la consecución de financiamiento para una segunda fase.

Vale la pena resaltar que CORPEI no podrá formar parte del Consorcio Ecuatoriano en una segunda fase, dado que en la reestructuración global que emprendió el gobierno ecuatoriano, se ha dotado a CORPEI de una figura legal distinta que no permite actuar como organización sin ánimo de lucro. En este caso, CORPEI podría participar únicamente como proveedora de servicios y asistencia técnica bajo contrato.

- **Acuerdos entre instituciones catalanas**

A este equipo evaluador no le consta que, a la fecha, desde la Alianza Catalana se hayan establecido acuerdos para la continuidad de la segunda fase, dado que la ACCD durante 2010 no ha conseguido instrumentalizar una vía para financiar una segunda fase bajo el esquema actual de cooperación concertada.

Sin embargo, desde este equipo evaluador se considera que el PAB es un buen ejemplo de cómo la cooperación interinstitucional ha logrado ser realmente sustantiva y marcar una diferencia en cuanto a la calidad del trabajo y la posibilidad de ofrecer un modelo de desarrollo integral. Esto ha sido posible bajo este esquema de trabajo consorciado que rescata la complementariedad de acciones y "experticias" de cada institución bajo objetivos comunes, y que además contribuye a fortalecer espacios bilaterales, en este caso entre Ecuador y Catalunya.

- **Acuerdo para financiación de 2ª fase del programa.**

Como ya se ha explicado, la propuesta para una segunda fase se encuentra formulada y se están buscando medios para su presentación a distintos financiadores.

Como ya se ha expresado, el PAB ha sido un ejemplo de cooperación interinstitucional sustantiva, dado el buen funcionamiento del Consorcio Ecuatoriano, donde se han complementado las especialidades de cada institución involucrada para lograr un mayor impacto y una mayor integralidad en las áreas de acción y los sectores intervenidos.

Sin embargo, y aún cuando ya se tiene una formulación lista para ser presentada a financiadores, la continuidad del programa está por concretar. Es de destacar el proceso de apropiación de las instituciones ecuatorianas en el seno del Consorcio Ecuatoriano y este es el mejor activo que puede permitir ser optimistas respecto a la continuidad del proceso.

A la fecha de la evaluación final, las sistematizaciones previstas se encontraban a nivel de borrador. **Se ha recibido el borrador de la experiencia del consorcio Ecuatoriano.**

3.2.4 ¿Qué factores han facilitado u obstaculizado el cumplimiento de objetivos del PAB?

- Las directivas de las organizaciones con las que trabaja el PAB se cambian generalmente cada dos años, mientras que en otros casos se mantienen los mismos directivos durante años, haciendo que el proceso organizativo sea más complicado de mantener y sostener.
- La migración (especialmente interna y temporal) de la zona ha hecho que algunas personas formadas en distintos aspectos se hayan retirado posteriormente del proceso.
- La dispersión de la zona de acción, especialmente para el equipo de la zona baja (MCCH), aunado a los factores climatológicos y la debilidad socio organizativa de las organizaciones atendidas que han ralentizado el proceso de planificación y formación, ha sido un hándicap importante en el cumplimiento de los seguimientos previstos, por lo que éstos han sido menores de los esperados.
- La rotación de personal, especialmente de técnicos comerciales también en el equipo del MCCH, ha sido clave para la no consecución plena de metas en el R6 en la zona baja y de la dificultad de sistematizar la experiencia en este ámbito. Además, otro técnico asignado al R4 en este mismo equipo ha estado convaleciente en este último año, lo que también se ha hecho notar en los resultados del R4 en la zona baja.
- La reestructuración del gobierno ecuatoriano y sus instituciones no ha permitido una mayor articulación con éstas o el incumplimiento de compromisos adquiridos por parte de algunas de ellas, dado que ha habido también cambios en los organigramas y competencias institucionales.
- Las elecciones en 2009 de nuevas autoridades a nivel provincial, municipal y parroquial ha sido a la vez un factor que ha ralentizado procesos en 2009 y posteriormente una oportunidad en cuanto al logro de acuerdos con los gobiernos autónomos descentralizados.

3.2.5 Los beneficios aportados por el proyecto, ¿fueron correctamente recibidos por la población?¿Hubo problemas de acceso a estos beneficios?

En general, todos los aportes desde el proyecto han sido correctamente recibidos por la población. Estos aportes han sido, generalmente, de una calidad oportuna y han sido entregados en tiempo y forma correctos a la población.

3.2.6 ¿Cuál es la percepción de utilidad que tiene la población local, líderes comunitarios y entidades de ambos polos respecto a la consecución de los objetivos del programa?

Tanto desde la población local como desde los líderes comunitarios ha sido expresada la utilidad y la necesidad de las acciones y objetivos planteados desde el programa, máxime en un momento en el que el gobierno ecuatoriano está dando prioridad a muchos de los aspectos que el programa ha abarcado durante esta primera fase (economía popular y solidaria, planes estratégicos de desarrollo, planificación y ordenamiento territorial, comercialización asociativa, equidad de género, etc).

En general, se ha percibido en las entrevistas realizadas, que se valora especialmente los procesos de formación de capital humano y en general todos los aportes recibidos.

En cuanto a las entidades del Consorcio Ecuatoriano, nuevamente expresar la buena coordinación entre éstas y la valoración de cada una de ellas respecto a lo ganado por el trabajo consorciado con otras instituciones. En este sentido ha sido tremendamente valorado el trabajo en la parte ambiental, y el aprendizaje mutuo entre las distintas organizaciones en el campo de experticia de cada una de las instituciones.

Todas las instituciones, técnicos y población participante han expresado que si bien se han conseguido metas importantes y en general, todos los objetivos planteados, éste es el inicio de un proceso que hay que continuar hasta consolidar. Por ello es necesaria una segunda fase del programa que, además, ya estaba planteada en el diseño y formulación inicial del mismo.

Después de haber visto y analizado cada uno de los indicadores planteados para la consecución de cada uno de los tres objetivos específicos, este equipo de evaluación considera que, si bien no se ha cumplido todavía al 100% con todas las metas e indicadores planteados, el PAB ha logrado cumplir prácticamente con los objetivos específicos planteados en un inicio y ha sido capaz de adaptarse y hacer frente a factores exógenos que han llevado a la re planificación de algunas actividades e indicadores para conseguir las metas inicialmente previstas. Por otra parte también es de destacar que en algunos indicadores se ha sobrepasado por mucho las metas planteadas (especialmente en cuanto a la conservación de páramos y a las estructuras financieras locales).

Por tanto, desde este equipo evaluador, se considera que el PAB ha sido EFICAZ en la consecución de los objetivos planteados.

3.3 Eficiencia

En primer lugar, queremos evidenciar que ha sido muy complicado determinar la eficiencia de cada resultado, dado que el formato de los informes financieros (presupuesto ejecutado) no permite separar completamente los recursos utilizados por cada uno de los resultados. Siendo así, hemos optado por analizar únicamente los apoyos entregados y consignados en los reportes de entrega de apoyos que están disponibles mediante el acceso al sistema de monitoreo interno (SMI), que este equipo evaluador accedió a fecha del 05-01-2011.

Aún así, en estos reportes sólo se consignan el R2, R3, R4, R5 y R6 y algunas actividades del R7 (Info Centros), siendo así que no constan apoyos entregados desde el R1, R8 y otras actividades del R7, por lo que no han podido ser analizados estos resultados en relación a los recursos económicos invertidos y se ha hecho una valoración cualitativa en base a las entrevistas, visitas en terreno y la descripción de los recursos humanos y materiales empleados para la consecución de cada uno de los resultados consignados en los informes de seguimiento del programa PAB.

Finalmente, también hemos realizado un análisis general en base a la distribución

de rubros consignados en los presupuestos y los informes financieros, teniendo en cuenta que la última versión con la que contamos de dichos informes es a 31-08-2010.

EFICIENCIA POR RESULTADOS Y GENERAL

EFICIENCIA POR RESULTADOS.

Esta información puede verse a mucho más detalle en el Anexo 3

En resumen, hemos concluido lo siguiente:

RESULTADO 1: ***Se han fortalecido las OSG´s campesinas e indígenas y sus OB´S a través del empoderamiento de sus socios/as, con equidad de género, entrando en relación de alianzas con los gobiernos locales y participan activamente en el desarrollo local de la provincia de Bolívar.***
No se tiene la información de los recursos económicos invertidos en total en este resultado, pero en función de la descripción de los recursos humanos y materiales utilizado y a partir del análisis de las metas cumplidas y los factores que han condicionado la consecución de éstas en este resultado se ha concluido que **este resultado ha sido EFICIENTE.**

RESULTADO 2: ***Los páramos de la región cuentan con procesos sotenidos y concertados de protección y recuperación.***
Se han logrado y/o superado las metas previstas, exceptuando la consecución adecuada de los acuerdos macro parroquiales, por motivos justificados. Aún así, existen oportunidades actuales para lograr estos acuerdos. Los recursos utilizados n relación a las metas conseguidas en este resultado, tanto a nivel económico como de recursos humanos han sido muy bajos, gracias en parte también, a las alianzas estratégicas establecidas con el PASSE-UE y a las estrategias y metodologías empleadas, **por lo que se concluye que este resultado ha sido EFICIENTE.**

RESULTADO 3: ***Mejora el acceso al agua de riego en términos de equidad y eficiencia a través del fortalecimiento organizativo***.
Aún cuando no se han logrado al 100% las metas establecidas, han existido factores condicionantes muy importantes para el cumplimiento de éstas. Igualmente los recursos utilizados para el cumplimiento de metas son menores que los utilziados por otras instituciones y/o programas y generalmente, los materiales empleados por el PAB para este componente son de una calidad muy superior comparativamente hablando, con diseños técnicos cuidados y perfectamente calculados. **Por todo lo anterior se concluye que este resultado ha sido EFICIENTE**.

RESULTADO 4: ***Fincas familiares diversifican y mejoran su producción a través de Sistemas Integrales de Producción Agropecuaria (SIPA´s)***
Igualmente, aún cuando no se han cumplido al 100% las metas establecidas, hemos concluido que, **para esta primera fase** del PAB en la que había que hacer un esfuerzo para la socialización y fundamentar el modelo SIPA en el área de acción del PAB y ante otras instituciones, **este resultado ha sido EFICIENTE.** Ahora bien, consideramos que **de cara a la segunda fase deben revisarse estrategias y metodologías que permitan una ampliación de escala por vía de estrategias multiplicadoras de Campesino a Campesino de las tecnologías impuls**adas, por lo que habrá que dedicar en una segunda fase más esfuerzo en

tiempo y recursos a estos aspectos que a la propia implementación de SIPAS tal y como se ha desarrollado en esta primera fase.

RESULTADO 5: ***Se han creado y/o fortalecido Estructura Financieras Locales viables, que realizan intermediación financiera de manera eficaz y eficiente en las comunidades de la zona.***

En este resultado se han cumplido generalmente todas las metas establecidas, superando incluso en muchos de los casos los indicadores establecidos al inicio del programa. Esto además, se ha realizado con los recursos económicos previstos y con pocos recursos humanos y escasa opción de movilización en la mayor parte del programa, lo que ha significado una implicación muy fuerte de los técnicos que han trabajado en este resultado. **Por tanto se concluye que este resultado ha sido EFICIENTE.**

RESULTADO 6: *Las Organizaciones implementan eficazmente un sistema de comercialización asociativo mejorando la satisfacción de clientes de acuerdo a los estándares de mercado.*

En el caso de este resultado, hemos detectado que una mejor coordinación con el R1 hubiera dotado al proceso de una mayor sinergia y consecución de resultados complementarios entre ambos. Igualmente se partía de situaciones muy desfavorables y muy probablemente las metas establecidas en la formulación del estaban por encima de las posibilidades del programa. También en este resultado se considera que algunas inversiones, especialmente la realizada en la consultoría de elaboración de los planes de negocio (excepto los dos realizados por MCCH) ha sido una inversión infrautilizada, dada la escasa calidad de los productos entregados. Por otra parte, también se comprende que éste es un proceso, ligado a la cadena de valor, que no puede alcanzar metas elevadas ni mucho menos sostenibilidad en un periodo de tres años. Por último se valora que los esfuerzos realizados en infraestructura y equipos, así como en la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura, Registros Sanitarios y controles de calidad se han realizado con buen criterio técnico pero su aprovechamiento o eficiencia dependerá de la continuidad del proceso en una segunda fase del PAB. Es decir, **se considera que este resultado habrá sido EFICIENTE en la medida en que se continúe con una segunda fase del PAB** y que los esfuerzos de esta segunda fase deben estar más dirigidos a CONSOLIDAR los procesos organizativos y asociativos y a la mejor eficiencia y eficacia del funcionamiento de la cadena de valor de los productos en beneficio de los eslabones más débiles, en este caso las empresas asociativas, que por supuesto incluye a los productores/as.

RESULTADO 7: ***Se inicia y/o fortalece el proceso de formación de redes provinciales de economía solidaria que integra a las diferentes experiencias productivas, de comercialización y de finanzas populares.***

No se han cumplido muchas de las metas establecidas en este resultado que se subdividía en tres sub-resultados. Como ya hemos dicho, el establecimiento de info centros no se ha logrado finalmente por diversos motivos. Por otro lado, la vinculación a redes de productores agro ecológicos no se ha logrado en el caso de los productores de cacao de la UCOCS a la CORPROC, pero se han realizado esfuerzos en relación a la certificación orgánica de grupos (caña de azúcar en la zona baja, hortalizas en la zona alta). Lo más destacable de este resultado es la conformación de las redes como la REDFIPS Bolívar (EFL´s) y la Red de Apoyo a la Comercialización, que determinarán en gran medida la sostenibilidad y la ampliación de impacto de muchas de las acciones del PAB realizadas desde el

resultado 5 y resultado 6. Por las entrevistas realizadas y descripción de los recursos empleados para este resultado, muy ligado a los recursos empleados para el resultado 4, 5 y 6, y aún cuando no se han conseguido las metas establecidas, especialmente en el R7.2, **se considera que este resultado ha sido EFICIENTE**.

RESULTADO 8: ***Las instituciones del consorcio ecuatoriano trabajan juntas de modo efectivo y coordinado, definiendo y fundamentando técnicamente al final del programa, un modelo de desarrollo integral para el beneficio de las familias y organizaciones participantes, así como también para las instituciones involucradas.***

Todas las metas planteadas en este resultado se han conseguido o se conseguirán a la finalización del programa (caso de la sistematización del Modelo Integral de Desarrollo). La Coordinación del Programa ha sido clave en este sentido. Los recursos utilizados para este resultado, tanto humanos como económicos, han sido bajos, por lo que **concluimos que este resultado ha sido muy EFICIENTE.**

3.3.1 ¿Qué factores facilitaron o dificultaron el cumplimiento de resultados? ¿Hubo resultados no previstos?

Ha habido resultados no previstos inicialmente. Los más destacables son:

- El tratamiento del tema de género en muchos espacios de la sociedad, fruto de las acciones de los talleres y la capacitación a las mujeres dirigentes dentro de las Escuelas de Lideresas en Simiátug y Echeandía, que también han permitido una mayor visibilización y valoración del trabajo realizado por las mujeres en diferentes ámbitos de la sociedad.

