JUSTO A. CALVO
XABIER VILLAVERDE
EQUIPO TÉCNICO DEL PAB

ALIANZAS PARA EL DESARROLLO LOCAL

SISTEMATIZACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO LOCAL, INTEGRAL Y ENDÓGENO IMPULSADO POR EL PAB BOLÍVAR - ECUADOR

PAB

PROGRAMA ALIANZAS PARA EL DESARROLLO DE BOLÍVAR

ALIANZAS PARA
EL DESARROLLO LOCAL

Sistematización del Modelo
de Desarrollo Local, Integral y
Endógeno impulsado por el PAB
Bolívar - Ecuador

RESPONSABLES DE LA EDICIÓN:
(Coordinación, revisión de textos, aportes, sistematización…)

JUSTO A. CALVO, Àgora Nord-Sud
XABIER VILLAVERDE, FEPP

AUTORES/AS:

CAPÍTULO	AUTORES	ESPECIALIDAD TÉCNICA	INSTITUCIÓN
I. ORGANIZACIÓN Y GÉNERO	* ANA LUZMÉLIDA ÁVILA * MYRIAN CISNEROS	Técnica de Género Técnica Social	Àgora Nord-Sud Fundación MCCH
II. PÁRAMOS Y RR.NN.	* RODRIGO CHONTASI	Técnico Ambiental	IEDECA
III. AGUA Y RIEGO	* LUIS CALUGUILLÍN	Técnico Social y de Riego	IEDECA
IV. PRODUCCIÓN: SIPA's	* WASHINGTON GAIBOR * FÉLIX SANTOS * MARIBEL MORETA	Técnico Pecuario Técnico Agrícola Técnica Agrícola	GSFEPP-Guaranda GSFEPP-Guaranda Fundación MCCH
V. FINANZAS POPULARES	* CARLOS GUANO * IVÁN ANALUISA	Técnicos en Estructuras Financieras Locales	GSFEPP-Guaranda GSFEPP-Guaranda
VI. EMPRESAS Y COMERCIALIZACIÓN	* ABEL HEREDIA * JANETT TORRES	Técnico de Empresas Técnica de Comercialización	CAMARI CORPEI

Instituciones Catalanas:

Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament · Àgora Nord-Sud · ACCIÓ · Generalitat de Catalunya

Instituciones Ecuatorianas:

Grupo Social fepp · MCCH · IEDECA · Camari · CORPEI

Fotografías: Archivo PAB

Artes e impresión:

imprefepp
Mallorca N24-275 y Av. La Coruña
Telefax: (593-2) 2550-705
E-mail: edifepp@fepp.org.ec
Quito - Ecuador

Edición: 1.000 ejemplares

ISBN-978-9942-03-426-7
DRA: 035107

Febrero de 2011

Se autoriza la reproducción parcial o total del contenido del libro, con la cita obligatoria de la fuente. Mayor información en www.pab.ec

ÍNDICE

PRESENTACIÓN 7

INTRODUCCIÓN GENERAL 9

CAPÍTULO 1

FORTALECIMIENTO SOCIO-ORGANIZATIVO Y EQUIDAD DE GÉNERO: HACIA UNA SOCIEDAD INCLUSIVA Y DE DERECHOS

Introducción 13
PARTE I: FORTALECIMIENTO SOCIO-ORGANIZATIVO
1.1. Las Organizaciones Populares en las Áreas de Intervención del PAB 13
1.2. Otros actores presentes en la Zona con Incidencia en los Procesos Organizativos 18
1.3. La problemática socio-organizativa en las zonas de intervención del PAB 20
1.4. Estrategias, metodologías y acciones aplicadas en el fortalecimiento organizativo 24
1.5. Resultados alcanzados: situación actual 28
1.6. Algunos efectos notables logrados 35
1.7. Impactos logrados por la intervención del PAB 37
1.8. Lecciones aprendidas desde la experiencia del PAB 38

PARTE II: PROMOCIÓN DE LA EQUIDAD DE GÉNERO
2.1. Las inequidades de género en las zonas de intervención del PAB. Situación inicial 40
2.2. Estrategias, metodologías y acciones aplicadas en el mejoramiento de la equidad de género 47
2.3. Resultados alcanzados, situación actual 51
2.4. Lecciones aprendidas de la experiencia 57

PARTE III: LA RELACIÓN DEL EJE SOCIO-ORGANIZATIVO Y DE GÉNERO CON LOS OTROS COMPONENTES DEL PROGRAMA
3.1. Situación inicial 59
3.2. Estrategias, metodologías y acciones 59
3.3. Resultados en la integración del fortalecimiento organizativo y de género con los demás componentes 61
3.4. Lecciones aprendidas desde la experiencia 62

CAPÍTULO 2

EL MANEJO SUSTENTABLE DE LOS PÁRAMOS Y LOS RECURSOS NATURALES EN EL MARCO DEL PROGRAMA ALIANZAS

Introducción 65
2.1. Contexto de la intervención: El ecosistema páramo y la constitución 65
2.2. Los actores involucrados en los páramos 66
2.3. ¿Con qué nos encontramos? Situación inicial 71
2.4. Proceso seguido desde la experiencia del PAB 80

2.5. Situación actual: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención 89
2.6. Conclusiones extraidas de la experiencia 96
2.7. Lecciones aprendidas en el proceso 98

CAPÍTULO 3

EL ACCESO AL AGUA DE RIEGO CON EQUIDAD Y EFICIENCIA

Introducción 101
3.1. Análisis del contexto local en que tuvo lugar la intervención 101
3.2. Los actores involucrados en la gestión del agua y del riego 104
3.3. Situación encontrada al inicio de la intervención: problemática y factores 105
3.4. Proceso seguido desde la experiencia del PAB 112
3.5. Situación actual: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención 121
3.6. Conclusiones y lecciones aprendidas extraídas de la experiencia 137

CAPÍTULO 4

LA AGRICULTURA FAMILIAR CAMPESINA Y EL MODELO SIPA: RESPONSABLE, SOSTENIBLE, RENTABLE Y REPLICABLE

Introducción: los sistemas integrados de producción agropecuaria (SIPA´s) 143
4.1. El SIPA: componentes y complementariedad 146
4.2. La producción agro-ecológica en los SIPA's de Bolívar 157
4.3. El manejo sostenible y sustentable de los recursos naturales que se realiza en el SIPA 164
4.4. La aplicación de alternativas e innovaciones tecnológicas en los SIPA's contribuye a mejorar la productividad 171
4.5. La generación de ingresos desde los SIPA's por las actividades agroproductivas 180
4.6. La seguridad alimentaria se garantiza en los SIPA's 186
4.7. La vinculación de la producción agropecuaria a las cadenas de valor desde la vocación productiva 196
4.8. El SIPA induce cambios sociales y promueve la equidad de género 201
4.9. Replicabilidad del modelo SIPA en los diferentes pisos agro-ecológicos 206
4.10. La implementación del modelo SIPA dinamiza el desarrollo rural local 218
4.11. Sinergias del resultado 4 con los otros componentes del PAB: unidos en una causa común 221

CAPÍTULO 5

LAS FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS AL SERVICIO DEL DESARROLLO FAMILIAR, COMUNITARIO Y LOCAL

Introducción 225
5.1. La generación de capacidades locales ayudó a mejorar notablemente la gestión de las EFL's 233
5.2. La gestión eficiente y eficaz facilitó que las EFL's hayan tenido un crecimiento adecuado 241
5.3. Los apoyos e incentivos entregados a las EFL's ayudaron mucho en su proceso de fortalecimiento 249
5.4. El plan de mejoramiento y fortalecimiento implementado en las EFL's, con enfoque y perspectiva de género 260
5.5. Estructuras financieras locales y equidad de género 267
5.6. Estructura y servicio de la REDFIPS-Bolívar: integración de las EFL´s en la red 273
5.7. Relación del componente 5, las finanzas populares, con cada uno de los resultados del programa 279
5.8. Incidencia de las finanzas populares y solidarias en el desarrollo local y comunitario 286

CAPÍTULO 6

LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES: CALIDAD, GESTIÓN, MERCADOS… DESDE EL ENFOQUE DE CADENA DE VALOR

Introducción 291
6.1. La asociatividad y la cultura empresarial en Bolívar 295
6.2. El impulso de prácticas de eficiencia en la gestión empresarial = proceso sostenido de crecimiento 302
6.3. La gestión de calidad y la eficiencia en el uso de recursos 308
6.4. Desarrollo de capacidades comerciales enfocadas al mercado 318
6.5. El fomento de las cadenas de valor para el desarrollo de las empresas asociativas rurales y la economía endógena 331
6.6. Iniciativas empresariales e inserción de la mujer en la dinámica socio-económica del territorio 342
6.7. La cooperación comercial y el trabajo en red impulsados desde el componente 6 del PAB 346
6.8. Incidencia de las iniciativas empresariales asociativas en el desarrollo local y comunitario 357

Conclusiones 363

Siglas y Abreviaturas 367

Bibliografía 369

PRESENTACIÓN

Es un placer presentar esta publicación que sistematiza la experiencia de trabajo del Programa "Alianzas para el Desarrollo de Bolívar" (Ecuador), una actuación de cooperación al desarrollo financiada por la Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament y ejecutada por un grupo de instituciones catalanas y ecuatorianas. Con este estudio se pretende sistematizar lo que ha dado de sí este trabajo conjunto. Los factores de éxito del Programa, las dificultades encontradas y cómo éstas fueron superadas, los aprendizajes derivados de ella, así como el análisis de los efectos e impactos logrados, son los principales aspectos analizados. No cabe duda de que el fin último de este análisis es proporcionar ideas útiles para intervenciones similares.

El Gobierno de Catalunya valora como muy positivo el gran dinamismo e importancia de las iniciativas de desarrollo impulsadas desde las instancias locales, y es por ello que en los últimos años, la ACCD ha venido impulsando alianzas entre diversos actores para definir e implementar la política de cooperación al desarrollo. El Programa "Alianzas para el Desarrollo de Bolívar" (PAB) es un buen ejemplo de esta apuesta por el desarrollo local.

Como el propio estudio reconoce en las lecciones aprendidas de esta experiencia, el PAB tiene un importante valor añadido desde del punto de vista del Desarrollo Local. En este sentido habría que destacar que se trata de una propuesta integral de desarrollo que tiene como protagonistas a las personas, familias, y organizaciones locales, a la vez que implica en el proceso a instituciones tanto del Norte como del Sur, buscando impactos que sean sostenibles. Éstas, sin lugar a dudas, son claves para fomentar la movilización de la ciudadanía y, por tanto, para construir política pública, en este caso partiendo de la cooperación al desarrollo.

Teniendo en cuenta el actual escenario global y preocupaciones compartidas, como la crisis económica global, el deterioro medioambiental o la carestía de los alimentos básicos, se hace necesario un abordaje colectivo de los problemas comunes. Y es en este punto donde las alianzas, como el PAB, y la coordinación entre actores desempeñan un rol fundamental; y precisamente, es aquí donde los gobiernos autónomos no centrales disponemos de un valor añadido en la promoción de una gobernanza democrática de los procesos de desarrollo. Porque, además, tal y como es reconocido por la comunidad internacional de cooperación al desarrollo, y se explicita a partir de la Reunión de Alto Nivel de Accra del CAD, la participación de estos niveles de gobierno en la nueva arquitectura de la ayuda requiere superar algunas barreras para conseguir un reconocimiento efectivo como agentes con capacidad de incidir sobre la definición de las agendas internacionales. Precisamente, una de ellas es la identificación de buenas prácticas que ilustren aquello que discursivamente ya hemos conseguido inocular; desde este punto de vista, ejercicios de sistematización, como el que este estudio nos presenta, confluyen en este esfuerzo de visibilización.

Finalmente, me gustaría destacar cómo este estudio también se vincula con algunos de los principios de la política de cooperación al desarrollo del Gobierno de la Generalitat, y que, al mismo tiempo, están presentes en la agenda internacional de la eficacia de la ayuda, como son los de transparencia, información y rendición de cuentas. Si bien este estudio no debe ser entendido explícitamente como un ejercicio de evaluación, la sistematización y recogida de las experiencias del PAB comparte algunas de sus características y fortalezas: como herramienta de análisis sobre la pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y viabilidad del desarrollo, y como proceso de aprendizaje que ha de incorporar las lecciones aprendidas para futuros ejercicios de planificación y gestión de las actuaciones.

Por último, cabe señalar que la gestión por resultados, otro de los principios de la agenda de la eficacia de la ayuda, únicamente se puede llevar a cabo sobre la base de una evidencia objetiva obtenida de sistemas de información, y que resulta necesaria para mejorar las políticas, medir su impacto y hacer los ajustes necesarios. En esto, como podrá comprobarse a lo largo de la lectura del presente estudio, el PAB ha demostrado una total solvencia.

En definitiva, la publicación que aquí se presenta ayuda a visibilizar, y por tanto a valorar, algunas de las experiencias que actores locales han venido definiendo en los últimos años y que van más allá de actuaciones concretas, para abarcar también ejercicios de planificación e institucionalización de la cooperación al desarrollo.

Roser Clavell i Soldevila
Secretaria d'Afers Exteriors
Generalitat de Catalunya

INTRODUCCIÓN GENERAL

Reflexionar sobre la práctica, extraer las lecciones aprendidas y gestionar el conocimiento es algo que las instituciones dedicadas principalmente al desarrollo rural pocas veces hacemos. Dejamos los análisis a los "estudiosos", analistas, expertos/as y consultores/as, que provenientes, generalmente, de los sectores académicos, nos traducen en conceptos, esquemas y, muchas veces, en paradigmas el arduo trabajo realizado en el campo.

No estamos cuestionando el rol de la academia, ni mucho menos defendiendo una separación entre teoría y práctica, no pretendemos hacerlo ni pensamos que sea adecuado. Lo que queremos destacar en este caso es el valor que han tenido los/as técnicos/as del Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar (PAB) para analizar y extraer conclusiones de su trabajo.

No es fácil. Cuando se tienen los pies enlodados por el duro recorrido de los páramos o de las húmedas vertientes del subtrópico, cuando el trabajo diario con las comunidades indígenas y organizaciones campesinas genera, a la vez, alegrías y satisfacciones, pero también un profundo cansancio y, muchas veces, desasosiego y frustración, se hace arduo el detenerse a pensar y dejar de lado las preocupaciones del día a día. Como se dice vulgarmente, *"muchas veces el árbol impide ver el bosque"*. Pero en el caso del PAB se ha intentado algo nuevo: valorar cada árbol, que en realidad es cada persona, hombre, mujer o joven, cada organización de base o de segundo grado y cada acción que se ha realizado para ayudarles a manejar y mejorar el bosque que es el desarrollo local integral de tres Cantones de la Provincia Bolívar, enfocados en el horizonte del Sumak Kawsay o Buen Vivir.

Si algún valor tiene, por tanto, esta sistematización del trabajo y la experiencia desarrollada por el PAB, es la voz de las personas que han trabajado en el Programa, voz a la que se unen las voces de las personas que son las auténticas protagonistas del desarrollo: familias, comunidades y organizaciones. Si se lee atentamente el texto de los diversos capítulos, se verá que, en muchas ocasiones, se confunden en una misma voz y palabra los/as técnicos/as y la gente con la que trabajan. A veces les ha costado diferenciarse y distanciarse, pero han debido hacerlo en aras a mantener un cierto rigor profesional. Sin embargo, se ha puesto igualmente cuidado en que los/as beneficiarios/as tengan una presencia importante en el presente estudio a través de sus propios testimonios y opiniones.

¿Qué podemos encontrar en esta sistematización del TRABAJO y del MODELO de Desarrollo impulsado por el PAB?

Concretamente, estamos ante una reflexión sobre los resultados concretos, efectos e impactos logrados desde las diversas líneas de acción del Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar, en aplicación de **un Modelo "propio" de Desarrollo Humano Local, Integral, Endógeno y Sostenible** que se ha validado. Estas líneas, pues, versan acerca de:

- El fortalecimiento organizativo y mejoramiento de las relaciones de Equidad de Género.
- La conservación de los recursos naturales y, más específicamente, la conservación y manejo comunitario del Ecosistema Páramo.
- La construcción y manejo comunitario de Sistemas de Riego.
- La producción sostenible y amigable con el medio ambiente mediante la implementación de los Sistemas Integrados de Producción Agropecuaria sostenible (SIPA's).

- El fortalecimiento de las Estructuras Financieras Locales (EFL's), de las Finanzas Populares y Solidarias y la Red Provincial de EFL's.
- El fortalecimiento a las Empresas Asociativas Rurales, la Comercialización y su Red de Instituciones de Apoyo.

Estas líneas son bastante comunes y, miradas de forma aislada, no presentan ninguna novedad especial a lo que se puede encontrar en cualquier otro programa o proyecto de desarrollo tradicional. ¿Cuál es entonces la diferencia? ¿Qué tiene de específico el PAB? Intentaremos explicarlo brevemente:

- **La intervención sistemática**, cada una de las líneas ha contado con estrategias propias, metodologías para la intervención y acciones para su implementación, dirigidas al logro de los resultados y a la generación de efectos e impactos.

  Es frecuente que, en cualquier proyecto, se establezcan estrategias que guíen las acciones, lo que no es tan frecuente es que se establezca y se lleve a la práctica de forma tan sistemática un conjunto ordenado y armónico de estrategias-metodologías y acciones.

- **Las sinergias entre las diversas líneas**, complementándose entre sí para generar un desarrollo local integral y sostenible.

  Es común en muchos proyectos que cada línea de intervención funcione autónomamente y con apenas intersecciones tangenciales, es más, generalmente (incluso interviniendo en el mismo espacio geográfico) los/as beneficiarios/as son diferentes en cada una de las líneas; esta situación se ha buscado evitar a toda costa en el PAB y, para ello, se estableció que la intervención se concentrara en las mismas comunidades y con los/as mismos/as beneficiarios/as, para generar los impactos esperados.

  En cada uno de los capítulos dedicados a las diversas líneas se encontrará un apartado que señala, de forma clara, cómo se ha establecido y ha funcionado la relación entre la línea sobre la que se está tratando y el resto de los componentes del Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar.

- **La coherencia de la intervención y su relevancia para la población beneficiaria**, partiendo siempre de una línea base establecida al inicio del Programa y que ha ido actualizándose de forma permanente, cada seis meses, de acuerdo a los avances que el mismo Programa ha ido logrando en la acción con las propias familias, comunidades y organizaciones beneficiarias.

  La línea de base, unida al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación internos ha permitido un seguimiento de los logros alcanzados, de las dificultades surgidas en el camino y ha llevado a la reprogramación de acciones de acuerdo a las nuevas situaciones.

  Concebir el Programa, con sus éxitos y debilidades, como parte de un proceso mucho más grande y de mucho más tiempo, que compromete, fundamentalmente, a las personas y comunidades con las que el PAB ha trabajado, ha permitido complementar una visión holística de acciones que se integran entre sí y con otras intervenciones presentes en la Provincia Bolívar y en las zonas (Cantones y Parroquias rurales) donde ha trabajado el PAB.

Hay otros aportes importantes del PAB, en su conjunto: sus estrategias globales, su empeño constante por establecer alianzas con otros actores, la necesidad y la búsqueda de mecanismos para lograr que el Consorcio Ecuatoriano trabaje como tal y se complemente con la Alianza Catalana, que lo ha impulsado y apoyado, técnica y económicamente, que no se encuentran en esta sistematización. Se ha realizado otra que lleva el título "Creando Sinergias para un Desarrollo Local Integral", donde se recogen, analizan y ponen de relieve estos aspectos.

Aquí, como hemos señalado, se recogen, preferentemente, los resultados, efectos e impactos "provocados" por las diferentes líneas de intervención, aspectos a los que en la otra sistematización sólo se hace referencia de forma marginal.

Ambos elementos son complementarios y, si se han separado, es para facilitar la lectura a las personas que deseen acercarse a conocer a fondo la experiencia y trabajos realizados desde el Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar.

Nuestra recomendación es que las personas que sientan que dicha experiencia puede aportarles algo para su trabajo en el campo del Desarrollo Rural, deben acceder a ambos documentos de sistematización.

Invitamos ahora a compartir la experiencia viva de las acciones realizadas. En cada una de las páginas va a sentir el esfuerzo realizado por el personal técnico del PAB para traducir en un análisis sistematizado el esfuerzo de estos tres años, y algo más, vividos en el apoyo diario a las comunidades y organizaciones de los Cantones de Guaranda, Echeandía y Las Naves, en la Provincia Bolívar (Ecuador).

Si ustedes sienten que les han logrado convencer de que su trabajo, venciendo las dificultades y cosechando satisfacciones, a través de un compromiso sacrificado y echándole todas las ganas del mundo, ha merecido la pena, entonces habrán logrado su propósito.