- Presencia de instituciones públicas e incidencia en ellas para que las inversiones se orienten en mayor medida al área de influencia del PAB. Esto se evidencia, en cuanto a monto de recursos, especialmente en el Resultado 3 (Riego Comunitario), donde a raíz de los Estudios de Riego realizados pro IEDECA se han logrado apalancar aproximadamente 907.000 US$ para dos comunidades del área baja del PAB, más otros recursos que ya han sido presentados para financiamiento y que están en trámite en estos momentos.

- Aprovechando la diferencia cambiaria positiva que se dio el primer año de ejecución del PAB, se logró invertir, desarrollar y/o complementar acciones para un mayor impacto en las zonas de acción. Es especialmente relevante la ampliación de cobertura del resultado 3 (riego comunitario) con los estudios de riego en la zona baja y el mejoramiento del Sistema de Monitoreo Interno.

Respecto a los factores que han facilitado y/o obstaculizado el logro de resultados, los más destacables son:

RESULTADO 1:

- El cambio de directivas en las organizaciones, normalmente cada dos años, genera atrasos en la implementación de los planes de trabajo. Por otrao lado, en otros casos, la permanencia de directivos demasiados años no permite avanzar adecuadamente con estas organizaciones.

- El proceso para que mujeres ocupen cargos directivos en sus organizaciones es parte de un proceso mucho más largo de "cambio de mentalidad" hacia la equidad de género y los derechos igualitarios de hombres y mujeres.
- El proceso de migración hace que se cuente con pocos jóvenes en las directivas de las organizaciones, como líderes comunitarios y/o en cargos relevantes dentro de empresas asociativas.
- Si bien en un inicio desde el R5 (EFL´s) se causó algún conflicto por querer exigir que todos los socios de las cajas formaran parte de la organización de base, posteriormente esto se vio como una oportunidad puesto que dinamizó el proceso de legalización de las OB.
- Descoordinación inicial entre el eje socio-organizativo y el resto de los ejes de trabajo del PAB. Posteriormente, y especialmente a partir del tercer año, se empezó a exigir, especialmente desde los ejes de producción la pertenencia legal de los campesinos a las organizaciones de base para poder recibir los apoyos entregados por el PAB.
- Estrecha relación entre este R1 y el R6, dado que las empresas son y/o pertenecen a las OB´s y OSG´s, por lo que debió haber existido desde un inicio una estrecha colaboración entre estos dos ejes para lograr mayores sinergias en ambos.

RESULTADO 2

- El no cumplimiento de los ofrecimientos realizados por Instituciones Estatales, como es el caso del MAGAP-Programa 2KR en la comunidad Cruz de Ventanas, desmotiva a las familias y pone en riesgo el cumplimiento del acuerdo de conservación de los páramos. El PAB impulsó desde el R3 la conformación de un Comité de gestión y se firmó un convenio marco de cooperación interisnstitucional entre MAGAP INAR, FEPP, IEDECA Y PAB para liderar y coordinar la ejecución de las acciones y el cumplimiento de compromisos.
- La escasez de agua para riego en las comunidades de la Zona Media-Alta de las parroquias Simiátug y Salinas no permite ampliar las áreas con potreros establecidos o proponer mayores alternativas productivas, lo que pone en riesgo las zonas de reserva Por otro lado, esto trunca algunas iniciativas de cambio y llegada a acuerdos para el manejo de los páramos, pues el pastoreo de animales es el único sustento económico de buen número de familias. Otras disponen de tierra en zonas más bajas que cultivan para su seguridad alimentaria.
- La participación del Ministerio del Ambiente en la zona de intervención del PAB es muy escasa o nula.

RESULTADO 3:

- Rocas voluminosas en Cutahua retrasaron la construcción de la conducción principal.
- La marcha atrás de la Comunidad de Gerrana, después de haber asumido compromisos para la co-financiación del alquiler de la maquinaria para excavación del reservorio llevó a replantear acciones en otras comunidades ya en la última fase del PAB.
- Otra situación difícil, se presentó en el Sistema de Riego comunal de Pímbalo. El reservorio, construido entre 2007 y 2008, con financiamiento de

CODENPE e INAR, luego de 6 meses de funcionamiento, comenzó a perder caudal por filtración. Esta situación obligó a detener el trabajo momentáneamente que se estaba desarrollando en la comunidad para la adecuación de las conducciones secundarias, mediante la construcción de cajas rompepresión (alrededor de 15), y para la implementación de riego parcelario. Posteriormente, a través del Decreto de Emergencia del que fue beneficiario esta comunidad, algunas de estas situaciones se pudieron arreglar (revestimiento e impermeabilización del reservorio y otras) y seguir con los trabajos desde el PAB pero con un retraso considerable.

- En El Tingo, la orografía de la comunidad obligó a construir 4 reservorios. Esto implica construir, prácticamente, cuatro sistemas de riego completos, lo que aumenta el costo y retrasa los procesos.

RESULTADO 4:

- Poco interés productores de mora en vincular su producción a la empresa local La Carlita (Facundo Vela). Por ello se suspendió por parte del PAB la tramitación para la certificación orgánica.
- Fuertes lluvias durante los primeros meses de 2008 retrasaron la implementación en Facundo Vela.
- Los Talleres de formación en el establecimiento de SIPAs en la zona baja tuvieron que dividirse en dos grupos diferenciados, (Echeandía-Las Naves por una parte y Facundo Vela por otra) por una parte por la lejanía entre áreas que dificultaba el desplazamiento de los productores, pero por otra, la diferencia pisos climáticos que implica intereses distintos de los productores de estos dos grupos.
- Se detuvo el proceso de certificación orgánica para cultivos de cacao de productores UCOCs (debilidad socio organizativa de la OSG) y se reorientó a la obtención de la certificación orgánica de cultivo de caña y procesado de Panela con la comunidad de Guachana
- No se han establecido SIPAS en Pímbalo hasta ya casi el final del PAB por la descoordinación entre instituciones en temas de riego (R3) ya explicada anteriormente
- Algunas mujeres de la ASPO Enersim y Simiátug Samai se han quedado en el camino reduciéndose el número de productoras interesadas lo que ha perjudicado la proyección de producción para la planta de cuyes faenados Simiátug Samai y la cadena de valor.
- Escasa sostenibilidad de huertos familiares con producción estable y permanente durante el año, muy dificultada por condiciones climáticas y estacionales adversas.

RESULTADO 5

- Se tuvo que variar en bastante medida el listado de EFL a ser apoyadas contempladas en la línea de base incial y establecer una nueva línea de base, lo que generó bastantes atrasos en el primer año de ejecución en este resultado.
- Durante la primera mitad del PAB, el recurso humano era escaso y la movilización de éste para las dos zonas de intervención fue bastante costosa, dado que no se lograba coordinar correctamente con el FEPP y MCCH. Finalmente se contrató 1 técnico más en EFL y se planificó

conjuntamente y de forma mucho más efectiva con los equipos técnicos de otros resultados.

- Por otro lado, la formulación de la Ley de Economía Popular y Solidaria y las políticas en este sentido por parte del gobierno ecuatoriano han dado un impulso importante para la creación y refuerzo de EFL´s y la conformación de la REDFIPS Bolívar, aunque justamente por estos procesos de reestructuración desde el gobierno ecuatoriano, esta Red todavía no puede contar con la personalidad jurídica que permitiría una mejor dinamización de este aspecto en el área de acción del PAB.

RESULTADO 6:

- Sequía considerable en 2009 que afectó bastante al volumen de producción, especialmente en las queseras del área Media-Alta de intervención.
- Falta de capacidades locales empresas para afrontar la comercialización. Las personas más preparadas migran a las ciudades para buscar otras oportunidades laborales.
- La producción de algunas empresas se restringe únicamente a pedidos, es irregular e intermitente. Muchas de las empresas partían de una situación muy complicada, con pérdidas acumuladas y muy pocos medios de producción.
- Resultó difícil en un inicio contar con datos confiables referentes a sus indicadores empresariales, esencialmente financieros (generación de confianza)
- Se parte de una situación de falta de compromisos por parte de los productores con el funcionamiento de su propia empresa. La administración de las mismas no mantiene una adecuada comunicación con socios proveedores. No hay relación de confianza mutua. En realidad, existen relaciones fuertes con intermediarios (compadrazgo) que constituyen una fuerte competencia para algunas empresas. Esto finalmente lleva a que no haya cantidad necesaria de materia prima para las empresas y/o que la producción sea muy estacional dependiendo del precio "de mercado" en determinados momentos.
- En algunas empresas se aplicaban nociones básicas de controles de calidad. Algunas se mostraban reacias a sobrepasar sus propios sistemas de control, considerándolos como suficientes.
- Estrecha relación entre este R1 y el R6, dado que las empresas son y/o pertenecen a las OB´s y OSG´s, por lo que debió haber existido desde un inicio una estrecha colaboración entre estos dos ejes para lograr mayores sinergias en ambos.

RESULTADO 7:

- No se logró desarrollar a satisfacción la plataforma informática prevista para el buen funcionamiento de los INFOCENTROS.
- Esto además, se ha aunado a la inexistencia o alto costo de la conectividad a internet, lo que ha desembocado en que sólo funcionen 3 de los 5 infocentros pero únicamente como centros de cómputo.
- No se pudo ligar a los productores de cacao de la UCOCS a la CORPROC, por una parte porque la CORPROC en sí misma está en reestructuración, y por otra, por la debilidad organizativa de la UCOCS.

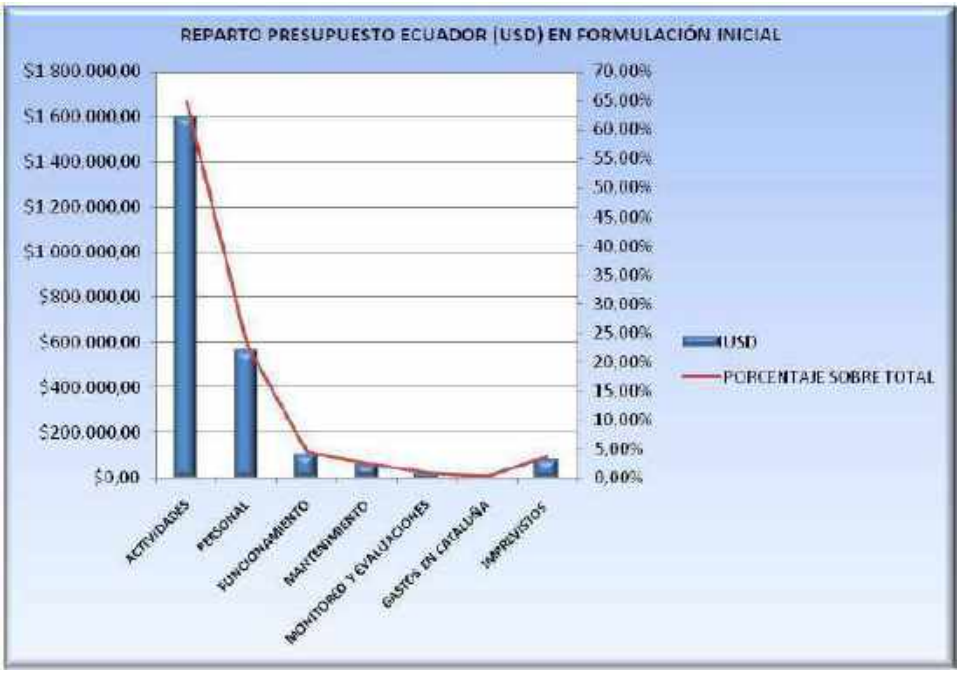
RESULTADO 8

- El salario de los técnicos, en prácticamente todas las instituciones integrantes del consorcio Ecuatoriano, es menor que en otras instituciones públicas y/o privadas del país que tienen una menor una menor exigencia de resultados, lo que pone en peligro la estabilidad del equipo de trabajo interinstitucional.
- Se han dado, especialmente en la zona baja y con los técnicos comerciales del R6, cambios permanentes con tiempos de relativamente largos entre el abandono de uno y la incorporación de otro técnico, que han retrasado o "roto" en algunos casos procesos importantes con las empresas de esta zona de acción. Estos cambios también se han dado en técnicos de CORPEI.
- Lo anterior también influye en el proceso de sistematización del programa, puesto que muchos técnicos que han iniciado o estado trabajando buena parte del proceso ya no se encuentran en las instituciones.

EFICIENCIA GENERAL

En la formulación inicial, existe un presupuesto por resultados en dólares (no incluye presupuesto de Ágora para personal expatriado, etc) que separa por una parte el financiamiento para poder realizar las actividades de cada resultado (parece que incluye materiales, honorarios profesionales contratados para el resultado y movilización) y por otra, de forma global, el financiamiento necesario para personal local (no incluye los honorarios profesionales), el funcionamiento global del programa, mantenimiento, monitoreos y evaluaciones, gastos en Catalunya (COPCA) y los imprevistos.

Sin tener en cuenta los aportes de los beneficiarios (que se ha monitoreado en algunos casos y en otros no), sino solamente el aporte de la ACCD, el COPCA y las Instituciones Ecuatorianas, el panorama de reparto previsto al momento de la formulación era el siguiente:



Cuadro 25: Elaboración AVALUA en base a datos PAB.

En cuanto al reparto del presupuesto por resultados, el panorama previsto en la formulación panorama al inicio del programa era el siguiente:

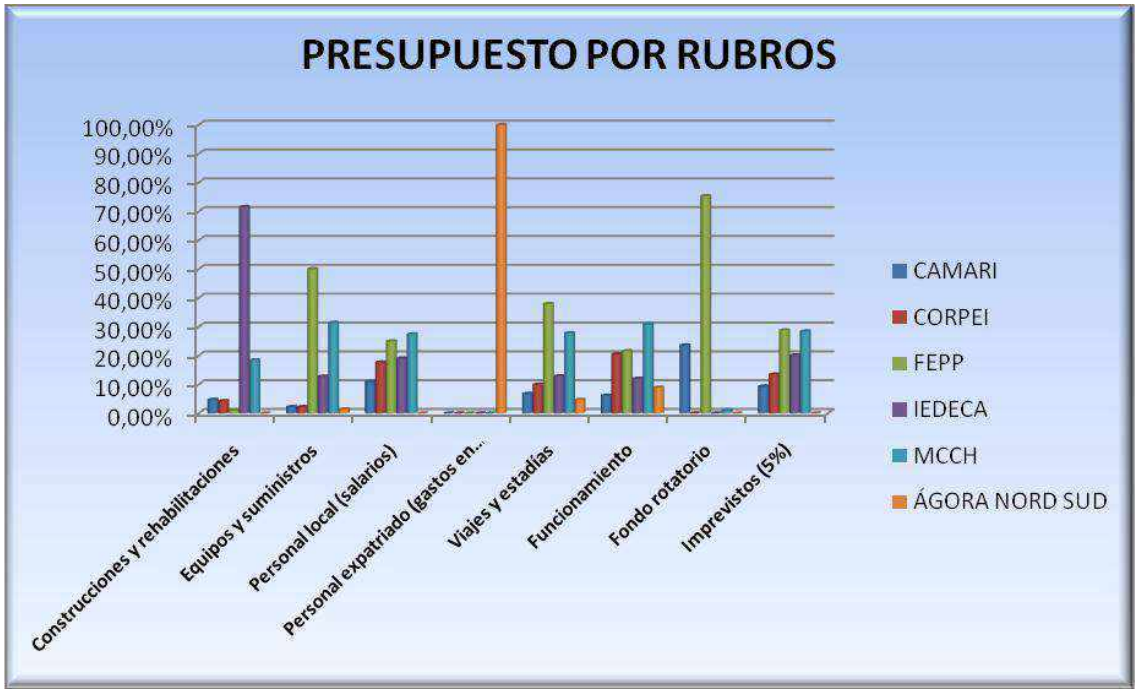
Cuadro 26: Elaboración AVALUA en base a datos PAB.