Como editores del trabajo de sistematización hemos de agradecer de corazón:

Al personal técnico del PAB que, en calidad de autores/as, han aportado con su tiempo, su sabiduría y su incansable tesón (por orden alfabético):

* **Iván Analuisa**	FEPP	Estructuras Financieras Locales
* **Ana Luzmélida Ávila**	Àgora NS	Género
* **Luis Caluguillín**	IEDECA	Agua y Riego
* **Myrian Cisneros**	MCCH	Organización
* **Rodrigo Chontasi**	IEDECA	Páramos y RR.NN.
* **Washington Gaibor**	FEPP	Producción: SIPA's
* **Carlos Guano**	FEPP	Estructuras Financieras Locales
* **Abel Heredia**	CAMARI	Empresas y Comercialización
* **Maribel Moreta**	MCCH	Producción: SIPA's
* **Félix Santos**	FEPP	Producción: SIPA's
* **Janett Torres**	CORPEI	Empresas y Comercialización

…Por su empeño, entrega y dedicación para completar estas páginas.

A las comunidades, organizaciones y personas que han aportado con sus testimonios acerca de su experiencia y visión sobre el Programa.

A los directivos de las instituciones del **CONSORCIO ECUATORIANO** (FEPP, MCCH, IEDECA, CAMARI y CORPEI) y de la **ALIANZA CATALANA** (Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament, Àgora Nord-Sud, ACC1Ó y) por haber hecho posible la ejecución del PAB y por el apoyo dado al proceso de sistematización.
A IMPREFEPP, que ha editado y diagramado los textos, cuadros, gráficos y fotografías y ha puesto todo su esfuerzo por hacer y presentarnos una excelente publicación.

Gracias a todos y todas.

Quito, 31 de enero de 2011.

Xabier Villaverde y Justo A. Calvo

INTRODUCCIÓN

La Provincia Bolívar cuenta con una amplia historia organizativa. Desde los años 70 del siglo XX se dieron procesos organizativos relacionados con reivindicaciones socio-políticas y acciones de desarrollo. Estos procesos, a veces presentados como contradictorios entre sí, han sufrido los avatares que han marcado las diversas tendencias y coyunturas económico-políticas del país y Latinoamérica.

Concretamente, en los años 90, con la caída del Socialismo Real en el Este Europeo, surgieron con mayor fuerza los movimientos que reforzaban la identidad de las nacionalidades indígenas. Sin embargo, los procesos no han sido en absoluto uniformes en las zonas de intervención del PAB.

Mientras algunas organizaciones se centraban, preferentemente, en la implementación de procesos productivos y empresariales, la FUNORSAL (Fundación de Organizaciones de Salinas) es el más claro exponente; la FRY (Fundación Runakunapak Yachana), de Simiátug, ponía mayor énfasis en los procesos educativos. Simiátug Samai es la única OSG de mujeres en la zona. Las otras Organizaciones de Segundo Grado de la parte más baja, como la COCIFV (Consorcio de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Facundo Vela), la UNORCIE (Unión de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Echeandía) y la UCOCS (Unión de Organizaciones de Participación Social por la Justicia del Cantón Las Naves) habían decaído en sus acciones y representatividad.

Para el PAB, contar con Organizaciones de Base y de Segundo Grado fuertes y fortalecidas era un punto clave para sustentar el conjunto de las acciones y estrategias de Desarrollo Local, integral y sostenible, planteadas para llevar adelante con la intervención.

Igualmente, la Provincia Bolívar presentaba una preocupante relación de desigualdad y grandes inequidades entre hombres y mujeres. Es por ello que, a partir del segundo año de ejecución, se vio necesario fortalecer las acciones directas a favor de una mayor equidad, estableciendo estrategias y metodologías concretas que promovieran mejores prácticas de Equidad de Género.

Lo realizado y logrado, tanto en el aspecto organizativo (PARTE I), como en lo relativo a la equidad entre hombres y mujeres (PARTE II), se trata en el presente capítulo.

PARTE I: FORTALECIMIENTO SOCIO-ORGANIZATIVO

1.1. LAS ORGANIZACIONES POPULARES EN LAS ÁREAS DE INTERVENCIÓN DEL PAB.

El Programa inicia sus actividades en 5 áreas de intervención partiendo de un diagnóstico de cada una de ellas. En algunas zonas, el sistema organizativo era muy débil, con muchos problemas para emprender procesos de gestión; a esto se unía la discriminación y las desigualdades de género. Muchas de las organizaciones habían sido creadas en torno a un objetivo específico, ligado a una coyuntura concreta, lo que era uno de los principales limitantes para su permanencia y sostenibilidad.

En las áreas de intervención del PAB existen las siguientes organizaciones.

1.1.1. Estructuras Organizativas de Base.

Presentamos los cuadros de las Organizaciones de Base con las que se ha trabajado durante los tres años de ejecución del Programa, divididas por áreas de intervención.

Cuadro 1. Organizaciones de Base y su membresía en el Cantón Echeandía.

ORGANIZACIÓN DE BASE	# Socios	# Socias	Total	# Familias
Asociación de Campesinos El Tesoro ADECATE	26	13	39	26
Asociación de Cañicultores Guachana	20	10	30	24
Asociación de Desarrollo Integral 22 de Febrero de San Francisco	14	15	29	37
Asociación de Desarrollo Integral y Social de Oronguillo	15	11	26	23
Asociación de Trabajadores Agrícolas Nueva Esperanza de Guamag Yacu	40	16	56	35
Asociación de Trabajadores Agropecuarios 31 de Octubre de Barraganete	18	7	25	23
Asociación de Trabajadores Autónomos 24 de Julio de S. Lucía	20	10	30	25
Asociación de Trabajadores Autónomos San Eduardo Bajo	23	2	25	26
Asociación Pecuaria Artesanal Hacia el Futuro de Sabanetillas	5	7	12	8
Comité de Desarrollo Comunitario El Congreso	15	10	25	23
Comité de Desarrollo Comunitario La Vaquera	17	8	25	24
Comité de Desarrollo Comunitario Puruhuay	32	15	47	22
Comunidad de San Antonio	15	7	22	22
El Vergel, microempresa de producción de Abonos Orgánicos	6	2	8	10
Fundación de Productores Orgánicos Unión de Echeandía	20	50	70	70
TOTAL	**286**	**183**	**469**	**398**
15 OB's en total	**60.98%**	**39.02%**		

Fuente: Línea Base Organizativa del PAB, 2010.

Las organizaciones del Cantón Echeandía se dedican a la producción de pastos y crianza de ganado de doble propósito en la parte alta, y al cultivo de cacao, guineo, cítricos y productos de ciclo corto, en la parte baja.

Cuadro 2. Organizaciones de Base y su membresía en la Parroquia Facundo Vela.

ORGANIZACIÓN DE BASE	# Socios	# Socias	Total	# Familias
Asociación de Desarrollo Social San Pedro	7	5	12	6
Asociación de Desarrollo Social Integral Nuevo Progreso de Jilimbí	12	14	26	20
Asociación de Participación Social El Progreso de Ingapirca	17	10	27	27
Asociación de Productores Agrícolas de Quivaná	50	10	60	45
Asociación de Trabajadores Agrícolas El Torneado	10	5	15	15
Asociación de Trabajadores Autónomos 13 de Agosto de La Florida	20	10	30	15
Asociación de Trabajadores Autónomos Bellavista	20	10	30	15
Asociación de Trabajadores Autónomos Guatzabí	18	8	26	16
Asociación de Trabajadores Autónomos La Dolorosa	27	22	49	49
Asociación de Trabajadores Autónomos Mushullacta	30	10	40	60
Asociación de Trabajadores Autónomos Pungadahuas	15	15	30	15
Asociación de Trabajadores Autónomos Santa Teresa de La Unión	23	2	25	18
Comunidad San Luis de la Unión	15	5	20	20
Fundación de Desarrollo Social de Mujeres Nueva Esperanza	0	13	13	12
TOTAL	**264**	**139**	**403**	**333**
14 OB's en total	**65.51%**	**34.49%**		

Fuente: Línea Base Organizativa del PAB, 2010.

Las organizaciones de Facundo Vela están dedicadas a la producción de fréjol y mora en la parte alta y caña de azúcar y sus derivados en la parte baja. Su población es predominantemente indígena en la parte alta y mestiza en la parte baja. Se trabaja bajo el sistema de trabajos comunitarios.

Cuadro 3. Organizaciones de Base y su membresía en el Cantón Las Naves.

ORGANIZACIÓN DE BASE	# Socios	# Socias	Total	# Familias
Asociación de Campesinos Bellavista	7	0	7	7
Asociación Montubia Buenos Aires	13	3	16	15
Asociación Montubia Las Mercedes	21	14	35	12
Asociación Nuevo Bosque de Oro	5	5	10	10
Asociación Trinidad Bonilla (San Pedro)	41	14	55	49
Comité Campesino Las Naves Centro	37	11	48	48
Comité Central Barrio El Paraíso	13	11	24	21
Comité de Desarrollo Comunitario Jerusalén	19	1	20	20
Cooperativa de Producción Artesanal 5 de Noviembre	2	18	20	20
TOTAL	**158**	**77**	**235**	**202**
9 OB's en total	**67.23%**	**32.77%**		

Fuente: Línea Base Organizativa del PAB, 2010.

Las organizaciones del Cantón Las Naves basan su economía en la producción de cacao y cítricos. Casi todas cuentan con bancos comunales y una forma de organización muy similar.

Cuadro 4. Organizaciones de Base y su membresía en la Parroquia Simiátug.

ORGANIZACIÓN DE BASE	# Socios	# Socias	Total	# Familias
ADC Jinambí de Boliche	14	9	23	21
ADI de Cutahua	51	15	66	65
ADI de Santa Teresa	47	38	85	83
ADI de Tahuato	28	24	52	47
ADI Pambuk Urku (Pambukloma)	21	11	32	31
ADS de Talahua	56	53	109	100
ADS Simiateñita	10	7	17	16
ADSI de Cocha Colorada	85	26	111	108
ADSI de El Tingo	40	11	51	49
ADSI de Allago	56	26	82	80
ADSI de Cruz de Ventanas	21	19	40	38
ADSI de Laihua Chiquishungo	74	14	88	90
ADSI de Mindina	30	25	55	53
ADSI de Pímbalo	83	41	124	120
ADSI de Santo Domingo	42	16	58	56
ASPO ENERSIM	15	21	36	34
ATA 10 de Enero de Rayo Pamba	17	7	24	23
ATA Gerrana	51	17	68	66
ATA Papaloma	63	34	97	95
ATA Tupak Yupanki de Llullimunllu	37	23	60	58
Directorio de Aguas Laihua – Pímbalo – Papaloma	75	11	86	86
Directorio de Aguas Papalona Guanguliquín	25	5	30	30
Directorio de Aguas Viuda Armana	16	9	25	25
TOTAL	**957**	**462**	**1419**	**1374**
23 OB's en total	**67.44%**	**32.56%**		
OB's (20)	**841**	**437**	**1278**	**1233**
	65.81%	**34.19%**		
Directorios de Agua (3)	**116**	**25**	**141**	**141**
	82.27%	**17.73%**		

Fuente: Línea Base Organizativa del PAB, 2010.

Las organizaciones de Simiátug están dedicadas a la crianza de ganado, ovejas, camélidos, y a los cultivos de cebolla, papas y habas en la parte alta, y fréjol y cereales en la parte media-baja. En el centro Parroquial hay pequeñas iniciativas de artesanías, procesadoras de plantas y cárnicos. Su población es predominante indígena de habla Kichwa.

Cuadro 5. Organizaciones de Base y su membresía en la Parroquia Salinas.

ORGANIZACIÓN DE BASE	# Socios	# Socias	Total	# Familias
ADI de Rincón de los Andes	12	15	27	25
ADI San Gabriel de Yurak Uksha	19	17	36	36
ADI Yawar Kucha de Pachancho	19	19	38	34
ADS 23 de Octubre de Matiaví	21	28	49	47
ADSI de La Palma	36	33	69	60
ADSI San Miguel de Monoloma	36	25	61	59
ASDI de Lanzaurco	16	13	29	28
IEEE de Natawa	21	41	62	56
Organización La Libertad	17	16	33	33
TOTAL	**197**	**207**	**404**	**378**
9 OBs en total	**48.76%**	**51.24%**		

Fuente: Línea Base Organizativa del PAB, 2010.

Las organizaciones de Salinas están dedicadas a la crianza de ovejas y camélidos en la parte alta, y a la crianza de ganado lechero, en la parte media-baja. Su población predominante es indígena y mestiza. Se trabaja bajo el sistema de trabajos comunitarios.

Cuadro 6. Resumen de socios/as de las Organizaciones de Base, por áreas de intervención.

Organizaciones de Segundo Grado	Socios	Socias	Total	Familias
Las Naves	158	77	235	202
Echeandía	286	183	469	398
Facundo Vela	264	139	403	333
Simiátug	841	437	1.278	1.374
Salinas	197	207	404	378
Totales	**1.746**	**1.043**	**2.789**	**2.685**
Porcentaje	**62,6%**	**37,4%**	**100%**	

Fuente: Línea Base de Organización. PAB, 2010.

1.1.2. Las Organizaciones de Segundo Grado.

En la Zona Baja, encontramos 4 Organizaciones de Segundo Grado, que tienen gran similitud en su accionar, están dedicadas a la gestión y ejecución de proyectos de desarrollo comunitario.

Cuadro 7. Membresía de las Organizaciones de Segundo Grado, en la Zona Baja.

OSG	ÁREA	Nº OB's		Total	Total Familias
		Socias	De hecho		
UCOCS	Las Naves	7	2	9	280
COCIFV	Facundo Vela	18	5	23	890
FUDECOM	Echeandía	11	5	16	320
UNORCIE	Echeandía	22	4	26	450
TOTAL		**58**	**16**	**74**	**1.940**

Fuente: Línea Base de Organización. PAB, 2010.

Describimos algunos datos importantes y de interés de cada Organización de Segundo Grado:

La Corporación Unitaria de Organizaciones Campesinas e Indígenas de la Parroquia Facundo Vela (COCIFV) es una organización de derecho privado, sin fines de lucro, que aglutina en su seno a las Organizaciones de Base de la Parroquia Facundo Vela, Cantón Guaranda, dedicada principalmente a la gestión de proyectos de desarrollo comunitario, vinculados a la producción y comercialización de productos de la zona. Actualmente cuenta con 18 Organizaciones de Base jurídicas y 5 Organizaciones de hecho, con un total aproximado de 890 familias.

La Unión de Organizaciones Campesinas e Indígenas del Cantón Echeandía (UNORCIE), organización dedicada a la gestión y ejecución de proyectos de desarrollo comunitario y de fortalecimiento de capacidades locales, ha ejecutado algunos proyectos en beneficio de la zona urbana y rural; tiene 22 Organizaciones de Base legalizadas y 4 de hecho. Ha venido realizando muchos proyectos: Queseras, Procesadoras de Mermeladas, Formación de Líderes/as, Mejoramiento de la Cadena Productiva del Cacao, etc.

La Fundación de Desarrollo Comunitario de Echeandía (FUDECOM-E) es una organización que ha trabajado con el apoyo de Promoción Humana Diocesana de Guaranda en apoyo a la conformación de banquitos comunitarios. No se ha trabajado mayormente con esta OSG desde el PAB, aunque sí con alguna de sus bases.

La Unión de Organizaciones de Participación Social por la Justicia del Cantón Las Naves (UCOCS) cuenta con 7 organizaciones jurídicas filiales y 2 más de hecho. Se destaca el apoyo a sus filiales y socios/as en la producción y comercialización asociativa del cacao desde la Empresa comunitaria que acopia, alista y comercializa el cacao.

En la Zona Media-Alta, encontramos 3 Organizaciones de Segundo Grado más. Describimos, a continuación, algunos datos de las respectivas OSG's (ver cuadro 8):

Cuadro 8. Membresía de las Organizaciones de Segundo Grado, en la Zona Media-Alta.

OSG	ZONA	Nº OB's		Total	Total Familias
		Socias	De hecho		
Fundación Runacunapac Yachana (FRY)	Simiátug	10	23	33	5.540
Simiátug Samai	Simiátug	0	21	21	600
FUNORSAL	Salinas	5	25	30	1.812
TOTAL		**15**	**69**	**84**	**7952**

Fuente: Línea Base de Organización. PAB, 2010.

La Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL) es la OSG que ayuda a las organizaciones en todo tipo de gestión y asesoramiento, apoya con proyectos de desarrollo, los financia, si es el caso, y establece programas de capacitación tendientes a mejorar no sólo los recursos existentes, sino también las relaciones comerciales; también apoya a las microempresas y queseras rurales de Salinas. Cuenta con 5 organizaciones jurídicas y 25 organizaciones de hecho.

La Fundación Runakunapak Yachana (FRY) está conformada por 10 organizaciones de base jurídica y 23 de hecho, con sede en la Parroquia Simiátug. Tiene la finalidad de aglutinar en su seno a los pueblos de nacionalidad kichwa, campesinos y mestizos, busca autofinanciarse y gestionar proyectos de desarrollo comunitario, vinculados a la producción y comercialización de productos de la zona.

La Asociación de Desarrollo Integral "Simiátug Samai", principalmente compuesta por mujeres, tiene como finalidad fortalecer y empoderar a las dirigentes y socias de las organizaciones de base, para que fomenten y gestionen el desarrollo socio-organizativo, agro-productivo y comercial.

1.1.3. Resumen de las organizaciones apoyadas por el PAB.

En el conjunto de las 5 áreas de intervención, el PAB trabaja con los/as beneficiarios/as y actores locales siguientes, según refleja el cuadro 9.

Cuadro 9. Resumen de las organizaciones beneficiarias: OB's, OSG's, EFL's y Empresas Asociativas.

RESUMEN GRUPOS BENEFICIARIOS Y ACTORES													
Area de Intervención	No. OSG's	No. OB's	No. ORG Vinculadas	No. SOCIOS	%	No. SOCIAS	%	TOTAL SOCIOS/AS	No. FAMILIAS	No. CAC	No. COAC	No. EMPRESAS DE OB's	No. EMPRESAS DE OSG's
Salinas	1	9	17	197	48.76%	207	51.24%	404	378	2	2	7	0
Simiátug	2	23	15	841	65.81%	437	34.19%	1.278	1.374	7	1	4	3
Facundo Vela	1	14	4	264	65.51%	139	34.49%	403	333	2	1	1	1
Las Naves	1	9	13	158	67.23%	77	32.77%	235	202	7	0	1	1
Echeandía	2	15	13	286	60.98%	183	39.02%	469	398	5	0	5	0
TOTAL	7	70	62	1,746	61.66%	1,043	38.34%	2.789	2.685	23	4	18	5
	139									27		23	
	TOTAL ORGANIZACIONES									TOTAL EFL's		TOTAL EMPRESAS	

Fuente: Línea Base de Organización. PAB, 2010.

El cuadro 9 arriba presentado muestra la situación de las Organizaciones de Base y Segundo Grado en las diferentes áreas de intervención, su condición respecto de sus organizaciones filiales, EFL's y Empresas vinculadas a ellas.

Se muestra además la participación de género luego de los 3 años de trabajo, pudiendo notarse un incremento en la participación más equitativa de hombres y mujeres no sólo como socios/as de las organizaciones sino también en cargos directivos, logro alcanzado gracias al trabajo conjunto realizado por los/las técnicos/cas de los diferentes componentes para promover el enfoque de género.

En resumen, los grupos beneficiarios y actores del PAB, integrados en esta novedosa iniciativa, son:

- FAMILIAS: 2.685
- Organizaciones de Segundo Grado: 7
- Organizaciones de Base: 70
- Estructuras Financieras Locales: 27
- Empresas: 23
- Total de Organizaciones**:** **139**

1.2. OTROS ACTORES PRESENTES EN LA ZONA CON INCIDENCIA EN LOS PROCESOS ORGANIZATIVOS.

1.2.1. Instituciones Gubernamentales.

- **Los Gobiernos Locales.**

El Consejo Provincial, los Municipios de Guaranda, Echeandía y Las Naves y las Juntas Parroquiales de Salinas, Simiátug y Facundo Vela tienen una vinculación directa con las organizaciones presentes en los territorios.

Según la Constitución Política del Ecuador,[1] en el Capítulo Cuarto, Artículos 263 (Gobiernos Provinciales), 264 (Gobiernos Municipales) y 267 (Juntas Parroquiales) tienen competencias exclusivas en sus ámbitos de intervención relacionadas con las acciones del PAB. Estas competencias están relacionadas con:

- La planificación del Desarrollo Provincial, Cantonal o de la Parroquia.
- La formulación de los Planes de Ordenamiento Territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, Provincial y Parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.
- El fomento de las actividades productivas y, específicamente, las agropecuarias.
- La gestión ambiental Provincial, Cantonal o Parroquial.
- La ejecución de obras en Cuencas y Micro-cuencas con los Gobiernos Regionales (competencia de los Gobiernos Provinciales).
- La planificación, construcción y mantenimiento de obras de riego (competencia de los Gobiernos Provinciales).
- La prestación de servicios públicos de agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y aquellos que establezca la ley (competencia de los Municipios).
- La formación y administración los catastros inmobiliarios urbanos y rurales (competencia de los Municipios).
- La delimitación, regulación, autorización y control del uso de las playas de mar, riberas y lechos de ríos, lagos y lagunas, sin perjuicio de las limitaciones que establezca la ley (competencia de los Municipios).
- El incentivo de actividades productivas comunitarias, la promoción de la protección de la biodiversidad y del medio ambiente (competencia de las Juntas Parroquiales).
- La promoción de las organizaciones de la población rural y la creación de organizaciones de base (competencia de las Juntas Parroquiales).