Hemos de destacar que en el primer año se contó con más presupuesto del previsto, dado el beneficio cambiario positivo entre euros y dólares. Este beneficio cambiario sirvió para reforzar varias actividades, especialmente el SMI y otras actividades. Sin embargo, el segundo año esta situación fue a la inversa, obteniendo un beneficio cambiario negativo.

A partir del presupuesto ya reformulado y aprobado por años, se han realizado las siguientes gráficas (incluye aporte ACCD y contrapartes ecuatorianas, No incluye aporte beneficiarios) para la ejecución en Ecuador:

Finalmente, el presupuesto para la ejecución en Ecuador por cada una de las instituciones (no se incluye el presupuesto del COPCA/ACC1Ó ni aquel presupuesto de Ágora Nord Sud destinado a pagar el salario en Euros del Coordinador del Programa y gastos administrativos en Catalunya) queda del siguiente modo:

Cuadro 27: Elaboración AVALUA.



Cuadro 28: Elaboración AVALUA.

Por resultados y zonas de intervención, las instituciones han funcionado del siguiente modo:

RESULTADOS POR ZONA DE INTERVENCIÓN	R1: Organización y género	R2: Conservación Páramos y RRNN	R3: Riego Comunitario	R4: Producción en SIPA´s	R5: EFL´s	R6: Empresas y comercialización	R7: Redes	R8: Cooperación interinstitucional
Z. Media-alta (Simiátug, Salinas páramo y Sub trópico Salinas)	ÁGORA-FEPP	IEDECA	IEDECA	FEPP	FEPP	CAMARI-CORPEI	FEEP-CAMARI-CORPEI	TODOS
Z. Baja (Echeandía, Las Naves y Facundo Vela)	ÁGORA-MCCH	_____	IEDECA	MCCH	FEPP	MCCH-CORPEI	FEPP-MCCH-CORPEI	

Cuadro 29. Elaboración AVALUA

Así por ejemplo, en el rubro de Construcciones y rehabilitaciones, es notable que el 70% del presupuesto total asignado para este rubro lo ha ejecutado el IEDECA, como es lógico dentro del resultado 3 en infraestructura de riego. El resto se ha repartido entre Camari-Corpei y MCCH destinado especialmente al R6 para adecuar infraestructuras de las empresas asociativas atendidas.

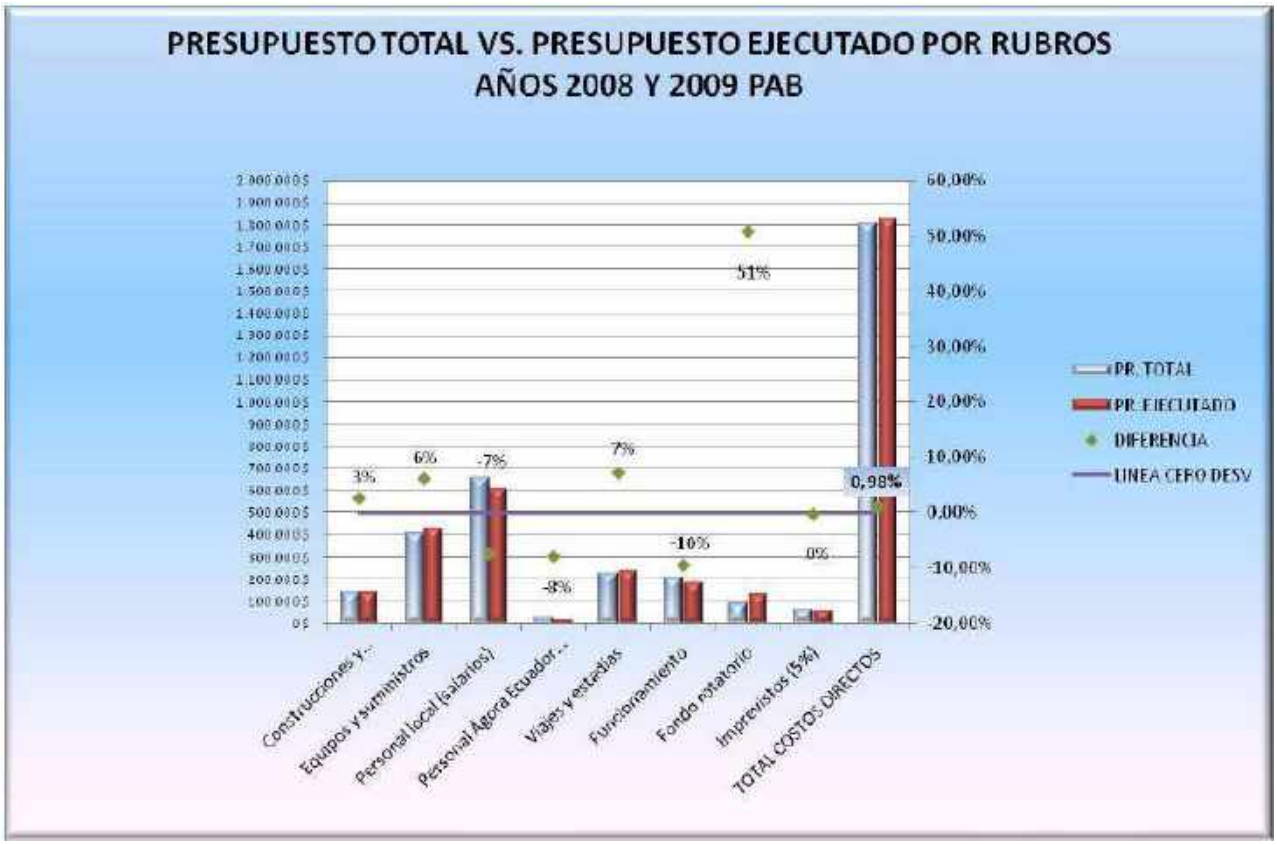
Se puede ver a más detalle lo que se incluye en cada uno de los rubros en el Anexo 4 donde se visualiza el presupuesto global del programa y dentro de cada rubro los sub rubros que se consignan.

La situación presupuestaria a 31-08-2010 era la siguiente:

TOTAL			
COSTOS DIRECTOS	**Ptotal**	**Pejecutado**	**Prestante**
Construcciones y rehabilitaciones	$223.317,06	$193.392,60	$29.924,46
Equipos y suministros	$538.888,15	$496.768,88	$42.119,27
Personal local (salarios)	$979.722,51	$788.390,59	$191.331,92
Personal expatriado (gastos en Ecuador, técnica género y técnico asistente)	$52.942,50	$36.641,54	$16.300,96
Viajes y estadías	$324.561,14	$303.008,16	$21.552,98
Funcionamiento	$324.344,13	$242.209,49	$82.134,64
Fondo rotatorio	$137.920,00	$150.500,00	-$12.580,00
SUBTOTAL COSTOS DIRECT0S	$2.581.695,50	$2.210.911,26	$370.784,24
Imprevistos (5%)	$90.357,19	$62.726,40	$27.630,79
TOTAL COSTOS DIRECTOS	$2.672.052,69	$2.273.637,66	$398.415,03
COSTOS INDIRECT0S	$0,00	$0,00	$0,00
Despensas administrativas	$0,00	$0,00	$0,00
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	$0,00	$0,00	$0,00
TOTAL GLOBAL	**$2.672.052,69**	**$2.273.637,66**	**$398.415,03**

No podemos analizar por completo el presupuesto total, ya que todavía se está ejecutando presupuesto de 2010.

Sin embargo, para 2008 y 2009 se pueden apreciar las siguientes desviaciones:



Cuadro 30: elaboración AVALUA

Como puede verse, el PAB durante 2008 y 2009 se ha desviado globalmente un 0,98% del presupuesto, ejecutando por tanto, durante este periodo, aproximadamente un 1% más presupuesto del previsto inicialmente, gracias al beneficio cambiario del primer año pero también a que los aportes institucionales del Consorcio Ecuatoriano han sido más de los previstos inicialmente. Esta desviación no se considera de importancia y pone de manifiesto que el programa se ha ajustado más o menos al presupuesto previsto y por tanto ha sido eficiente en este sentido.

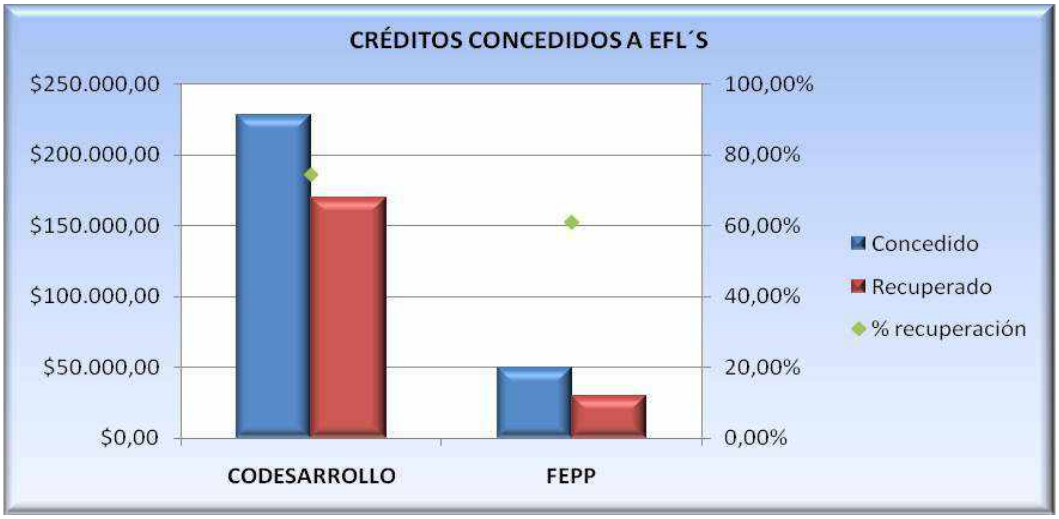
Lo interesante quizás es ver las desviaciones a través de los diferentes rubros que componen el presupuesto. **Es de destacar que se haya ejecutado menos de lo previsto durante estos dos años en personal local** (que incluye también los honorarios profesionales de las asistencias técnicas contratadas en todos los resultados). Así también **se ha ejecutado menos de lo previsto en Funcionamiento** (que incluye materiales de capacitación, gastos oficina, etc)

Sin embargo**, se ha ejecutado más de lo previsto en Viajes y Estadías** (que incluye viáticos de los técnicos y las movilizaciones) **y sobre todo en aquello destinado al fondo rotatorio**. El fondo rotatorio incluye los fondos de capitalización y créditos concedidos a las EFL´s pero también los Fondos de "comercialización" otorgados desde el R6 a las empresas asociativas apoyadas desde el programa.

Por una parte, a nuestro entender, a MCCH en la parte baja con este rubro para el resultado (R6), no se le había dotado de un presupuesto adecuado, lo cual indica que la previsión establecida no era la que finalmente se ha dado.

Por otra parte, el Fondo Rotatorio incluye también como ya hemos dicho, los fondos de capitalización y créditos otorgados a las EFL´s apoyadas desde el programa (por parte de CODESARROLLO y FEPP), así como también algunos créditos por valor de 25,500 US$ otorgados por CODESARROLLO directamente a productores apoyados desde el programa desde el R4 en la zona Media-Alta (a fecha 30-06-2010).

La situación a 31-06-2010 del estado de cartera tanto del FEPP como de CODESARROLLO de los créditos concedidos a las EFL´s era la siguiente:



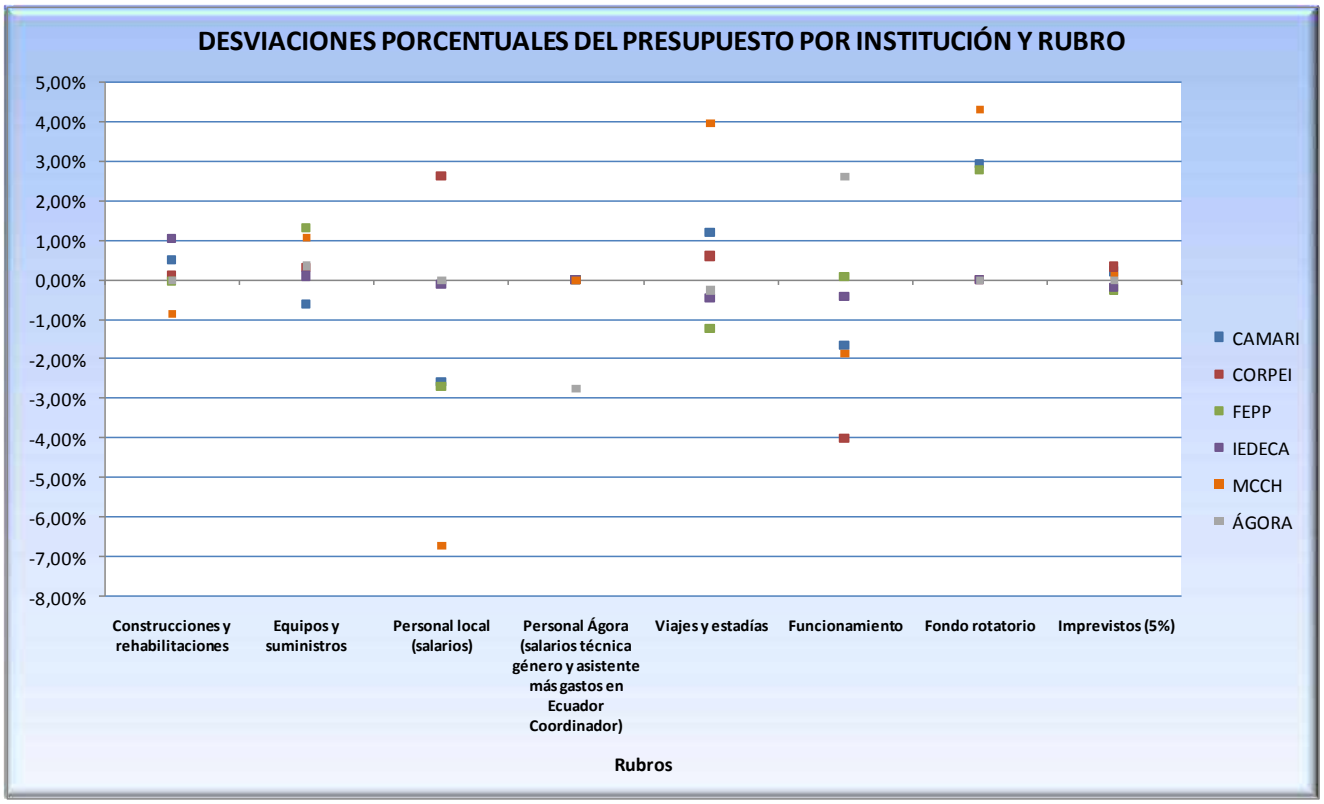
Cuadro 31: Elaboración AVALUA.