1. Constitución de la República del Ecuador, 2008, art. 263 a 267.

Con algunas Juntas Parroquiales y Municipios se han establecido, convenios y relaciones de coordinación de actividades, principalmente en lo que a planificación territorial y fortalecimiento organizativo se refiere. También se ha apoyado a Juntas Parroquiales en la elaboración de Planificaciones de Desarrollo Parroquial y ha habido coordinación en la ejecución de proyectos comunitarios, ejecutados por las organizaciones del área de intervención del PAB.

- **MIES-IEPS (antes PRODER).**

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) tiene como misión promover y fomentar activamente la inclusión económica y social de la población, de forma que se asegure el logro de una adecuada calidad de vida para todos/as los/las ciudadanos y ciudadanas.

Se ha tenido una relación muy positiva con el IEPS (Instituto de Economía Popular y Solidaria), con el que se establecieron y firmaron Convenios de Cooperación conjunta para la ejecución de proyectos en las organizaciones; entre otras actividades, el IEPS ha brindado apoyo económico en Facundo Vela para el fortalecimiento de la cadena productiva del Fréjol.

- **MAGAP: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.**

Está encargado de coordinar, diseñar y evaluar las políticas del sector agropecuario con el resto de sectores económicos y sociales. Además, entre sus funciones está incentivar las inversiones privadas en el sector agropecuario y regir las políticas agropecuarias del país. Con el MAGAP se han coordinado varias acciones y actividades en las dos zonas de intervención del PAB. Se han concretado alianzas y convenios, trabajando de forma coordinada en eventos de capacitación (cursos, talleres, etc.) y en la entrega de apoyos a las organizaciones.

1.2.2. Organizaciones No Gubernamentales (ONG's).

Entre las ONG´s presentes en la zona se cuenta con:

- **Ayuda en Acción:** la Fundación Ayuda en Acción es una ONG española de cooperación técnica internacional para el desarrollo, reconocida por el Estado Ecuatoriano, para ejecutar proyectos de desarrollo territorial en diferentes Provincias del país. Participa con las organizaciones campesinas y coordina algunas de sus acciones con entidades estatales y no gubernamentales. Con Ayuda en Acción se han coordinado numerosas actividades, como la elaboración de Planes de Desarrollo Parroquiales, el mejoramiento productivo, la dinamización de economías locales, la implementación de infraestructuras y equipos para Empresas, la Consultoría de Género, etc.

- **Fundación Promoción Humana Diocesana de Guaranda**, Institución de la Iglesia Católica que ofrece ayuda de créditos y desarrollo empresarial mediante metodologías participativas orientadas a impulsar la economía, especialmente de familias rurales dispuestas a mejorar sus condiciones de vida y oportunidades económicas. Es una Institución especializada en servicios financieros y de desarrollo empresarial, orientados a familias emprendedoras de la Provincia Bolívar y áreas de influencia; promueve también la asociatividad de las personas.

- **Plan Internacional**: ONG norteamericana, es una de las organizaciones internacionales de desarrollo más grande del mundo. Trabaja en 65 países e impulsa programas en 48 países en desarrollo de África, Asia y América. El trabajo de Plan cuenta con 7 sectores de intervención: educación, salud, agua y saneamiento ambiental, hábitat, seguridad económica, atención en emergencias y participación infantil.

- **Plan Bolívar**: los principales grupos destinatarios son los niños y niñas que viven en situación de desigualdad y vulnerabilidad, así como los trabajadores con discapacidad y otros grupos que necesitan protección especial. En la Parroquia Simiátug han establecido algunos acuerdos con la Fundación Runakunapak Yachana (FRY) para desarrollar un proyecto de tres años con las escuelas interculturales bilingües.

- **Fundación Alli Causai**: con sede principal en Ambato, brinda apoyo en salud. En Bolívar, da talleres de formación a promotores comunitarios de salud, en cuatro áreas principales: primeros auxilios, salud preventiva, salud materno infantil y saneamiento ambiental; también apoya al mejoramiento productivo con especies menores para la seguridad alimentaria de las familias.

- **MEDICUS MUNDI CATALUNYA** (MMC) es una asociación no gubernamental para el desarrollo que trabaja para contribuir a generar cambios en la sociedad que hagan posible la erradicación de la pobreza y permitan que la salud sea un derecho al alcance de todas las personas. MMC está presente en Ecuador, en la Provincia Bolívar, desde el año 2008, apoyando acciones de prevención y promoción de la salud. Junto con la Dirección Provincial de Salud de Bolívar, como socio local, desarrolló un proyecto para fortalecer los servicios de atención primaria en salud y, actualmente, está trabajando para mejorar la preparación ante situaciones de emergencia y desastre de la Red Provincial de Salud, apoyando la aplicación de la política de Hospitales Seguros.

La presencia de organismos e instituciones de apoyo representa una valiosa ayuda a las organizaciones y comunidades en las áreas de intervención del PAB. Este trabajo ha sido más efectivo cuando se ha realizado de forma coordinada y con articulación entre las diversas intervenciones.

1.3. LA PROBLEMÁTICA SOCIO ORGANIZATIVA EN LAS ZONAS DE INTERVENCIÓN DEL PAB.

1.3.1. La importancia de la participación y empoderamiento de los/as socios/as.

La participación de los/las socios y socias es esencial en la vida de las organizaciones. Es clave para contar con una organización con bases sólidas, bien fundamentadas y con representatividad, que puedan cumplir los fines para los que fueron creadas, impulsen el desarrollo individual y colectivo, ajustando su actuación a los objetivos, las políticas, las normas y los reglamentos internos.

El compromiso de las personas que conforman las organizaciones se percibe cuando hay altos niveles de confianza entre los/as socios/as. El éxito de una organización depende, en gran medida, de la participación y el compromiso de socios y socias que, si son activos/as, aportan con ideas, entusiasmo y, sobre todo, con su presencia y trabajo conjunto. El empoderamiento en el campo organizativo se refleja en el empeño, compromiso y fuerza que ponen los/as socios/as en apropiarse del caminar de sus organizaciones, en cómo influyen y participan en su propio desarrollo comunitario. El empoderamiento está presente en la capacidad de SER, HACER y DECIDIR por sí mismos/as, en busca de un beneficio común.

Sin embargo, en muchas de las Organizaciones de Base, se constataron importantes deficiencias en lo relativo a la participación y empoderamiento de las personas que las conforman; lo mismo podía afirmarse de las Organizaciones de Base respecto a sus OSG´s.

Los principales problemas se relacionaban con:

- **El distanciamiento de socios/as,** motivado por el cansancio, la frustración de expectativas, la falta de tiempo, los problemas en las relaciones internas, etc.
- **El débil compromiso de socios/as**, descargando y delegando toda la responsabilidad en los/as dirigentes.
- **Un sentido de pertenencia difuso**, que no se traduce en acciones concretas, ni en compromisos efectivos. Se reconoce la pertenencia, pero sin implicarse y comprometerse en la marcha de la organización.
- **Marginación y no visibilidad de las mujeres:** el “socio” es el hombre, aunque no asista ni participe de las acciones de la organización, en reuniones y trabajos comunitarios.
- **La falta de respuesta de las propias organizaciones,** al encontrar obstáculos externos y no contar con un apoyo decidido de sus miembros.
- **El sentido de pertenencia e identificación con la organización no era igual de un/a socio/a a otro/a**: por “*quem’importismo*”, pasividad, problemas en las relaciones interpersonales, frustración ante el no logro de expectativas, etc., lo que se traducía en desconocimiento o incomprensión del funcionamiento y de las acciones de la organización, que, en definitiva, derivaba en un alejamiento de la organización.

Las consecuencias de lo anteriormente señalado se reflejaban en la inasistencia a las reuniones y la baja participación de los/as socios/as en el caminar diario de las organizaciones o en los momentos en los que no se ejecutaban proyectos.

1.3.2. Debilidades en la formación de socios y socias: liderazgo, funciones y roles difusos en las organizaciones.

En la mayoría de las organizaciones, los/as socios y socias no conocían bien los fines de la misma, ni los roles de cada uno/a de los/as directivos; esto impedía que, entre los mismos dirigentes, se realizara un trabajo en equipo asumiendo sus responsabilidades; de esta forma, las dignidades directivas recaían casi siempre en las mismas personas, provocando un estancamiento en ideas, formas de liderazgo y en la ejecución de actividades organizacionales, que también desmotivaba a socios/as.

En efecto:

- Era notoria la debilidad en la formación personal de socios, socias y dirigentes, en todos los aspectos necesarios para alcanzar un buen desarrollo organizativo. Había, incluso, gran resistencia a asumir y ejercer cargos directivos por la escasa formación.
- Los/las presidentes/as no contaban con el respaldo de los/as demás dirigentes y, en muchas ocasiones, prácticamente actuaban solos/as, contando, en el mejor de los casos, con el acompañamiento del/a tesorero/a, para realizar algunas gestiones, lo que llevaba a la desmotivación y letargo organizativo.
- En las organizaciones, al momento de elegir las directivas, no se valoraban las características del líder/esa, sus capacidades, el valor y el compromiso real con la organización.
- Las organizaciones presentaban serios problemas en la parte legal, con directivas no legalizadas, socios y socias no legalizados, algunas no habían obtenido el RUC (Registro Único de Contribuyentes).
- Invisibilidad del rol de las mujeres: en la mayoría de las organizaciones, no se valoraba la participación de la mujer. Las mujeres no opinaban ni tenían poder de decisión.[2]
- Limitado acceso a los cargos directivos por parte de las mujeres: sobre todo en las comunidades indígenas, el acceso de las mujeres a cargos directivos era muy limitado, no sólo porque no se valoraba su participación, sino por el poco interés de ellas para asumir cargos directivos e incluso intervenir en las organizaciones. La baja autoestima de las propias mujeres también era otro aspecto que limitaba su participación espontánea. El índice de analfabetismo de las mujeres en todas las zonas es mucho más alto que el de los hombres, esto también retrae su participación en las directivas.

1.3.3. Poca visión del desarrollo comunitario y local.

Las organizaciones, al inicio del Programa, denotaban un alto grado de pasividad en las gestiones comunitarias, no se contaba con un rumbo trazado, las actividades se realizaban según se presentaban las necesidades. Muy pocas organizaciones habían participado en espacios de Desarrollo Local. Desde las Organizaciones de Segundo Grado, este proceso de incidencia era aún más difícil por problemas de asociatividad; si bien, todas estaban ejecutando proyectos, aún no lograban consolidar estrategias para incidir ante los Gobiernos Locales.

La FRY y UNORCIE, desde su creación, han contado con el apoyo y formación política y administrativa de la CONAIE (Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador). En el caso de la UNORCIE, forma parte de las organizaciones filiales de la FECAB-BRUNARY. Estas OSG´s han estado vinculadas a las luchas en defensa de los derechos de los sectores indígenas y campesinos/as, participando en las movilizaciones realizadas a nivel nacional. Igualmente, la FRY ha participado activamente en las luchas de la CONAIE y sus reivindicaciones para el acceso a la tierra, el agua y el reconocimiento de la plurinacionalidad del Estado Ecuatoriano, entre otras acciones importantes.

1.3.4. Deficiencias en el uso y aplicación de herramientas de planificación.

Tanto en instituciones públicas, como privadas y, con mayor razón, en las organizaciones comunitarias, la planificación debe ser parte importante e indispensable que guíe la ejecución diaria de actividades. La planificación es una herramienta que lleva al correcto análisis de los problemas y al establecimiento de objetivos, alternativas y estrategias; debe constituirse en un paso importante para orientar los recursos hacia el logro de los resultados programados por la organización.

2. Cabe indicar que la participación de la mujer, principalmente en las zonas de mayor población indígena, está condicionada a aspectos culturales y ancestrales que mantienen las comunidades. En esto tiene que ver la cultura y formas tradicionales que, en algunos aspectos, suponen un relegamiento práctico de las mujeres.

Las principales herramientas de planificación a nivel Provincial, Cantonal y Parroquial son: la Planificación del Desarrollo Local, los Planes Operativos Anuales y los Presupuestos Participativos.

- El Gobierno Provincial, en 2010, realizó, por primera vez, el ejercicio de elaborar los presupuestos participativos en reuniones con los miembros de las comunidades, Juntas Parroquiales y Municipios. Sin embargo, estos presupuestos han hecho caso omiso de las planificaciones que poseen las Organizaciones de Segundo Grado y las OB's.

- **Debilidades en el uso y aplicación de herramientas de planificación a nivel de OSG's:** éstas cuentan con su Planificación Estratégica. Con el Programa se elaboraron las de la FRY y SIMIÁTUG SAMAI, y se actualizaron las de UNORCIE y UCOCS. El problema es que aún no son asumidas como una herramienta importante, ni se ha generado un compromiso permanente para su seguimiento y aplicación. En las reuniones aún no son usadas como una herramienta de gestión organizativa. Si bien, algunos/as de los/as dirigentes que han participado en las capacitaciones están promoviendo el uso de las Planificaciones Estratégicas en sus organizaciones.

- **Debilidades en el uso y aplicación de herramientas de planificación a nivel de organizaciones de base:** la debilidad señalada a nivel de OSG´s se hace aún más patente en las Organizaciones de Base. Con las organizaciones, se han realizado 24 Planes de Trabajo en la Zona Baja y 21 en la Zona Media-Alta, y ya se manejan mejor usando Planes Operativos Anuales (POA).

Las **principales causas de estos problemas** señalados referentes a la planificación son:

- La desvalorización de la importancia de la planificación por parte de algunos dirigentes y socios/as de las organizaciones.
- No se contaba con una planificación o, si la había, no se utilizaba, sino que se actuaba según el criterio de los/as dirigentes y de acuerdo a la coyuntura, ofrecimientos y oportunidades. Muchas de las acciones no estaban dirigidas hacia las necesidades de la organización, sino por intereses individuales.
- Socios y socias, así como dirigentes, no daban seguimiento a la planificación, por lo que ésta no cumplía su función.
- El documento de planificación no era una herramienta de uso permanente ni fácil por parte de los/as dirigentes.
- Algunos/as de los/as dirigentes realizaban la coordinación de actividades de acuerdo a como se presentaban los problemas.
- Las organizaciones no contaban con recursos para que socios, socias y dirigentes ejecutasen las gestiones contempladas en las planificaciones. Debido a ello, los/as dirigentes se veían obligados/as a realizar sólo las gestiones que consideraban imprescindibles. No había una cultura de realizar aportes en las organizaciones.
- Algunos/as socios y socias no asumían las responsabilidades que les correspondían de acuerdo a la planificación: el incumplimiento sistemático de quienes aceptaban ser dirigentes, pero sin asumir sus responsabilidades era otro factor común en las organizaciones, provocando desgaste en dos o tres personas que se cansaban antes de terminar su periodo.
- A esto se sumaba el hecho de no trabajar con delegación de responsabilidades, con lo que se desaprovechaban las capacidades de otras personas que podrían haber servido de apoyo a los/as dirigentes.

1.3.5. Escaso empoderamiento e incidencia en el Desarrollo Local.

El nivel de fortalecimiento de las organizaciones se ve reflejado en las gestiones que realizan en beneficio de sus socios y socias, en su capacidad para reunirse y alcanzar un resultado positivo, en el manejo de sus conflictos internos, en la capacidad de organizarse para alcanzar sus metas. En este aspecto el liderazgo y la comunicación son factores fundamentales.

Una frase sobre empoderamiento dice: *"Una organización, o una comunidad está empoderada cuando sabe lo que tiene, sabe lo que quiere, puede hacerlo, quiere hacerlo, lo está haciendo, lo comparte… y todo eso dentro de un marco de principios y valores compartidos que aseguran la armonía entre las gentes diversas, entre la gente y la naturaleza, y de cada persona consigo misma".*[3]

3 http://www.amauta-international.com/EmpodProyectos.htm

El empoderamiento, pues, se mide también desde la vinculación y accionar en el Desarrollo Local y en la incidencia política, que implican una relación entre las OSG's y las OB's con el Estado Central y Gobiernos Locales de su territorio.

Sin embargo, en las áreas de intervención, se encontraron algunos problemas y dificultades serias:

- **Escaso nivel de incidencia de las organizaciones en los procesos de Desarrollo Local:** La mayoría de las organizaciones mantenían un débil empoderamiento respecto de los procesos de Desarrollo Local, que apenas se reducía a algunas acciones de sus dirigentes. La relación con los Gobiernos Locales era clientelar y esporádica, por la necesidad del momento. La vinculación con el trabajo de Juntas Parroquiales y Municipios era escasa o nula.

- **Debilidades en la ejecución de actividades, programas y proyectos:** en todas las zonas, antes de la ejecución del PAB, el nivel de gestión era muy bajo. Algunas organizaciones se encontraban gestionando, con resultados muy limitados, propuestas encaminadas a la obtención de servicios básicos, como sistemas de agua entubada, mejoramiento de la vialidad, electrificación, construcción de casas comunales, construcción de escuelas, reforestación, implementación de pequeñas empresas, etc.

- **Poco involucramiento de socios/as y directivos en la consecución de recursos y actividades mediante la autogestión:** las organizaciones presentaban dificultades para lograr el involucramiento de los/as socios y socias en las actividades que realizaban. Las gestiones eran asumidas por los/as dirigentes y unos/as pocos/as socios/as/as. El conocimiento y la aplicación de los estatutos era casi nulo, así como la cultura de realizar aportes para las contrapartes de proyectos, lo que generaba incluso conflictos internos. No había la costumbre de hacer rendición de cuentas por parte de dirigentes y comisiones...

- **Escaso desarrollo de capacidades de negociación:** los/as dirigentes actuaban desde la intuición, apelando a un sistema de paternalismo y clientelismo profundamente arraigado en las instituciones e, incluso, ONG´s que llegaban a las comunidades. Los proyectos que se implementaban de esta forma, muchas veces, no eran sostenibles y no tenían seguimiento. Muy pocos dirigentes se habían preparado para negociar de acuerdo a las necesidades da la organización.

- **Poco acceso a la gestión en las Instituciones Públicas:** el acceso a las Instituciones Públicas resulta muy difícil para la mayoría de los/as dirigentes o comisiones formadas en las organizaciones. Las instituciones están ubicadas en la capital provincial Guaranda y hay muchas dificultades de transporte, tiempo y distancia para poder realizar las gestiones que demanda la comunidad. Esto hace que los dirigentes muchas veces se cansen y abandonen las gestiones sin concluirlas.

- **Descoordinación entre organizaciones:** las organizaciones no habían sido capaces de coordinar acciones conjuntas para lograr mayores niveles de incidencia ante las instituciones públicas y privadas. Esta descoordinación les ha impedido alcanzar resultados importantes en su propio beneficio e impulsar políticas públicas que les favorezcan.

- **Clientelismo y paternalismo:** algunas instituciones, sin políticas claras ni bien y definidas, han promovido en las organizaciones comunitarias y sociales el clientelismo. Éstas, a su vez, se han convertido en suplicantes permanentes de recursos, en un juego perverso de dependencia y sumisión, sin una visión centrada, fundamentalmente, en los derechos.

Todos estos aspectos señalados han mermado la capacidad de las organizaciones para elaborar propuestas más grandes, sostenibles y rentables, de acuerdo a sus necesidades.

1.3.6. FACTORES EXTERNOS QUE INCIDEN EN LAS ORGANIZACIONES POPULARES.

La fortaleza o debilidad de los procesos organizativos también son consecuencia de intervenciones o factores externos que inciden en las diversas organizaciones. Señalamos los más importantes.

- **Presencia de partidos y movimientos políticos que dividen a las Organizaciones:** en las comunidades, hay presencia de representantes de diversos partidos y movimientos políticos, algunos fuertemente arraigados dentro de las organizaciones, que ejercen una gran influencia; si bien, de alguna forma, han contribuido a la formación de dirigentes, también han sido motivo de resquebrajamiento socio-organizativo. En época de elecciones es muy frecuente la captación de dirigentes para ocupar puestos políticos, generalmente de relleno; pero esto se hace sin un consenso de las organizaciones, lo que, finalmente, genera divisiones internas.

- **Presencia de organizaciones gubernamentales y ONG's con estrategias de intervención y apoyos diferentes (paternalismo y asistencialismo):** en las mismas áreas en que interviene el PAB intervienen diversas organizaciones gubernamentales y ONG´s, que tienen sus propias políticas. Eso no es problema, sino cuando rompen los procesos socio-organizativos, por recurrir a prácticas paternalistas, asistencialistas o clientelares.