Esto ha permitido, al parecer, que de lo que se ha ido recuperando, se pudiera volver a ejecutar, con lo que también por esta razón se ha elevado de forma tan importante el porcentaje de desviación del fondo rotatorio que consta en la gráfica anterior (Cuadro 30).

En cuanto a los créditos concedidos a los productores directamente (Siperos) en la zona media-alta: un 55% de este monto total fue concedido en 2008, un 33% en 2009 y un 12% hasta 30-06-2010. (por un monto total de 25.500 US$). Se otorgan créditos especialmente para la compra de ganado de leche o doble propósito o para sistemas de riego. Los intereses varían entre un 16 y un 17,95% anual y con plazos de devolución entre medio año y dos años, dependiendo del monto solicitado. Del capital otorgado en estos tres años, se ha recuperado en promedio un 37,3% de esta inversión, siendo el porcentaje de recuperación de lo concedido en 2008 mucho menor con respecto a los dos años posteriores.

Retomando de nuevo las desviaciones por rubros, hemos querido analizarlo a más profundidad, viendo las desviaciones por rubro pero también por cada institución. Recordemos que cada institución tiene asignada una zona de acción y resultados concretos, tal como puede verse de nuevo en la gráfica anterior. (Cuadro 29).

Así, vemos que las desviaciones a destacar son en los rubros de Personal Local (que incluye honorarios profesionales contratados), el rubro de Viajes y Estadías, el rubro de Funcionamiento y el rubro para Fondo Rotatorio (que incluye el fondo de "comercialización" del R6 para empresas de CAMARI y MCCH, y los créditos otorgados desde el FEPP para créditos y fondos de capitalización para EFL´s).



Cuadro 32: Elaboración AVALUA.

Como puede verse en el gráfico superior, la mayor parte de las instituciones excepto la CORPEI han ejecutado menos presupuesto del previsto para el rubro de

personal local y/o honorarios profesionales, destacando que el FEPP y CAMARI han ejecutado alrededor de un 3% menos de lo previsto y especialmente MCCH que ha ejecutado casi **un 7% menos de lo previsto en estos dos años.**

Para Viajes y estadías, destaca de nuevo MCCH con un 4% más de lo previsto, mientras que el FEPP ha ejecutado un 1% menos de lo previsto. A nuestro entender esto puede atribuirse al hecho de que la mayor parte de los técnicos del FEPP vive en el centro de la parroquia rural de Simiátug, y también los técnicos del IEDECA se han trasladado a vivir en esta área por lo que la movilización a las áreas de trabajo ha requerido de menos esfuerzo presupuestario

Sin embargo, para MCCH cuyos técnicos tienen sede en Echeandía, la movilización a las áreas de trabajo ha resultado más costosa (en tiempo y recursos económicos), especialmente la movilización a Facundo Vela, que en realidad está mucho más cerca de la zona Media-Alta que de la zona baja. Este aspecto debería considerarse de cara a una segunda fase, para todos los resultados pero especialmente para el R4, que requiere de un seguimiento más permanente con los campesinos-siperos, y que para los técnicos del MCCH basados en Echeandía implica un gran esfuerzo.

Para el funcionamiento, todas las instituciones excepto Ágora en Ecuador han ejecutado menos presupuesto del previsto para el rubro de funcionamiento, destacando que CORPEI ha ejecutado un 4% menos de lo previsto.

A nivel de Eficiencia General, este programa se valora como EFICIENTE.

3.4 Impacto

Económico

3.4.1 ¿Cuál es la contribución del programa a la diversificación y mejora agroproductiva para la seguridad alimentaria y el incremento de los ingresos de las familias?

Ya hemos podido constatar en puntos anteriores cómo se han logrado incrementar los ingresos per cápita de aquellos productores que han implementado SIPA´s a lo largo del programa. También, por otro lado, se ha visto cómo estas mismas familias han logrado mejorar su alimentación con productos provenientes de la finca en vez de tener que comprar los productos en la plaza.

Además, el PAB ha desarrollado herramientas para poder "cuantificar" de alguna manera el status de seguridad alimentaria de las familias en cada área de acción (no obstante el tema del consumo alimentario puede variar entre diferentes épocas del año y esto habría que irlo constatando monitoreando mensual o trimestralmente). Además, aún cuando resulta bastante lógico el peso asignado a cada grupo de alimentos a nivel nutricional dentro de las herramientas diseñadas, es resaltable el hecho de que Ecuador no cuente con pirámides nutricionales o guías alimentarias por zona (sierra-costa), que ayudarían a que el programa pudiese afinar este peso relativo por grupo de alimentos según la zona de intervención.

Por otra parte, no existe una "línea base" en este sentido, es decir, esta herramienta se diseñó y validó dentro del primer semestre del 2010, por lo que no existen datos de base sobre los que comparar.

En todo caso, desde este equipo evaluador se considera que el PAB ha tenido un impacto positivo en la diversificación y mejora productiva que da lugar a un incremento de ingresos y una mejor situación de seguridad alimentaria en aquellas familias que implementan SIPA´s.

3.4.2 ¿En que medida el programa fortalece el proceso de formación de redes provinciales de economía solidaria?

El programa ha tenido también un impacto muy positivo en este aspecto, especialmente en la creación y funcionamiento de la RED de EFL´s (REDFIPS Bolivar), imprimiendo una dinámica muy notable en el desarrollo y fortalecimiento de las CAC´s y COAC´s atendidas desde el PAB, y por ende en la dinámica de ahorro y crédito para las familias dentro de las zonas de intervención.

En cuanto a la Red de Apoyo a la Comercialización, si bien el proceso fue iniciado más tarde, acompañando al proceso seguido para el fomento de las cadenas de valor, se visualiza que esta red puede aportar una mayor coordinación de instituciones en cuanto al apoyo de diferentes eslabones y actores dentro de estas cadenas y por ende, hacer que las acciones de apoyo (a nivel productivo, normativo, comercial, etc) sean sinérgicas y más eficientes.

Por otro lado, la reapertura del CNC de la FRY en la zona de Simiátug y el apoyo brindado a éste, ha resultado en una mayor dinamización de alianzas y acuerdos entre diferentes empresas asociativas para la venta de sus productos en el CNC. (Acuerdos entre CNC y diferentes empresas: Mermeladas La Carlita, Harinas de plátano 5 Noviembre, etc).

En cuanto a la Red de Productor@s agroecológic@s, los esfuerzos se han centrado más en la certificación de productores (caña en Guachana, y hortalizas con la ASPO ENERSIM en Simiátug). Sin embargo, no se han podido vincular los productores de cacao con la CORPROC, por un lado por la debilidad organizativa de la UCOCS y por otro porque la CORPROC misma está en reestructuración.

3.4.3 ¿En que medida el programa ha mejorado el acceso al agua de regadío en términos de equidad y eficiencia a través del fortalecimiento organizativo?

Como ya hemos visto, dentro del R3 del programa, se han dado diferentes situaciones que han llevado a tener que redefinir zonas y comunidades de acción. Todas estas situaciones han llevado a retrasar los procesos y por ende también los resultados esperados y el impacto de éstos.

A día de hoy, se han incrementado el número de hectáreas y el número de familias que acceden a riego. Por otro lado, también se han realizado Estudios de Riego participativos para que las comunidades puedan gestionar el financiamiento necesario frente a otras instituciones estatales.

Se ha querido incidir desde el PAB en términos de equidad de género dentro de este resultado, promoviendo el riego diurno frente al nocturno para que las mujeres puedan acceder de mejor forma al uso de los sistemas, pero también

promocionando la distribución equitativa del agua y especialmente en la sensibilización de equidad de género.

Sin embargo, el retraso en la implementación de las obras ha llevado también a un retraso significativo en el proceso organizativo entorno a los sistemas de riego (Reglamentos Internos de funcionamiento, formación y legalización de juntas de agua, etc), donde el PAB ha intentado realizar todas las acciones posibles, pero por supuesto los procesos llevan sus propios tiempos y no ha sido posible cerrarlos como se debiera.

Realmente, tanto en infraestructuras como en los procesos organizativos alrededor de éstas, haría falta una segunda fase del PAB para fortalecer y complementar aspectos indispensables para la sostenibilidad de las acciones y para alcanzar los impactos deseados.

Institucional

3.4.4 ¿En que medida el programa ha fortalecido a las organizaciones de base para que realicen actividades productivas y comerciales con sus socios?

El Programa ha capacitado ya a diversas personas en las siguientes temáticas relacionadas: gestión empresarial, auditores internos de calidad, manejo de infocentros, etc), tal como puede verse en el apartado 3.2.1 de EFICACIA. De estos procesos, se han realizado en 2010 algunos talleres de refuerzo y se han realizado talleres de asociatividad para mejorar estos aspectos.

Aparte, se ha apoyado a las microempresas atendidas por el programa, en la obtención de los Registros Sanitarios, las Buenas Prácticas de Manufactura, la redacción de su manual de calidad (en la mayoría de los casos), así como material de promoción. Además, las microempresas apoyadas por el programa han participado en diversas ferias, apoyadas por el PAB. Al momento de la evaluación se habían realizado 18 planes de negocio con otras tantas microempresas.

Complementariamente se han realizado diversos estudios de mercado en los productos clave apoyados por el programa, tanto a nivel local-nacional como a nivel internacional a través de COPCA/ACC1Ó.

En este sentido cabe destacar las asistencias técnicas realizadas por COPCA/ACC1Ó con CORPEI para implementar dos diagnósticos de competitividad internacional de MCCH y CAMARI respectivamente, del que resultaron en dos productos interesantes: Plan de Negocios Integral para CAMARI y el Plan de Innovación de productos para MCCH.

Por lo que respecta al diagnostico de CAMARI concluye que es preciso fortalecer previamente su estructura comercial con la formulación de negocios que incluya: plan de empresa, plan de operaciones y plan de marketing. Por lo que se refiere al diagnóstico de MCCH concluye que es preciso reforzar el departamento comercial y la ampliación de la web con un apartado estrictamente comercial para la promoción de los productos que se gestionan.

3.4.5 ¿En que medida se ha fortalecido un sistema financiero al servicio de la población local y de las organizaciones populares?

El trabajo de fortalecimiento de las estructuras financiera locales (RESULTADO 5) ha sido uno de los que, en la recta final de este primer programa, ha conseguido mejores resultados superando claramente los objetivos inicialmente planteados como puede observarse en el ANEXO xxx. A la vez, queremos destacar que se ha propiciado el fortalecimiento del trabajo de asociatividad de la ***Red de Economía Popular y Solidaria de Bolívar,*** creada en octubre de 2008, y *que actualmente* agrupa a 22 cajas de ahorro y crédito y a 8 cooperativas de ahorro y crédito. Este fortalecimiento se ha articulado a través del *PLAN ESTRATÉGICO DE LA RED 2009-2012* donde todas las entidades miembros definen conjuntamente porque están trabajando en red y se proponen objetivos concretos a alcanzar:

1- mejorar su capacitación para conseguir mejorar la gestión de cada una que contribuya a generar mayor confianza entre los socios locales.
2.- dotarse de equipos de computación con acceso a Internet.
3.- incrementar el capital de trabajo (acceso a créditos y en certificados de aportación)
4.- trabajar conjuntamente en asociatividad

El PAB ha sido un aliado estratégico fundamental en el avance de los objetivos planteados en el PLAN especialmente al realizar:

- Un buen acompañamiento en la capacitación. Este proceso de formación a contribuido en muy positivamente a incrementar el proceso de participación activa de las mujeres efecto importante no solamente en lo económico sino a nivel social.
- Las aportaciones dispensadas a las CAC y a las cooperativas tanto en préstamos como en certificados de aportación.
- Giras de intercambio y visitas a para conocer la experiencia de otras cajitas.
- Por los aportes de computadoras y en la capacitación y acompañamiento para su manejo.

3.4.6 ¿En que medida las mujeres campesinas participan de estos procesos de fortalecimiento de las comunidades de base, y como se reconoce e impulsa su participación en todas las iniciativas previstas en el Programa?

Como ya se ha podido constatar a lo largo del documento, el PAB ha realizado esfuerzos importantes en cuanto a la transversalización de género en todas sus actividades y resultados del programa. Finalmente, aunque aún de forma incipiente, se va notando el empoderamiento de las mujeres y su participación cada vez más activa en las organizaciones y desde las directivas de las OB y OSG, pero también desde su participación en la elaboración de los planes de manejo de páramos, con espacios de discusión diferenciados por género, hasta la realización de actividades e impulso de tecnologías productivas que alivien la carga de trabajo de la mujer, etc.

En realidad el PAB, aún cuando ya se había previsto la transversalización de género en cada uno de los resultados y actividades, ha reforzado mucho este aspecto a partir de la consultoría de género de 2009 y la implementación del plan de acción conjunto con Ayuda en Acción en 2010.

Por último, destacar la buena acogida que ha tenido por parte de la población participante la conformación de la Escuela de Lideresas tanto en Simiátug como en

Echeandía, que junto a las campañas radiales y otras actividades realizadas, han provocado un impacto y una mayor visibilización del trabajo de la mujer en el conjunto de las comunidades donde el PAB actúa.

3.4.7 ¿En que medida el programa ha contribuido a mejorar las capacidades de las organizaciones miembros del Consorcio Ecuatoriano por lo que se refiere a la incorporación de la perspectiva de género?

Como ya hemos dicho, la iniciativa de contemplar, primero, una Consultoría específica de género y posteriormente, la integración al equipo de una técnica de género, ha generado dinámicas positivas en las comunidades pero también en los equipos de todos los resultados del programa, que ha hecho prestar una mayor atención al fortalecimiento de un enfoque del desarrollo que se oriente a la inclusión social y a la equidad de género.

3.4.8 ¿Qué efectos está teniendo este programa en el régimen de derechos de propiedad de los factores productivos? ¿En qué medida despliega y consolida los derechos de los agricultores?

No se ha realizado esta acción porque no fue necesaria, dado que el INDA iba a realizar estas actividades de forma gratuita. El presupuesto asignado a estas actividades se consignó a otros rubros, de mutuo acuerdo entre el Consorcio Ecuatoriano y la Alianza catalana, como ya se ha dicho en otros apartados a lo largo del informe (contratación técnica de género, evaluación, etc)

3.4.9 ¿Qué otros impactos socioeconómicos y político-institucionales relevantes no contemplados está generando el programa?

Desde nuestro punto de vista, el PAB ya se está convirtiendo en referente al que varias instituciones se han sumado y otras lo harán, en la medida en la que se vaya difundiendo la experiencia del PAB a través de las sistematizaciones y eventos institucionales. Las instituciones del área de acción del PAB reconocen la integralidad de la propuesta y la conveniencia de trabajar de forma consorciada para lograr impactos más importantes.

3.4.10 ¿En qué medida seguirá vigente el consorcio ecuatoriano experimentado en acciones conjuntas y complementarias de desarrollo?

Todas las entidades que conforman el Consorcio Ecuatoriano, con la excepción de CORPEI por la imposibilidad de seguir activa dentro del consorcio como entidad sin ánimo de lucro, han expresado en reiteradas ocasiones las bondades de trabajar de forma consorciada y su compromiso de seguir apoyando, a un nivel menor de seguimiento y asistencia técnica, las actividades del programa en una hipotética fase "puente" entre la finalización del programa y el inicio de una segunda fase del mismo.

3.4.11 ¿En qué medida se han establecido alianzas entre instituciones públicas y privadas ecuatorianas y catalanas y se ejecutan acciones conjuntas para promover nuevas formas de cooperación al desarrollo?

También hemos podido constatar a lo largo del documento en qué medida el PAB ha logrado "desplegar" toda una serie de alianzas institucionales con instituciones públicas y privadas ecuatorianas. Mediante éstas, se ha logrado atraer una mayor

inversión hacia la zona de acción del PAB que ha permitido ampliar cobertura en unos casos y lograr un mayor impacto e integralidad en otros casos. Como ya hemos dicho en diferentes ocasiones, el PAB ha logrado "apalancar" unos 2 millones de dólares más hacia el área de acción del programa a través de multitud de proyectos y convenios conjuntos con otras instituciones, que en muchas ocasiones gestionan las propias OB´s y OSG´s.

Por otro lado, las redes promovidas por el PAB, especialmente la Red de Apoyo a la Comercialización es también un ejemplo de lo que puede llegar a ser una cooperación de mayor impacto, en este caso sobre las cadenas de valor de productos originarios de Bolívar.

3.4.12 ¿Qué factores e intervenciones externas al proyecto han podido favorecer la generación de impactos? ¿Existen impactos negativos?

Es de destacar el proceso sufrido en Ecuador desde la aprobación de la Nueva Constitución (2008), el proceso de elecciones (Agosto 2009) y toda la "re estructuración" de las políticas e instituciones públicas ecuatorianas y la asignación de competencias a nivel institucional y de gobiernos autónomos descentralizados. Esto ha afectado en algunos casos de manera positiva, dada la sinergia existente entre las acciones del PAB y las nuevas políticas del gobierno Ecuatoriano y por otro lado, también han llegado a afectar negativamente, en el sentido de que no se ha logrado coordinar, tal vez, todo lo que se hubiera querido, con las instituciones públicas estatales dada su permanente "re estructuración" durante toda la vida del PAB en esta primera fase.

En este sentido, acciones del gobierno ecuatoriano que van en consonancia con las acciones del PAB y que vale la pena destacar de cara a una segunda fase son (se adjuntan sólo de forma electrónica en el Anexo 5

- Plan Nacional del Buen Vivir (2009-2013)
- Código de Planificación y Finanzas Públicas.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD)
- Ley Orgánica del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.
- Ley Orgánica Electoral. Código de la Democracia.

Vale la pena notar que algunas de éstas son MUY recientes (Octubre-Noviembre 2010).

3.5 Sostenibilidad

Factores institucionales

3.5.1 ¿En que medida el fortalecimiento del tejido asociativo promovido por la entidad subvencionada aporta sostenibilidad al fomento de una estrategia integral de desarrollo y de fomento de cadenas sostenibles y competitivas?

Como ya se ha dicho anteriormente, se ha intentado fortalecer a las empresas asociativas en diferentes aspectos, desde la formación en gestión empresarial, la

formación en implementación de sistemas de control de calidad, la consecución de registros sanitarios y de aspectos legales, la planificación empresarial, la dotación de infraestructura y equipos, etc. Las formaciones de personal se han reforzado este último año, debido en parte a que la migración, especialmente de gente joven, que deja en muchos casos al frente de las empresas a gente sin formación pertinente. Por otro lado, se ha reforzado también con talleres de asociatividad, para fomentar el mejor funcionamiento y el abastecimiento de estas empresas asociativas por parte de los socios de éstas.

También se ha resaltado en diferentes apartados anteriores, el hecho de que estas empresas asociativas forman parte de las OB´s y OSG´s y por ende, todas las debilidades socio organizativas de éstas se trasladan lógicamente también al manejo de estas empresas. En este sentido, las acciones del R1 en fortalecimiento socio organizativo también están íntimamente ligadas al fortalecimiento de las empresas asociativas.

A partir de las acciones de fortalecimiento de las empresas, se han realizado ejercicios participativos de mapeo de las cadenas de valor para seis productos principales impulsados desde el PAB. A partir de estos mapeos se están construyendo, también participativamente, las estrategias para el mejor funcionamiento de estas cadenas en pro de una mejor integración –vertical y horizontal- que aumente el poder de negociación y los márgenes netos de las empresas asociativas y de los productores dentro de estas cadenas.

Complementando con esto, el PAB ha estado impulsando desde el R4 la producción en sistemas integrales de producción agropecuaria y su vínculo con las cadenas de valor a través de estas empresas asociativas. Además, se ha impulsado también la Red de Apoyo a la Comercialización, con la visión de concentrar los aportes de determinadas instituciones públicas y privadas de las áreas de acción del PAB según las necesidades de los eslabones tradicionalmente más débiles, como son los productores y las empresas asociativas.

Por tanto, consideramos que el fortalecimiento del tejido asociativo, tal y como se ha llevado a cabo desde el PAB, con una visión sistémica, **aporta elementos clave de sostenibilidad para al fomento de una estrategia integral de desarrollo y de fomento** de cadenas sostenibles y competitivas.

Ahora bien, también queremos resaltar, como ya hemos hecho anteriormente, que es necesaria una segunda fase del PAB para consolidar los procesos en general, y especialmente los iniciados con las empresas asociativas, para que logren su sostenibilidad en los diferentes ámbitos, y poder así hacer que efectivamente las cadenas de valor funcionen de forma eficaz y eficiente.

3.5.2 ¿En que medida el planteamiento del programa contempla una estrategia de salida que dé paso a una fase de gestión sostenible?

El PAB en este sentido ha sido muy activo. Desde la estrategia de colaboraciones interinstitucionales, que ya suponen una buena estrategia de salida, al vincular a diferentes instituciones y articularlas alrededor de objetivos comunes, hasta la sistematización de la experiencia (del modelo de desarrollo integral y de la experiencia del trabajo en consorcio) y su posterior difusión a todo nivel.

El programa siempre ha contemplado estrategias y acciones que permitan una mayor sostenibilidad de las acciones, aún cuando, desde su planteamiento inicial se tiene previsto que exista una segunda fase del programa para lograr consolidar los procesos iniciados. El PAB desde su diseño ha contemplado que con esta primera fase se iba a iniciar un proceso de desarrollo en sus áreas de acción, y que era necesaria una segunda fase para consolidar estos procesos.

Aún así, volvemos a resaltar, la multiplicidad de estrategias utilizadas para fortalecer a las OB´s y OSG´s, a las Juntas Parroquiales como rectoras de los procesos en sus territorios y la vinculación de diferentes instituciones con éstas, que suponen ya un seguro de continuidad de multitud de procesos iniciados. Así también la solidez de las instituciones del Consorcio Ecuatoriano y su amplia trayectoria son también elementos que contribuyen a la sostenibilidad de las acciones.

Factores económico-financieros

3.5.3 ¿En que medida el planteamiento financiero del programa resulta complementario y coherente con las otras fuentes de financiación? ¿En que medida se contempla la incorporación de otras fuentes de financiación, aparte de las realizadas por ACCD y COPCA?

El PAB hasta el 30-06-2010 había logrado "apalancar" aproximadamente 2 millones de dólares de diferentes instituciones articuladas alrededor de objetivos comunes con el PAB o complementarios para lograr una mayor integralidad en las acciones y una ampliación del impacto del programa. Muchas de estas iniciativas han sido gestionadas, con el apoyo del PAB directamente por las OB´s y OSG´s a las que el PAB atiende.

Además, no hay que despreciar el aporte local de las instituciones ecuatorianas, que supone aproximadamente un 30% de los recursos globales totales ejecutados por el PAB.

3.5.4 ¿En que medida el Programa contempla llegar a ser económicamente viable en el futuro sin las aportaciones de la ACCD y del COPCA?

La solidez de las instituciones contraparte, que cuentan con diversas fuentes de financiamiento, son una buena garantía de cara a la continuidad y replicabilidad del proceso. Cabe decir que en el mes de Agosto de 2009 tomaron posesión los nuevos alcaldes y que la tendencia general de las administraciones y del gobierno del Presidente Rafael Correa, conlleva una buena capacidad de interlocución de las organizaciones sociales con la administración.

En este sentido cabe destacar que en el 2009 y por primera vez, las compras del PMA se han realizado mediante licitación pública abierta a las instituciones ecuatorianas y han podido acceder empresas de comercio justo, concretamente MCCH y CAMARI en una oferta conjunta de venta de fréjol, que ha obtenido el encargo. Las ventas públicas pueden ser una nueva fuente de comercialización para las redes de comercio justo aunque lógicamente estos procesos son todavía incipientes y esperemos que progresivos. Además, con la asistencia técnica del COPCA, también MCCH y CAMARI se han fortalecido y han mejorado su gestión interna.

Desde otras instituciones como el MIPRO se están también lanzando programas gubernamentales de apoyo a PYMES en la línea de lo que ya ha venido trabajando el PAB.

Desde el PAB se han presentado diferentes proyectos a multitud de instituciones públicas que ha logrado recopilar unos 2 millones de dólares en financiamiento para que lo gestionen directamente las OB´s y OSG´s.

En otro sentido cabe destacar especialmente el proyecto presentado también al MIES-IEPS para la financiación de parte del funcionamiento de la REDFIPS Bolívar. Al momento de la evaluación estaba en marcha la formulación de otro proyecto para la sostenibilidad de la Red de Apoyo a la Comercialización.

Factores socio-culturales

3.5.5 ¿En que medida este Programa financiado por la ACCD y el COPCA se adapta a las características sociales y culturales de las comunidades beneficiarias y contempla su especificidad?

El programa retoma dos grandes características o peculiaridades del desarrollo rural ecuatoriano. En primer lugar la existencia de las pequeñas Cajas de Ahorro y Crédito, que es el mas alto en toda America Latina pero su fragilidad debe ser reforzada. Por ello el programa contempla actividades que apunten a este logro.

Por otro lado la presencia de instituciones fuertes de la sociedad civil ecuatoriana con una amplia experiencia en desarrollo y en favorecer mecanismos de producción y comercialización en redes de comercio justo ha posibilitado la conformación del Consorcio Ecuatoriano como un entramado social de organizaciones complementarias que trabajan en sinergia.

El programa además, se basa, para la realización de sus actividades en las especificidades de la cultura ecuatoriana diferenciando entre la sierra y la costa. Así por ejemplo, se recupera el trabajo en mingas, el intercambio de productos alimentarios entre sierra y costa, etc.

3.5.6 ¿En que medida el programa beneficia a los colectivos más vulnerables en términos de asumir y potenciar sus objetivos y prioridades? ¿Cuál es la participación de las mujeres en el Programa?

En este sentido, el programa ha trabajado con las organizaciones de base y las organizaciones de segundo grado y actuado en base a las necesidades e intereses comunitarios.

El programa beneficia a diferentes estratos socio económicos, y principalmente en el tema productivo, creemos que habría que identificar los distintos estratos socio-económicos y estrategias de vida diferenciadas de los productores, para una mejor actuación del programa impulsando también tecnologías diferenciadas según las necesidades propias y las posibilidades de los distintos estratos.

En este sentido, es muy importante que el PAB pueda realizar lo anterior, dado que las familias más vulnerables de las zonas altas de Simiátug y Salinas que no poseen tierra más abajo deben acceder a tecnologías que les permitan tener alternativas productivas y respetar los acuerdos alcanzados para la conservación de páramos.

Factores tecnológicos y ambientales

3.5.7 ¿En que medida la sostenibilidad futura del Programa depende del mantenimiento y proveimiento de los equipamientos, medios de producción y otros recursos provenientes de los países donantes?

Por lo que hemos podido observar, los equipos que el programa ha suministrado a las empresas, son propios del país, y no hay problema con el mantenimiento.

Un factor esencial es el acceso a la electricidad y los altibajos de tensión. Este es un factor exógeno al programa pero que afecta directamente a la sostenibilidad de varias acciones (industria, contabilidad EFL), etc.

3.5.8 ¿En que medida les tecnologías propuestas se adecuan a la cultura local y a los conocimientos tradicionales de los beneficiarios del Programa? ¿Hasta que punto el Programa contempla, el aprovechamiento de los saberes locales y de las formas tradicionales de gestión del medio?

En lo que respecta al manejo de páramos, R2, creemos que se han aprovechado los saberes locales y las formas tradicionales de gestión del medio.

En lo que respecta al tema agrario, en la parte alta se tiene una conciencia "agroecológica" que ayuda a implementar la visión del SIPA.

Por otra parte, creemos que sí que habría que hacer más énfasis en ciertos cultivos o manejos pecuarios que forman parte de los medios de vida de la gente, especialmente en la parte alta, donde la pobreza y la inequidad son más evidentes. Esto va íntimamente ligado a la recomendación anterior de la diferenciación de estratos socioeconómicos de productores.

3.5.9 ¿En que medida, las actividades desarrolladas en el marco del Programa no tienen impactos medioambientales negativos (usos del suelo, biodiversidad, cambio climático,...)? ¿En que medida el Programa promueve un aprovechamiento y una gestión sostenible de los recursos naturales (especialmente agua y tierra) y del medio ambiente en general?

En general, creemos que el programa, incluso en las agroindustrias, está haciendo una buena gestión medioambiental (por ejemplo aprovechan el suero de la leche en la alimentación animal) y por ende no tienen un impacto medio ambiental negativo.

Ahora bien, es patente que la zona alta de Salinas y Simiátug, el recurso agua es escaso y hay una preocupación comunitaria en este sentido. Deberíamos reflexionar a más profundidad de qué impacto pueden causar aguas abajo las captaciones de nacimientos, quebradas, etc, que se están impulsando desde el programa para la implementación de riegos parcelarios en esta parte alta

3.6 Pertinencia

3.6.1 ¿En que medida los objetivos del Programa están orientados a las necesidades de las familias más necesitadas y, en especial, a aquellas familias encabezadas por mujeres?

El programa se orienta a apoyar a las familias campesinas con tierra para que puedan mejorar y diversificar su producción. Dentro de este segmento se ha identificado algunas familias para los SIPA'S modelo que tengan voluntad y capacidad de inversión, reduciéndose el porcentaje de contrapartida de la aportación de las mujeres en un 10%. Posteriormente a través de las EFL y de mecanismos crediticios en Codesarrollo se plantea facilitar el acceso a familias con menos ingresos.

Volvemos a insistir en el hecho de la estratificación de productores en cada área de acción (activos con los que cuentan los diferentes estratos y estrategias de vida que desarrollan) para impulsar diferentes tecnologías según esta clasificación y posibilidades de inversión de los productores.