- **Gobiernos Locales, Organizaciones Estatales y ONG´s trabajaban sin coordinar acciones:** las propias delegaciones locales del Estado han mostrado, tradicionalmente, una notable incapacidad para coordinar acciones conjuntas; aún mayor es la dificultad para coordinarse con los Gobiernos Locales, que, en muchas ocasiones, prefieren actuar por su cuenta. Las ONG´s, por su parte, se han acostumbrado a actuar de forma independiente, sin generar sinergias ni establecer acuerdos de cooperación. Este aislamiento, casi autismo social, de los diferentes actores del desarrollo, ha contribuido a confundir a las organizaciones, que se han limitado a "adaptarse" a las condiciones y requerimientos de las diversas instituciones.

- **La presencia de varias instituciones con actividades similares produce cansancio en las organizaciones, por la duplicidad de actividades:** en casi todas las áreas de intervención del PAB, se encuentran laborando otras instituciones de desarrollo, públicas y privadas, muchas de ellas enfocadas en los aspectos productivos y socio-organizativos. Cada institución, por tener sus lineamientos y un cronograma propio de actividades, realizaba su intervención de forma aislada, lo que hacía que muchas veces, se dieran talleres y encuentros en las comunidades de forma seguida y sobre los mismos temas, lo que generaba un desgaste en los participantes.

- **Políticas estatales han cambiado las competencias locales:** los constantes cambios políticos de estos últimos tiempos han modificado las competencias de los Gobiernos Municipales, dando mayores atribuciones al Gobierno Central y Provincial, lo que dificulta a las organizaciones y comunidades el acceso a recursos públicos. Las Juntas Parroquiales, en cambio, han asumido nuevas competencias y acceden a mayores recursos.

- **El apoyo constitucional a las organizaciones populares:** la nueva Constitución de 2008 recoge en su texto y valora el proceso organizativo vivido en los últimos años en amplias zonas del país, expresando un apoyo incondicional a la organización popular. Según el Título IV *"Participación y Organización del Poder"*, en la Sección Segunda *"De la Organización Colectiva"* en el Art. 96, se indica:

> *"Se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular para desarrollar procesos de autodeterminación e incidir en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de Gobierno, así como de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos. Las organizaciones podrán articularse en diferentes niveles para fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión; deberán garantizar la democracia interna, la alternabilidad de sus dirigentes y la rendición de cuentas"*
> **(Constitución de la República del Ecuador, 2008, Art. 96).**

1.4. ESTRATEGIAS, METODOLOGÍAS y ACCIONES APLICADAS EN EL FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO.

Ante la situación descrita, el Equipo Técnico Socio-organizativo y de Género del PAB elaboró varias estrategias y metodologías concretas de intervención que se plasmaron en acciones para el fortalecimiento organizativo. Las presentamos a continuación.

1.4.1. Estrategias desplegadas por el Programa:

Para el fortalecimiento socio-organizativo, se plantearon las siguientes estrategias generales:

- **Formación de capacidades locales y nuevos liderazgos:** se inició un proceso de formación para dirigentes y socios/as de las organizaciones, orientado también a personas jóvenes, para lograr una renovación de los liderazgos tradicionales. Los temas de formación estaban relacionados con las necesidades locales de las organizaciones, con la participación comunitaria y la incidencia política.

- **Dotación de herramientas de gestión para las organizaciones y dirigentes:** la dotación de herramientas de gestión, como los Planes de Trabajo para las OB's y las Planificaciones Estratégicas de Desarrollo para las OSG's y Juntas Parroquiales, les facilita una metodología que permite dar respuestas a las necesidades sociales, económicas y ambientales de la población, anticiparse a las demandas internas y usar de forma adecuada los recursos disponibles.

- **Promover acuerdos con otros actores** que trabajan en la misma zona de intervención en el eje Socio-organizativo: la generación de alianzas entre las OB's, OSG's, instituciones públicas y privadas es clave para la solución de problemas, necesidades y conflictos internos y la puesta en marcha de programas y proyectos dirigidos a las personas y comunidades menos favorecidas. Las alianzas deben ayudar a construir estrategias conjuntas encaminadas a poner en marcha programas de cooperación que generen mayores impactos y sean sostenibles.

- **Promover la comunicación para el desarrollo del sentido de pertenencia:** la comunicación es un factor clave que permite mejorar el nivel de convocatoria y confianza de los/as socios/as. Con el Programa se promovió el establecimiento de estrategias de comunicación que, incluso, fueron planteadas en los Planes de Trabajo. Se ha logrado mejorar el nivel de convocatoria y asistencia de socios y socias a las reuniones.

- **La difusión de estatutos, roles y funciones de los/las dirigentes y socios/as:** el conocimiento de los estatutos, reglamentos, roles, funciones y responsabilidades de cada uno/a de los/as dirigentes es un paso previo a su aplicación y cumplimiento. Esto genera confianza y claridad en los/as propios/as dirigentes y en la organización en su conjunto.

- **La concienciación de los miembros de la comunidad sobre la importancia de la planificación:** se ha promovido en las reuniones y talleres con los/as socios/as la importancia de la planificación para poder establecer, de manera consensuada, acciones prioritarias, analizar problemas y elaborar propuestas de acción dirigidas al desarrollo de la organización y comunidad.

- **Generación de espacios de participación de las organizaciones con las Juntas Parroquiales, Gobiernos Locales e Instituciones de Desarrollo,** en los que se presenten las opiniones, los aportes y las propuestas de las comunidades. De hecho, en todas las zonas, al término del programa, se están ejecutando proyectos de desarrollo comunitario en coordinación con otras instituciones públicas y privadas, proyectos que se insertan en los Planes de Trabajo elaborados participativamente.

- **Potenciar la participación de las mujeres en igualdad de condiciones con los hombres en la vida económica y política, y en la toma de decisiones a todos los niveles**: este aspecto lo desarrollaremos más ampliamente al tratar el tema de la Equidad de Género.

- **Favorecer la inserción de las organizaciones en los espacios de concertación y diálogo con el Estado y los Gobiernos Locales:** se han establecido relaciones de cooperación y entendimiento que se han concretado en acciones para incidir en políticas públicas que benefician a las comunidades. Se han propiciado y concertado espacios de interrelación entre las organizaciones y las diversas instituciones públicas, a fin de establecer acuerdos y compromisos que permitan a las organizaciones avanzar en su propio desarrollo.

1.4.2. Metodología(s) implementada(s):

Las metodologías utilizadas para plasmar las estrategias anteriores han sido:

- **Capacitaciones con las OB's y OSG's,** sobre: procedimiento parlamentario, procesos administrativos y legales, elaboración de propuestas de desarrollo, etc.

- **Capacitación en liderazgo, desarrollo de propuestas, género y contabilidad básica.** La formación de liderazgo se realizó en cursos modulares, procurando facilitar el acceso a la mayor cantidad de participantes y, especialmente, las mujeres. Estos cursos modulares de formación de Promotores de Desarrollo Local y Escuelas de Lideresas han dado ya sus frutos en el accionar de algunos de sus participantes a favor de sus organizaciones.

- **Realización de Planes de Trabajo y Planificaciones Estratégicas de Desarrollo** con las organizaciones:

Los pasos y la metodología, desarrollada por el Equipo Socio-organizativo y de Género, para elaborar, participativamente, las Planificaciones Estratégicas y los Planes de Trabajo se detallan en el cuadro 10.

Cuadro 10. Metodología y fases para la elaboración de la Planificación Estratégica con las OSG's.

Fases	Modalidad	Objetivos	Tiempo	Metodología	Recursos
Preparación y 1ª parte del Diagnóstico	Reunión con dirigentes y socios/as claves	-Socializar el PAB -Concienciar sobre la importancia de la planificación -Recoger información general sobre la OSG -Establecer calendario	4 horas	-Presentación del PAB en power point -Llenado de fichas de diagnóstico -Recogida de información general -Llenado de matriz de instancias internas y externas -Llenado de matriz de actores involucrados	Esferos Infocus Presentación del PAB Fichas de encuestas Hojas de seguimiento Matrices
2ª parte del Diagnóstico	I Taller con los/as socios/as y dirigentes, delegados/as de las OB's Participación de otras entidades aliadas estratégicas	-Socializar el PAB (si no se ha hecho aún) -Concientizar sobre la importancia de la planificación -Elaborar diagnóstico de la OSG	7 horas	-Presentación de participantes -Explicación de la metodología, reglas y establecimiento de grupos de trabajo -Matriz FODA ampliada -Identificación de problemas: fichas -Priorización de problemas: matriz de causas y efectos para construcción del árbol de problemas	Presentación del PAB: explicación en power point Infocus Matrices Fichas de cartulina Esferos Papelógrafos Marcadores
Elaboración de la Planificación Estratégica de Desarrollo de la OSG	II Taller sólo con los/as dirigentes delegados/as de las OB's Participación de otras entidades aliadas estratégicas	-Validar diagnóstico -Construir el mapa estratégico de la OSG -Definir los objetivos de la OSG y de la Planificación Estratégica	6 horas	-Presentación de la sistematización del taller anterior -Establecimiento de grupos de trabajo, metodología del taller -Establecimiento de la misión, visión, principios, valores y estrategias de la OSG -Relacionamiento de problemas principales: matriz espina de pescado -Construcción de la matriz de objetivos de la OSG y estrategias	Sistematización del taller anterior Infocus Matrices Esferos Papelógrafos Marcadores grandes y pequeños Cartulinas
	III Taller con los/as socios/as y dirigentes, delegados/as de las OB's. Participación de otras entidades aliadas estratégicas	-Elaborar el Marco Lógico: resultados, indicadores, actividades -Elaborar el Plan Quinquenal de trabajo y el Plan Anual de Trabajo -Elaborar el presupuesto	7 horas	-Socialización de mapa estratégico de la OSG -Entrega a cada grupo de trabajo (los mismos del taller II) de la sistematización de su trabajo -Establecimiento del Plan Quinquenal: Matriz de Marco Lógico -Elaboración de la planificación de actividades: Matriz POA -Elaboración de presupuestos: matriz según actividades	Sistematización del mapa estratégico Sistematización del diagnóstico por grupos de trabajo Infocus Matrices Esferos Papelógrafos Marcadores
Validación de la Planificación	Asamblea General de socios/as y entidades participantes	-Presentar y validar la Planificación Estratégica de Desarrollo de la OSG -Establecer los mecanismos para la implementación y seguimiento de la Planificación	3 horas	-Socialización y validación de la Planificación Estratégica de Desarrollo: presentación resumida -Elección y conformación del Comité de Seguimiento y Evaluación de la Planificación -Compromisos institucionales: financiamiento de las actividades -Firma de la Planificación y compromisos	Sistematización de la Planificación: presentación Infocus Computador Impresora Esferos Papelógrafos Marcadores

Fuente: Elaborado por el Equipo Socio-organizativo y de Género. PAB, 2008.