3.6.2 ¿En que medida refuerza el sistema de autosostenibilidad económica de las familias campesinas y, en este sentido, como las actuaciones previstas complementan la obtención de ingresos de la unidad familiar?

El propio enfoque de los SIPAS, complementado con el vínculo a las empresas asociativas, al crédito y a las redes de economía solidaria planteadas, desde los servicios de información y la mejor eficiencia de las cadenas de valor hacen que el enfoque del programa sea totalmente pertinente.

3.6.3 ¿De que manera se contempla el riesgo de un mercado fluctuante donde varíen los precios?

Se han tenido en cuenta diferentes acciones para evitar el riesgo de un mercado fluctuante: los info-centros, los estudios de mercado, los planes de negocio de las empresas, la formación de redes a todo nivel, la difusión de los productos a nivel provincial, nacional e internacional. Aún así, como ya hemos dicho, los infocentros no han podido entrar en funcionamiento.

3.6.4 ¿En que medida el programa contempla la existencia de les actuaciones sinérgicas, complementarias y competitivas de otros donantes y mecanismos de cooperación?

Como ya se ha dicho en diferentes ocasiones, se han firmado multitud y diversos acuerdos con diferentes instituciones, a fin de establecer actuaciones complementarias y sinérgicas para un mayor impacto en la población. Existen, entre acuerdos y convenios firmados, y proyectos que el PAB ha facilitado, unas 30 alianzas que han aportado al área de acción del PAB un monto aproximado de 2 millones de dólares.

3.6.5 ¿En que medida la población beneficiaria ha participado en el diseño, el monitoreo y evaluación del Programa? ¿En que medida las organizaciones de mujeres han participado en el diseño, el monitoreo y la evaluación del Programa?

La población beneficiaria ha participado en el diseño, monitoreo y evaluación del programa, muy especialmente durante el proceso diagnósticos iniciales y de recopilación de datos para las líneas de base. Ha habido un proceso de participación activo tanto en la definición de los Planes de Trabajo Comunitarios como en los posteriores procesos de monitoreo y seguimiento.

En relación a las mujeres, se han creado además, espacios propios para la

participación de éstas, por ejemplo en los planes de manejo de páramos. Por otro lado se han establecido Escuelas de Lideresas en Simiátug y Echeandía. Existen además, empresas y OSG ´s que son exclusivamente de mujeres y que han participado también en todo el proceso del programa.

3.7 Coherencia

3.7.1 ¿La situación diagnosticada durante el proceso de evaluación, se sigue correspondiendo con los objetivos planteados en la formulación?

En este sentido, ya hemos comentado que el contexto Ecuatoriano ha cambiado en relación al impulso de políticas más acordes a los objetivos del PAB. En todo caso, los objetivos del PAB siguen siendo válidos en relación a la consolidación de procesos iniciados, aún cuando las estrategias y metodologías de implementación evidentemente habrán de cambiar con el fin precisamente de consolidar estos procesos en un contexto que ha cambiado y que va a seguir cambiando.

3.7.2 ¿En qué medida la estructura de objetivos, resultados y actividades está correctamente establecida?

Se ha hecho un amplio esfuerzo de planificación inicial y a nivel de levantamiento de líneas de base. Hemos elaborado en el Cuadro 3 un esquema gráfico que permite comprobar que la lógica de la planificación es correcta y donde se observan la tabla efectos en que los resultados conducen a los objetivos.

3.7.3 ¿En que medida son adecuadas las actividades programadas para alcanzar los objetivos previstos?

En todos los informes se observa generalmente una correcta evolución de las actividades que apuntan a los resultados. En todo caso, siempre se elaboran estrategias periódicas para reforzar el logro de resultados y objetivos.

3.7.4 ¿En que medida los indicadores identificados por objetivos y resultados esperados son pertinentes?

En el Cuadro 1 se ve que como los objetivos a través de los respectivos indicadores permiten analizar su evolución, a partir de los datos levantados en las líneas de base. Por ello podemos afirmar que los indicadores han sido valorados como pertinentes.

3.7.5 ¿En que medida la formulación del Programa plantea el tratamiento explícito de los objetivos transversales establecidos en el Pla Director de Cooperació al Desenvolupament, especialmente por lo que hace referencia a la promoción de la equidad entre mujeres y hombres mediante la incorporación de la perspectiva de género? ¿Como se expresa este tratamiento en la matriz de planificación y se traduce en resultados y actuaciones presupuestadas?

En los cuadros 2 y 4 puede observarse de forma esquemática la integración de los mismos.

3.7.6 ¿En que medida el programa se integra en la estrategia desplegada por la ACCD en la región andina, y concretamente en Ecuador? ¿En que medida el programa da respuesta a una estrategia en cooperación al desarrollo del COPCA?

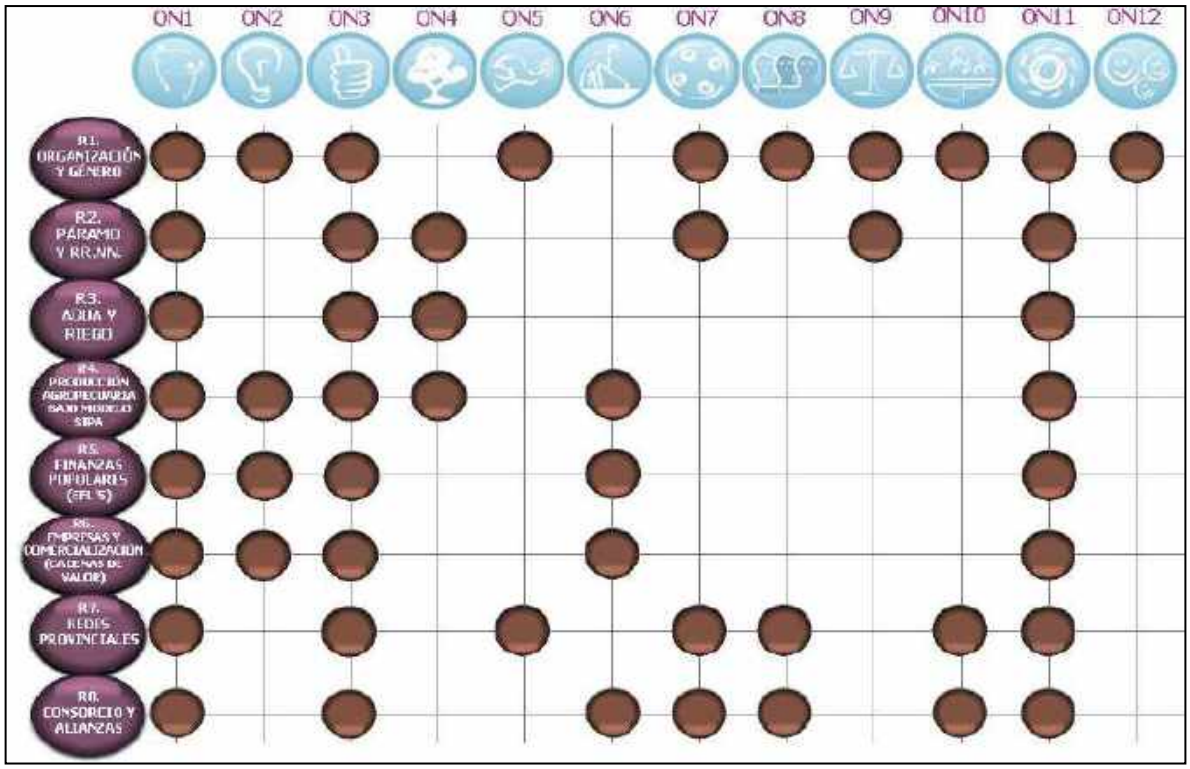
Este equipo de evaluación no ha podido disponer de un documento de estrategia específico para la región andina ni por parte de la ACCD ni por parte del COPCA. Pero el programa si es coherente con el Pla Director de Cooperació al Desenvolupament (2007-2010) de la cooperación catalana. Los aspectos que el PAB aborda y que son coincidentes con la matriz del plan director y que hacen referencia a los objetivos estratégicos son:

A.1 SALUD Y AGUA
A.3 CAPACIDADES PRODUCTIVAS, OCUPACIÓN, DERECHOS LABORALES
A.4 DERECHOS HUMANOS, GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA, TEJIDO SOCIAL
A.5 MUJERES
A.6 MEDIO AMBIENTE

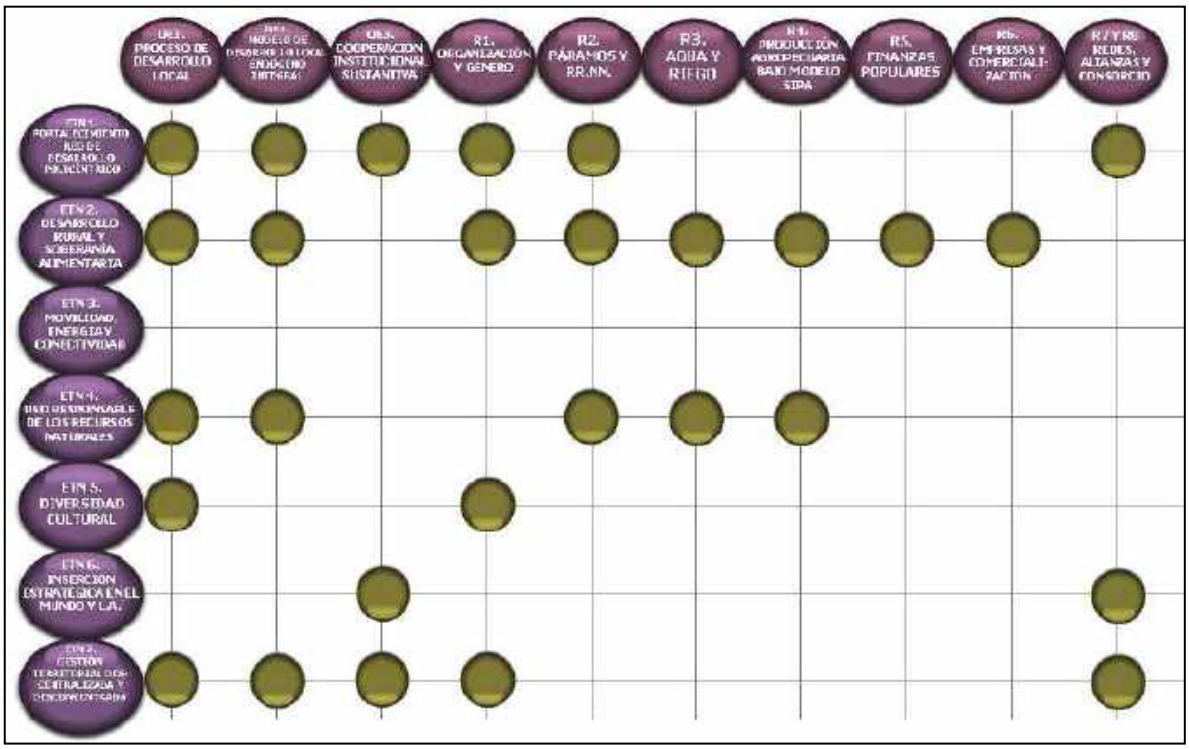
3.7.7 ¿En qué medida el programa se alinea con las políticas y planes de desarrollo a nivel local, provincial y nacional?

El programa ha estado aportando además durante su ejecución a estos procesos, como por ejemplo en el caso del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia de Simiátug.

Con el contexto cambiante que ha tenido el PAB durante su ejecución, se ha realizado un ejercicio por parte del programa que permite visualizar rápidamente a nuestro juicio la relación estrecha que existe entre el PAB y las políticas nacionales impulsadas desde el gobierno Ecuatoriano a través del Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013 y con la Estrategia Territorial Nacional, y que pueden verse a continuación:



Cuadro 33: elaboración PAB.



Cuadro 34: Elaboración PAB.

4.- CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

4.1. Ejecución y capacidad reactiva

Por lo que se refiere a la lógica de planificación

- Planificación compleja y de amplio alcance que considera a la vez la implementación del programa de desarrollo local en terreno y su contextualización en las instituciones a distintos niveles (local, regional, nacional, cooperación) a través de la creación, legalización, capacitación, sistemas de gestión, formación de redes, representación en marcos institucionales más amplios. Esta combinación es un factor muy importante en una positiva valorización de la sostenibilidad del programa.
- Se ha realizado la sistematización de la experiencia en todos los componentes del programa lo cual contribuirá a su sostenibilidad y replicabilidad.
- El programa cuenta con líneas de base elaboradas para cada uno de sus resultados, por lo cual se ha podido determinar e ir actualizando la situación de partida. Estas líneas de base dan un fundamento sólido para el seguimiento del programa y de la medición de los impactos alcanzados.
- Los informes narrativos de seguimiento han sido muy exhaustivos durante todo el programa.

Por lo que se refiere a la ejecución

- Cabe destacar muy positivamente el buen nivel de integración de las 5 instituciones del Consocio Ecuatoriano a nivel nacional y en los equipos de terreno. Se ha conseguido evitar caer en una visión competitiva para construir un proceso de complementariedad. En este sentido la presencia conjunta en las áreas de intervención genera más confianza en las comunidades.
- Cabe destacar muy positivamente la figura del coordinador del PAB, Justo Calvo, el cual posee un excelente grado de conocimiento del mismo y un

muy buen trabajo de planificación y coordinación del programa.

- La figura del coordinador ha sido clave en favorecer la integración institucional y de los diferentes equipos en terreno evitando que se produzcan incoherencias en las orientaciones de los diferentes equipos, así como en el proceso de sistematización.
- La integración y procesamiento de la información que emiten los equipos del terreno, ha permitido a la directiva tomar decisiones y hacer un seguimiento exhaustivo de la evolución de las actividades y resultados.

Por lo que se refiere a la lógica informativa

- Cabe destacar muy positivamente la existencia en la página web del Sistema de Monitoreo interno, que permite un acceso detallado del seguimiento de las actividades y resultados del PAB casi en tiempo real. A la vez se puede extraer información detallada por comunidades o por periodos.
- La web ha sido un espacio propicio para dar a conocer los logros alcanzados a la población en general, tanto en formato de noticias como difundiendo contenidos e informes: materiales de capacitación, diagnósticos del los páramos, estudios de mercados e incluso el texto de la evaluación intermedia.

4.2. Eficacia

- Se han logrado cumplir por completo o en gran medida las metas e indicadores planteados en los objetivos específicos del programa, demostrando en gran medida, sobre una base sólida y respaldada, que realmente se ha logrado fundamentar un modelo de Desarrollo Integral a partir de un modelo de cooperación interinstitucional que ha logrado en relativamente poco tiempo relativamente un gran impacto.
- En este sentido, algunas de las metas planteadas por el PAB, han estado, a nuestro juicio, sobre dimensionadas y han provocado una sobrecarga de los equipos en terreno para intentar cumplirlas.
- Una de las metas a cumplir justamente era la continuidad del programa durante una segunda fase de tres años más para consolidar los logros alcanzados, sin embargo, aunque existe ya una formulación para la segunda fase, esta meta todavía está por cumplir en el sentido de un que haya ya establecido un acuerdo con uno o varios financiadores externos.
- El hecho de que el programa esté ejecutado por diversas instituciones conjuntamente ha sido una experiencia enriquecedora a todos los niveles, tanto a nivel institucional como para el equipo técnico.

4.3. Eficiencia

- En general, los resultados del PAB se han alcanzado de forma eficiente, pero ha faltado una mejor coordinación o transversalización del Resultado 1 con los demás resultados, que hubiera permitido actuaciones más sinérgicas.
- Para todos los resultados existen lecciones aprendidas que los propios técnicos han detectado y que deben tomarse en cuenta de cara al inicio de una segunda fase.
- Con respecto al resultado 4, es necesario mejorar algunos aspectos metodológicos de cara al aumento de escala basado en la transferencia de tecnología de campesino a campesino y especialmente de cara a una segunda fase.
- Por lo que refiere al resultado 5, y a los requisitos para la capitalización de Cajas de Ahorro y Crédito (CAC) dentro del PAB existen 10 requisitos previos para acceder a ella por parte de las cajitas. Estos 10 requisitos han supuesto un estímulo para la mejora y actualización de las cajas ya que entre otros se contempla disponer de certificados de aportación de por lo menos 500 dólares y no superar una morosidad máxima del 6%. A la vez, se establece reglamento de destino y condiciones de dicho fondo por el que se contempla

que únicamente irá destinado a fortalecer el Patrimonio de la CAC y que se deberá registrar como certificado de aportación del FEPP-PAB.

- Con respecto al resultado 6, es en este resultado donde es más patente la necesidad de continuar con una segunda fase que consolide los procesos iniciados y lleve a dinamizar efectivamente las cadenas de valor de los productos seleccionados por el PAB.

4.4. Impacto

- Los impactos más relevantes del PAB tienen que ver con su concepción integral y focalizada en un territorio, y con la articulación de diversos actores bajo objetivos y esquemas comunes.
- Desde nuestro punto de vista, el PAB ha logrado y continúa incidiendo en el hecho de que las comunidades aumenten su cohesión interna y su representatividad externa, así como su capacidad de gestión.
- Por otro lado, en las zonas altas de Simiátug y Salinas se ha logrado que las comunidades lleguen a acuerdos importantes para manejar sus recursos naturales de forma sostenible, destinando áreas comunitarias de reserva en zonas estratégicas del páramo.
- Las comunidades además, han gestionado ante diferentes instituciones y/o trabajado con el PAB para acceder a riego comunitario y cuentan con mejores herramientas para la gestión de estos sistemas.
- Con las familias que implementan los SIPAs se ha logrado aumentar el ingreso per capita diario, así como mejorar la dieta familiar y diversificarla.
- A través del acceso al crédito, las comunidades tienen mayor capacidad de invertir en la producción y gestionar sus ingresos familiares.
- Al ligar la producción, el crédito y las empresas asociativas, se está logrando que las familias tengan un mejor acceso a mercado.

4.5. Sostenibilidad

- Se ha realizado un esfuerzo significativo para lograr apoyar tanto a las OB, OSG y empresas en todos los aspectos legales y gerenciales.
- La sistematización de las experiencias son también aspectos importantes que aportan a la sostenibilidad del proceso.
- Se tienen aportes importantes de otras contrapartes gracias a acuerdos que permiten un mayor impacto con menos recursos y también permiten el empoderamiento de otras organizaciones como parte de la estrategia de salida.
- Tanto el FEPP, como MCCH y CORPEI son instituciones que cuentan con diversas fuentes de financiamiento y una amplia experiencia en la ejecución de proyectos con diferentes componentes.

4.6. Pertinencia

- El propio enfoque integral del programa – los SIPAS, complementado con el vínculo a la empresas asociativas, al crédito y a las redes de economía solidaria, planteadas desde los servicios de información y la mejor eficiencia de las cadenas de valor, con alianzas estratégicas con diversas instituciones- es totalmente pertinente.

4.7. Coherencia

- El PAB se integra perfectamente en los Planes de desarrollo a todo nivel (parroquial, cantonal, provincial y nacional), especialmente porque ya recogía puntos muy importantes que ahora están siendo impulsados por políticas nacionales a nivel Ecuatoriano.
- Además, el PAB es totalmente coherente con el Plan Director de la Cooperación Catalana, tanto el Plan Director 2007-2010 como 2011-2014.

4.8.- Conclusiones y Lecciones Aprendidas especificas desde los resultados.

- Tres ejes fundamentales, organización, género y medio ambiente y que deberían haber vertebrado y articulado al resto de ejes o componentes, iniciaron actividades al mismo tiempo que el resto, con menos medios (económicos y humanos) y donde el resto de técnicos de los diferentes equipos no se han implicado como debieran hasta de forma muy reciente.

- La falta de alternativas provistas desde el programa hacia la zona alta, especialmente la zona alta de Salinas, por la falta de agua para riego, hace peligrar de forma seria los acuerdos alcanzados para la conservación del páramo. Aún cuando se sabe de la importancia del agua para la producción, pudieran haberse buscado alternativas al pastoreo de ovinos para las familias más vulnerables, muchos de infrasubsistencia, de los que depende gran parte de las familias de la zona.

- Aún cuando el trabajo con instituciones estatales ha sido fluctuante y lleno de altibajos, especialmente en el Resultado 3, no se puede huir de esta realidad. Hay que intentar que sean las propias comunidades las que exijan de estas autoridades y fiscalicen los procesos, lo que vuelve a poner de relevancia el proceso organizativo.

- Las lecciones aprendidas de los técnicos (especialmente los de la zona baja) indican aspectos que ya se resaltaron en la anterior evaluación:
    - Los criterios de selección de productores deben ser más claros y además, no todos los productores tienen las mismas posibilidades de inversión, etc, por lo que es necesaria la ESTRATIFICACIÓN DE PRODUCTORES, y o bien centrarnos en un determinado perfil o bien, ofrecer tecnologías apropiadas a cada estrato (esto es especialmente relevante en la zona Media-Alta)
    - La política de incentivos no ha estado clara, tal como se refleja en la contraparte exigida en la zona alta y en la zona baja. Esto también se refleja en lo expresado por los técnicos "exigir que los productores aporten más, porque no lo valoran realmente".
    - Especialmente en la zona baja no ha quedado claro, según impresión de los técnicos, que es realmente un SIPA para los productores participantes. A nuestro juicio, la metodología empleada para la capacitación, a pesar de que se entregan materiales escritos (en ocasiones a niveles demasiado elevados), ha carecido de elementos importantes que ya se expresaron también en la evaluación intermedia, y que se citan a continuación:
        - GIRAS DE INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS como elemento "detonador de procesos" y fuerte motivador para el inicio y el seguimiento de actividades productivas. Esto no sólo se aplica a este resultado 4, sino que es general, como ya se vio en el resultado 2 (donde se ha utilizado esta metodología con éxito). Las giras de intercambio, bien realizadas, son tremendamente rentables y mejoran mucho la eficacia y eficiencia de los procesos.

- ECA´s y CIAL´s, especialmente estos últimos han carecido del seguimiento necesario por parte de los técnicos del programa, tal vez por el área de acción y/o la multiplicidad de acciones requeridas por su parte. En todo caso, un proceso de investigación campesina debe seguirse con asiduidad, procurando además dejar las bases para que la experimentación campesina continúe mucho después del programa y se convierta en un "modus operandi" de los campesinos…. "PROBAR EN PEQUEÑO NOS ACLARARÁ SI MERECE LA PENA O NO REALIZAR ESTOS CAMBIOS"

- Los dos puntos anteriores son elementos claves una la pregunta clave ¿cómo se pueden extender los SIPA? El eterno "aumento de escala" o scaling-up. A nuestro juicio falta un tercer elemento, que se ha dado de cierta forma pero que es muy necesario reforzar. Alrededor de cada SIPA debe haber siempre un grupo de productores que lo implemente conjuntamente con el productor identificado y que reciba también algunos incentivos.

- La planificación en las empresas no fue, a nuestro juicio, suficientemente participativa. Prueba de ello es el "desinterés" de directivos, trabajadores, etc por la marcha de la empresa y la administración de la misma. El programa ha ido aportando, con buen criterio técnico, pero sin haber realizado un proceso protagonizado por la propia OB, ligado al resultado socio organizativo.

- A nuestro juicio, también hubo que involucrar, en la medida de lo posible, desde el principio al GRUPPO SALINAS en la zona Media-Alta, puesto que es un actor importante del área vinculado a muchas empresas con las que trabaja el PAB. Una acción entorno a la cadena de valor trabajada con este tipo de actores puede mejorar la eficacia y eficiencia de la cadena de valor. Parece que finalmente se ha involucrado en la Red de Apoyo a la comercialización.

- No todas las alianzas son buenas ni oportunas. Necesitamos una estrategia para fijar si un actor en el área actúa en contra de los principios que promulga el PAB y se deben contrarrestar sus efectos. Esto nuevamente pasa por la organización y el empoderamiento de los beneficiarios del PAB de la propuesta del programa. Ejemplos:
  - COFENAC: Zona baja. Impulsando a través de giras de intercambio de experiencias (se comentó con los agricultores de Guamag Yacu, en la zona baja) el intensivo cultivo de café sin sombra, totalmente tecnificado.
  - Cria de gallinas mejoradas ponedoras a nivel familiar para venta de huevos a nivel local con alimentación con concentrados sin haber realizado un análisis simple de factibilidad y viabilidad financiera. (Tambien en la zona baja)

5.- RECOMENDACIONES

5.1 Generales y por resultado

Por la buena valoración del programa, muchas de las recomendaciones que proponemos a continuación deben considerarse aportes de información que puede contribuir a fortalecer el programa con vistas a consolidar los procesos iniciados de cara a una segunda fase.

GENERALES	1. Para la próxima fase, implicar a los técnicos de TODAS los ejes en un trabajo socio-organizativo previo donde se retomen los planes de trabajo, se evalúen /actualicen y a partir de este plan de trabajo "general" comunitarios se dibujen los otros planes específicos por resultado. 2. El eje de medio ambiente es básico para la sostenibilidad del territorio, especialmente en la parte alta por la escasez de agua, pero también en la parte baja (contaminación aguas). El territorio sustenta los medios de vida de la población y es donde se inserta todo el componente productivo y las agroindustrias que se están fortaleciendo desde el PAB. En la evaluación intermedia se recomendó trabajar el enfoque territorial de microcuencas, también en consonancia con las nuevas políticas del gobierno ecuatoriano (especialmente el COOTAD). Se ha visualizado que las microcuencas seleccionadas para la segunda fase no responden únicamente a los criterios hidrográficos. Si el programa considera adecuado trabajar un enfoque territorial que no responda a este tipo de criterio hidrográfico, recomendamos que se denominen de otra forma, por ejemplo "microrregiones" o "zonas de medios de vida", pues trabajar con este enfoque territorial de cuencas hidrográficas implica una forma de actuación determinada, con unos objetivos finales claros. 3. En todo caso, y aún cuando no se trabaje con el enfoque territorial de microcuencas, es necesario que el PAB y todo su equipo visualicen la realidad del territorio en términos de cuencas hidrográficas para comprender la importancia del uso del suelo y los cambios en este sentido que se puedan impulsar desde el PAB, así como las particularidades del recurso hídrico en un territorio determinado (muy importante también para las agroindustrias) En este sentido, la provincia de Bolívar está dentro de la cuenca del Río Guayas, y se divide en dos subcuencas, la del Río Babahoyo y la del Río Yaguachi. Esto es especialmente importante, porque en esta última cuenca, las aguas de la parte alta de Salinas corren hacia Guaranda y no hacia el Subtrópico de Salinas, zona que recibe sus aguas de la parte alta de Simiátug. En el Anexo 7 se adjuntan las capas shp. Necesarias para visualizar estos aspectos e incluso se tiene información a nivel de microcuencas. Esta información es también accesible a través del siguiente link de la Universidad del Azuay: http://www.uazuay.edu.ec/promsa/ecuador.htm

	4. Continuar aunando criterios, procesos y experiencias de los técnicos del PAB entre todas sus áreas de intervención, así como el fortalecimiento de todo el equipo técnico del PAB en diversos temas. Esto es importante de cara a incentivar a los técnicos con formación. Reconsiderar además aumentar a niveles homólogos con otras instituciones los salarios de los técnicos del PAB. 5. MCCH tendría que reconsiderar, al menos, en el componente productivo (R4) si realmente es oportuno seguir en la zona de Facundo Vela por la distancia existente, el esfuerzo en tiempo y recursos que supone el desplazamiento de los técnicos. Esto ha implicado además un menor seguimiento en este aspecto que ha ralentizado el proceso en esta zona. 6. Por lo que se refiere a los distintos componentes productivos identificar previamente los distintos estratos socio-económicos a fin de proponer soluciones adaptadas a los distintos estratos. 7. Dar continuidad al entramado interinstitucional del PAB por el buen nivel de sintonía y complementariedad de las distintas instituciones, que se enriquecen y logran una intervención más integral y un mayor impacto.
RESULTADO 1	• En la acertada estrategia de promover planes de trabajo o planes estratégicos por comunidades, utilizar metodologías más activas y participativas que contribuyan a impulsar la participación comunitaria. Estas metodologías deben tener presente el escaso nivel formativo de la mayoría de pobladores. • Todos los equipos de los distintos componentes del PAB deben involucrarse en la planificación participativa desde un inicio, y configurar su planificación a partir de ésta.
RESULTADO 2	○ El medio ambiente es un eje transversal que debe cruzar todos los resultados. En este sentido es especialmente importante que se aumenten los recursos humanos destinados a este resultado para que puedan trabajar conjuntamente con los otros resultados (agroindustrias, producción, riego), analizando con los equipos la idoneidad de impulsar o no diferentes prácticas o tecnologías y los conflictos en los usos del suelo o riesgos existentes en el territorio de acción del PAB. Esto va íntimamente ligado al Ordenamiento Territorial.
RESULTADO 3	• Dotar de mayor énfasis al componente socio-organizativo que refuerce capacidades para la posterior gestión de las Juntas de Agua.
RESULTADO 4	• Identificar estratificación socio-económica de la población y/o estrategias de vida. Las tecnologías propuestas irán en función de esta estratificación. No todos los estratos socio-económicos están en la misma disposición de asumir las mismas propuestas y las diversas tecnologías. • Homogeneizar en mayor medida las estrategias y metodologías, entre el MCCH y el FEPP, específicamente de elección y formación de "promotores", y las estrategias multiplicadoras que deben priorizarse en esta segunda fase

	del PAB. • Aumentar considerablemente las giras de intercambio de experiencias como método de transferencia tecnológica, especialmente al INICIO de los procesos. • Mejorar los diseños de los CIAL´s y acompañar el proceso. Es muy importante devolver cuanto antes, de una forma lo más gráfica posible los resultados al grupo experimentador en la comunidad para que se discuta entorno al proceso y se inicie la transferencia tecnológica de campesino a campesino. • Buscar opciones tecnológicas alternativas a la captación de fuentes de agua para riego parcelario. Esto implica necesariamente una disminución en el área regada, pero puede ser una buena alternativa frente a la NO existencia del riego. Es una demanda de las comunidades (colectores de agua de lluvia) en los eventos de evaluación internos del PAB.
RESULTADO 5	• Seguir al menos con dos técnicos, como en la parte final de esta primera fase, y concentrarse con más énfasis en que la REDFIPS pueda alcanzar el fortalecimiento necesario para prestar servicios de interés de sus asociadas-
RESULTADO 6 y 7	• De cara a una segunda fase, priorizar los aspectos socio organizativos y de planificación con las empresas que se atienden. Más énfasis con los talleres de asociatividad y una mayor y mejor vinculación con el resultado 1. • Así mismo, seguir con la cadena de valor como estrategia para mejorar los aspectos de negociación entre eslabones. • Concentrarse también con mayor énfasis en la promoción y la coordinación de la Red de Apoyo a la Comercialización. .
RESULTADO 8	• Elaborar estrategias y principios para la firma de alianzas. Desde el PAB se tiene que intentar "neutralzar" aquellos aspectos negativos de instituciones presentes en el área que vayan en contra de los principios del PAB.

5.2 Para los actores implicados: ACCD, Àgora NS, COPCA y miembros del Consorcio Ecuatoriano

ALIANZA CATALA:

ÀGORA NORD/SUD

Pensamos que dado que desde un inicio el programa PAB fue plateado como un programa piloto, en este momento seria conveniente realizar una Jornada de Evaluación del PAB que permitan a las entidades que integran Àgora Nord/Sud y al conjunto de instituciones de la Aliança Catalana, poder reflexionar sobre los logros alcanzados por el programa PAB, presentando conjuntamente los documentos de sistematización del proceso y a la vez socializar las conclusiones de la evaluación. Esta jornada permitiría identificar en que medida se puede contribuir desde Catalunya a hacer realidad la segunda fase sea con los propios recursos de la cooperación catalana sea propiciando la coparticipación de otras cooperaciones a fin de que el proceso impulsado hasta el momento no decaiga y se fortalezca en la nueva etapa.

Para esta segunda fase del programa, podría ser muy interesante ampliar la colaboración técnica de las entidades miembros en apoyo a producción agrícola y animal, manejo de herramientas SIG, tecnologías en energías renovables, enfoques

territoriales diferentes del tradicional político-administrativo par a la adecuada gestión de los recursos naturales, apoyo a la producción con un enfoque nutricional para mejorar la seguridad alimentaria, redes de comercialización en comercio justo… Creemos que con esta iniciativa, a parte de contribuir con una mayor aportación técnica de las entidades miembros de Àgora N/S creemos que con ello se fortalecería las sinergias al interno de Àgora y con el conjunto de instituciones integrantes de la Aliança Catalana.

ACC1Ó (COPCA-CIDEM)

Se ha valorado como especialmente interesante la cooperación de ACC1Ó con la colaboración de CORPEI y a los procesos de asistencia técnica desarrollados. En este sentido se ha valorado muy positivamente el fortalecimiento de las estructuras de MCCH y sobretodo de CAMARI para favorecer su capacidad de exportación, sin que con ello vaya en detrimento de la clara direccionalidad de su función social. En los últimos meses se ha propiciando las misiones de promoción para la exportación en el Reino Unido y en los Estados Unidos que pretenden impulsar la apertura a nuevos mercados. Se detecta buenas expectativas respecto a la exportación especialmente de la panela granulada y herbasal aunque estos contactos están todavía por consolidar, ya que requieren de poder garantizar importantes volúmenes de productos.

ACCD

Por la importancia estratégica del entramado institucional tanto en Ecuador como en Catalunya se recomienda articular una vía que permita dar continuidad y difusión al programa a fin que se pueda contemplar como una positiva estrategia de intervención en política de alianzas tanto en el Norte como en el Sur. Esta iniciativa es, en gran medida, pionera y puede ser un modelo piloto de concertación a seguir para otros programas, muy especialmente para atenuar los efectos de la crisis económica que requerirá de la necesidad de promover una mayor concentración de recursos que permita visualizar impactos positivos.

Consorcio Ecuatoriano:

Cabe destacar que el Consocio Ecuatoriano ha conseguido formular la continuidad del programa en una segunda fase y el compromiso de todas las instituciones ecuatorianas es la mejor garantía e incluso se han comprometido a sostener temporalmente los equipos a la espera del inicio de la segunda fase. El cambio institucional de la CORPEI que ha pasado de ser de titularidad pública a ser una consultoría privada supone una limitante importante que le impide su continuidad en el consorcio como institución. Su presencia en el futuro, si se da, deberá enmarcarse en tareas de asesoría técnica bajo contrato.

5.3 Ante la ampliación a una segunda fase

Por lo que se refiere a la opinión de este equipo de evaluación por la buena valoración del programa se aconseja favorecer su continuidad en una segunda fase que permita consolidar los logros que se alcancen en estos 3 primeros años ya aprobados del PAB. Seria recomendable tender a la concentración territorial en lugar de la dispersión a fin de asegurar la consolidación del proceso ya iniciado acompañando a nivel comunitario la replicabilidad de las acciones.

A la vez, y dados los resultados positivos de la intervención, el PAB puede ser considerado un programa piloto que pueda ser replicable como modelo de intervención en otras áreas, abriéndose nuevos programas con el mismo enfoque de desarrollo integral y por el encaje institucional y la integración alcanzada.

5.4.- IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÀCTICAS.

Puesto que como ya hemos afirmado en distintos apartados consideramos que el programa PAB es una iniciativa que ha resultado exitosa es importante detectar cuales son las claves que han contribuido positivamente a alcanzar estos resultados.

- **El PAB ES UN PROGRAMA CONCEBIDO Y EJECUTADO DESDE UNA VISIÓN TERRITORIAL E INTEGRAL DEL DESARROLLO.**

En esta lógica la comunidad y su entorno territorial ocupan la centralidad y promover su implicación colectiva es necesariamente el punto de partida que puede generar un desarrollo endógeno

- **EL PAB DESDE SU INICIO PRETENDE IR MÁS ALLÁ DE GENERAR UNICAMENTE UN PROGRAMA DE DESARROLLO PARA CONTRIBUIR A IMPULSAR PROCESOS DE ARTICULACIÓN CONCERTADOS PARA EL DESARROLLO TANTO EN EL NORTE COMO EN EL SUR.**

No es posible extraer en los proyectos impactos inmediatos que transformen situaciones enquistadas durante muchos años y que a la vez los cambios sean sostenibles a medio y largo plazo una vez se haya retirado el apoyo externo. Avanzar hacia esta meta requiere de trabajar más en fortalecer las comunidades y a contribuir a generar procesos a medio y largo plazo que fortalezcan su empoderamiento como actores. Más que obtener o protagonizar transformaciones cortoplacistas que difícilmente serán duraderas, es importante generar y acompañar procesos colectivos de largo recorrido.

- **EL PAB SE DESARROLLA EN UN CONTEXTO POLÍTICO ECUATORIANO CAMBIANTE Y DE BUENA APERTURA CON POLÍTICAS PÚBLICAS ORIENTADAS A ALCANZAR EL *SUMAK KAWSAY ÉS DECIR "EL BUEN VIVIR".***

El PAB se ha desarrollado en un periodo de cambios en las política públicas nacionales que dan lugar a más oportunidades a las iniciativas de economía social y solidaria, por ejemplo mediante las iniciativas de compra pública ética.
A la vez los cambios generados en Ecuador a partir del desarrollo de la Nueva Constitución (2008) ha propiciado un nuevo marco legal que favorece un mayor involucramiento de la ciudadanía en las políticas públicas. Leyes como la ley de participación y las reformas competenciales de los gobiernos autónomos descentralizados y el impulso de los planes de desarrollo son puertas abiertas que favorecen una planificación y una construcción más colectiva del desarrollo a nivel local, a la vez que favorece la fiscalización y veeduría social

- **EL PAB HA CONSEGUIDO IMPLEMENTAR UN BUEN MODELO DE GESTIÓN CONCERTADA.**

Las diversas instancias de coordinación del PAB han cumplido plenamente con sus respectivos roles y han ayudado a consolidar el trabajo conjunto del PAB.

- El Directorio.
- El Comité Técnico de Seguimiento y Sistematización.
- Los Equipos de Trabajo del CTSS
- Los Equipos Técnicos.
- La Coordinación del PAB.

Entre los instrumentos hay que destacar la Línea Base y el Sistema de planificación, monitoreo y evaluación internos, que han permitido el seguimiento del programa en todo momento. Inicialmente se generó el MOADFIG, un manual de procedimientos administrativos y de gestión que ha sido clave y han orientado el actuar de las

distintas instituciones ejecutoras, que, en muchos casos, reconocen que posteriormente, lo han incorporado a sus prácticas institucionales en otros programas. Cabe destacar que tanto este equipo de evaluación como todas las instituciones miembros del Consorcio Ecuatoriano coinciden a destacar la excelente gestión realizada por el coordinador, Justo Calvo, que con su dedicación profesional y compromiso ha contribuido eficazmente a la integración de los distintos equipos técnicos orientando la coordinación de las actividades, generando mecanismos de reportes que han permitido culminar con la sistematización del proceso. Esta gestión tan detallada de los equipos ha permitido a la directiva del Consorcio Ecuatoriano disponer en todo momento de información precisa que permitiera tomar las decisiones oportunas.

Finalmente, queremos expresar nuestro agradecimiento a ÀGORA NORD-SUD y al conjunto de instituciones tanto de la ALIANÇA CATALANA así como del Consocio Ecuatoriano por su colaboración y por habernos facilidado en todo momento la información que ha hecho posible esta evaluación.

Deseamos que nuestras observaciones y recomendaciones puedan contribuir a que esta experiencia piloto de cooperación concertada pueda tener continuidad a fin de fortalecer iniciativas de cooperación en alianza que permita impulsar procesos más integrales y transformadores que se orienten a incidir y a modificar las causas estructurales de la pobreza y aumentar los impactos.

Todos debemos de ser conscientes que el impulso de dinámicas de desarrollo como ésta contribuye a crear las condiciones de empoderamiento de las comunidades y actores locales para devenir motor de su propio desarrollo, favoreciendo la inclusión social con equidad de género, no son procesos puntuales o cortos sino que requieren de continuïdad para consolidar los frutos alcanzados.

El hecho de que en el presente informe de evaluación se contemplen algunas recomendaciones para continuar mejorando, no suponen en caso alguno, una mala valoración del programa ni de la cooperación que se está desarrollando. Nuestra voluntad al reseñar estos comentarios, es la de colaborar con Àgora Nord-Sud y el conjunto de instituciones del PAB, en la común aspiración de mejorar, día a día, la calidad de la cooperación al desarrollo.

En este sentido, queremos reiterar que el PROGRAMA ALIANZAS PARA EL DESARROLLO DE BOLÍVAR que con acierto se está impulsando, ha sido valorado por el equipo de AVALUA, en esta evaluación final como globalmente muy pertinente, y de un constatado impacto positivo si bien por los importantes retos planteados y tal como inicialmente ya se propuso requerirá necesariamente de una segunda fase donde puedan consolidarse los avances registrados en la primera.

El PAB es, sin lugar a dudas, la mejor experiencia de cooperación concertada impulsada por la cooperación catalana y supone un modelo de intervención con unas sólidas metodologías de implementación que ha conformado marcos estables de concertación de actores tanto en Ecuador como en Catalunya. Ha supuesto una innovadora arquitectura institucional mucho más cooperativa. La crisis económica por la que atraviesa el conjunto del planeta, tiene que contribuir a desarrollar más claramente la

políticas públicas de concertación territorial y de actores en las iniciativas de cooperación para poder cumplir con los acuerdos de París de recomendaciones para mejorar la eficacia de la ayuda.

Por todo esto, podemos afirmar que el proyecto evaluado está contribuyendo positivamente al logro de las políticas públicas y en alineación con éstas en todos sus niveles:

A nivel internacional tanto **Ecuador** como la comunidad internacional se han comprometido a avanzar para el logro de los retos del desarrollo en el marco de los **Objetivos de Desarrollo del Milenio,** y se identifican resultados muy especialmente por lo que respecta a los **objetivos 1** -erradicación de la pobreza y la desnutrición-, **3** -promover la equidad de género y autonomia de las mujeres-, **7** -garantizar la sostenibilidad ambiental y de los recursos naturales- **y 8** -Alianzas para el desarrollo local-.

A nivel ecuatoriano, la filosofia de la **Nueva Constitución** (julio 2008), de las posteriores reformas institucionales de fomento de la participación y la descentralización competencial territorial e inspiran los contenidos y objectivos de un modelo própio de desarrollo aprobado en febrero 2009 el **Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir o "Sumak Kawsay" 2009-2013** con el que el PAB está en sintonia pudiendo presentar impactos practicamente en los **12 objetivos o estrategias** que contempla el **Plan Nacional**.

A nivel catalán, el **PAB** es la iniciativa de cooperación concertada de la cooperación catalana que ha logrado un mayor alcance, ya que no solamente ha conseguido actuar en concertación en **Catalunya** sino que se ha propiciado un marco concertado interinstitucional en **Ecuador** integrado por entidades de gran prestigio, implantación y experticia con la firme voluntad de trabajar conjuntamente en alianza para promover el desarrollo de la província de Bolívar. El PAB encaja perfectamente en los contenidos del **Plan Director de la Cooperación Catalana 2007-2010** y en la recientemente aprobado **Plan Director de la Cooperación Catalana 2011-2014.**

El equipo de AVALUA que suscribe este informe de evaluación, quiere pronunciarse favorablemente a propiciar la continuidad del Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar, por lo menos durante el periodo de 3 años más, mediante la implementación de una segunda fase que le dé continuidad. En este sentido creemos que seria conveniente realizar una **Jornada de Evaluación del PAB** que permitan a las entidades que integran **Àgora Nord/Sud** y al conjunto de instituciones de la **Aliança Catalana**, poder reflexionar sobre los logros alcanzados por el programa **PAB,** presentando conjuntamente los documentos de sistematización del proceso y a la vez socializar las conclusiones de la evaluación. **Esta jornada permitiría identificar en que medida se puede contribuir desde Catalunya a hacer realidad la segunda fase, sea con los propios recursos de la cooperación catalana, sea propiciando la coparticipación de otras cooperaciones, a fin de que el proceso impulsado hasta el momento no decaiga y se fortalezca en la nueva etapa.**

En este nuevo periodo se podria consolidar los procesos iniciados, y muy especialmente favorenciendo la replicabilidad comunitaria de los procesos de producción impulsados y fortaleciendo las vías de comercialización que son todavía muy incipientes.

Barcelona, 8 de febrero de 2011

6. ANEXOS

1.- Agenda detallada de actividades de evaluación final en Ecuador.

2.- Fondos conseguidos mediante convenios y proyectos impulsados por el PAB en su área de acción.

3.- Análisis detallado de la eficiencia del PAB.

4.- Presupuesto Global del PAB en su formulación (Julio 2007)

5.- Políticas Públicas Ecuatorianas de incidencia en el PAB. (Sólo formato electrónico)

6.- Ficha CAD.

7.- información georreferenciada. Capas .shp de Ecuador.(Sólo formato electrónico)