Las Planificaciones fueron realizadas con las organizaciones mediante la aplicación de una metodología sencilla (ver cuadro 10), basada en la realidad local, valorando mucho el conocimiento y la experiencia de los/as participantes, en forma participativa y con enfoque de género. Esto garantiza su ejecución efectiva. Además, se tomó en consideración lo siguiente:

- **Motivación y explicación del proceso**, sus fases y conceptos, para crear conciencia y empoderar a los/as participantes sobre los beneficios que brinda la planificación comunitaria.
- **Establecimiento de acuerdos y compromisos** para los talleres de elaboración del Plan de Trabajo y de validación en cada organización.
- **Valoración de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas** para el establecimiento de alternativas de solución a los problemas, en concordancia con las planificaciones territoriales.
- **Recopilación de información relevante con directivos y socios y socias claves**, para determinar la situación de la comunidad y la organización, considerando todos los aspectos y condiciones locales en las áreas de: salud, educación, servicios básicos, infraestructura, asociatividad, recursos naturales, producción y comercialización, etc.
- **Conformación de mesas de trabajo grupales** de análisis de la situación de la organización.
- **Seguimiento a la ejecución de los Planes en cada organización**, especialmente con los dirigentes, así como en las reuniones y talleres.

- **Capacitación en Políticas Públicas e Incidencia Política:** se desarrollaron capacitaciones, en las mismas organizaciones, sobre estos temas, haciendo énfasis en la importancia del trabajo en grupo, la pertenencia, la participación y el empoderamiento de los socios y las socias para el buen desempeño de la organización.

- **Capacitación en manejo administrativo:** sobre este tema se ha venido promoviendo que no sólo los/as directivos/as sean quienes asuman estas responsabilidades de gestión, sino que sea una responsabilidad compartida de toda la organización.

- Se ha promovido, a través de todos los componentes del PAB, la **generación de espacios de participación de la mujer**, su inclusión en los espacios organizativos y, sobre todo el acceso a los recursos para la satisfacción de sus necesidades. Para ello, en los Planes de Trabajo, se han incluido actividades para potenciar sus habilidades, de tal forma que no represente una sobrecarga de trabajo, sino que sea, más bien, un espacio de crecimiento personal.

- **Propiciar la rendición de cuentas** para mejorar el nivel de participación y para generar mayor confianza en los/as asociados/as.

1.4.3. Actividades principales realizadas:

- **Talleres de Capacitación a Promotores/as de Desarrollo Local**, a lo largo de procesos modulares de 8 meses cada uno, para la formación de líderes y dirigentes: en la Zona Media-Alta, el primer proceso inició en julio de 2008 y concluyó en diciembre de 2008 y el segundo proceso inició en abril de 2009 y concluyó en diciembre de 2009; en la Zona Baja el primer proceso inició en junio de 2008 y culminó en febrero de 2009 y el segundo proceso inició en abril de 2009 y culminó en marzo de 2010. Se formó a nuevos/as dirigentes, los que, actualmente, están al frente de las organizaciones, liderando procesos de gestión de propuestas y ejecutando proyectos en beneficio de sus organizaciones.

- **Conformación y puesta en marcha de dos Escuelas de Lideresas**, para la capacitación de mujeres de todas las áreas de intervención, en temas como: i) autoestima y comunicación, con enfoque de género; ii) economía productiva y reproductiva, iii) violencia intrafamiliar y de género; iv) cosmovisión andina de los ámbitos de las lideresas; v) de la vocación a la valoración política de las mujeres, vi) contextualización y análisis de las políticas públicas locales y la legislación con perspectiva de género; y vii) estrategias para la toma de decisiones y el liderazgo de las mujeres.

- Reuniones con dirigentes y socios/as claves para orientarles sobre el manejo administrativo y el seguimiento a las gestiones realizadas.

- **Mesas de trabajo conjuntas, con instituciones públicas y privadas**, a fin de generar espacios de coordinación interinstitucional, para propiciar acciones en campo desde la realidad de las comunidades, a fin de optimizar esfuerzos y alcanzar mejores resultados.

- **Talleres de formación a socios y socias en las mismas organizaciones**, sobre diferentes temas: Tributación y contabilidad de las organizaciones, Promoción de la Asociatividad, Análisis de Género en las comunidades, visibilizando los roles productivos y reproductivos en la familia.

- **Talleres para la Elaboración de los Planes de trabajo** con las OB's y de las Planificaciones Estratégicas de Desarrollo con las OSG's, considerando su disponibilidad del tiempo.

- Apoyo y **seguimiento a las gestiones** de la organización para la ejecución de algunas actividades contempladas en los Planes de Trabajo.

- Apoyo en la **Elaboración de Propuestas y Proyectos** a través de Talleres participativos realizados con las OB's y OSG's para potenciar acciones contempladas en sus Planes de Desarrollo.

1.5. RESULTADOS ALCANZADOS: SITUACIÓN ACTUAL.

Las acciones realizadas, con el apoyo de las metodologías empleadas, y como fruto de las estrategias establecidas, han generado algunos cambios positivos en las Organizaciones de Base y Segundo Grado con las que ha trabajado el PAB. Presentamos estos cambios.

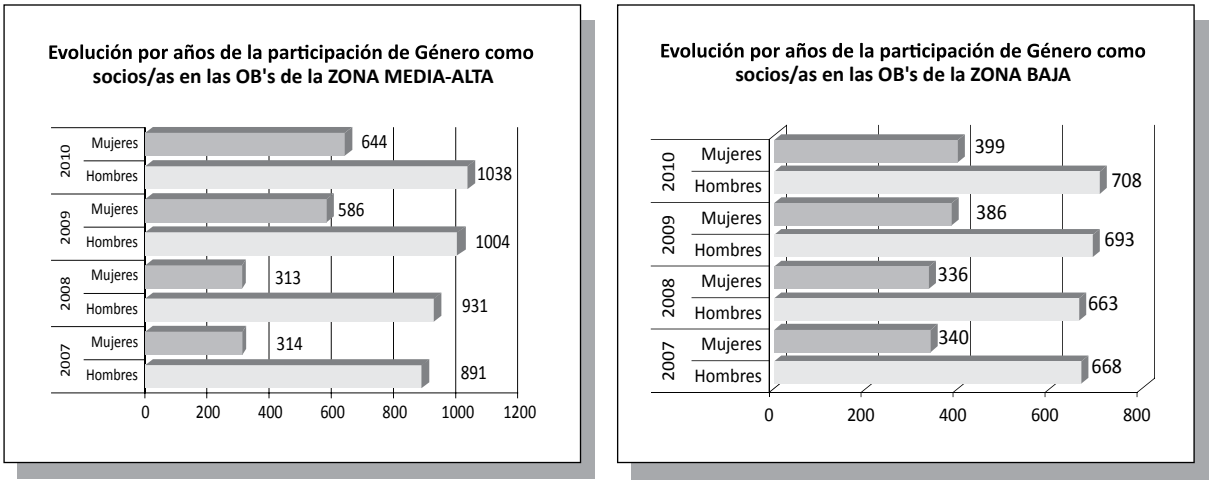
1.5.1. Cambios en cuanto a la participación y el empoderamiento de socios/as.

Como cambios importantes en este sentido podemos señalar los siguientes:

- **Las organizaciones fortalecidas incrementan el número de sus socios/as por el aumento de confianza de éstos/as en la organización y sus acciones.**

En los siguientes gráficos (1, 2 y 3), se observa la evolución alcanzada respecto de la participación de género y el incremento de nuevos/as socios/as en las organizaciones, desde el inicio del PAB en el 2007 hasta finales de 2010.

Gráficos 1 y 2. Evolución de la participación de género y del número de socios/as, por zonas de intervención, en las organizaciones apoyadas por el PAB, entre 2007 y 2010.



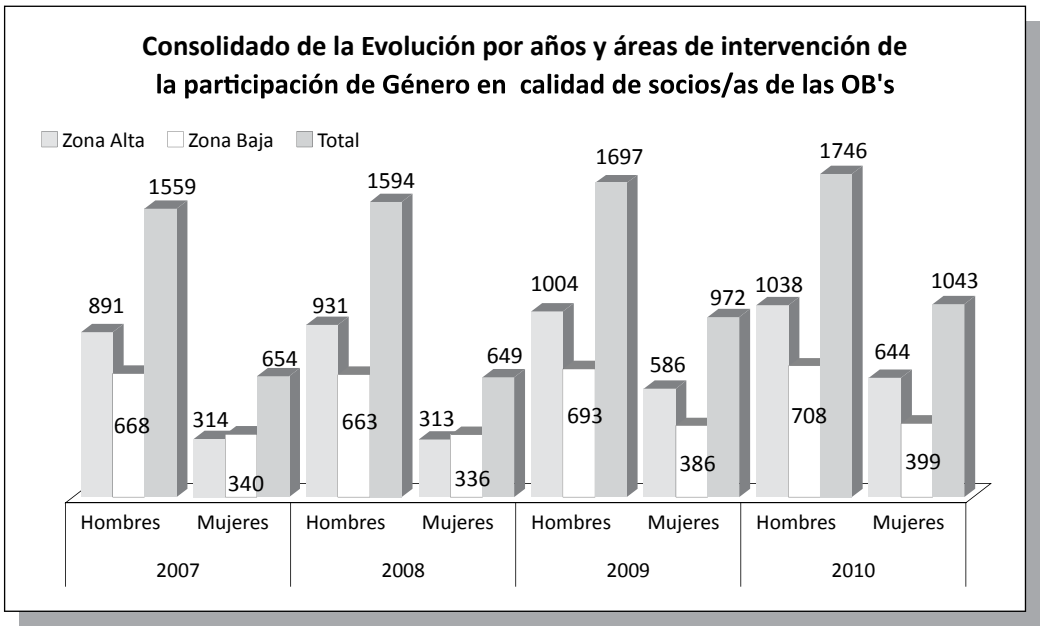
Fuente: Informes del PAB 2010 y Línea Base Organizativa del PAB, 2007-2010.

Es interesante observar la evolución en el incremento de la participación de hombres y mujeres desde el 2007. Según datos de la línea base inicial, se trabajaba con 68 organizaciones de base, que agrupaban a 2.213 socios/as. En el 2009, según datos de la línea base actualizada al 31 de diciembre de 2009, se contaba con 70 Organizaciones de Base, que agrupaban a un total de 2.669 socias/as (456 socios/as más). Y en el 2010, según datos de la última línea base actualizada al 30 de octubre de 2010, luego del trabajo realizado de legalización de socias/as y de legalización de organizaciones, se trabaja con 70 OB's, que agrupan a un total de 2.789 socios/as, dando un promedio de 39 personas socias por organización. Esto supone un aumento en el número de socios/as de 576 personas respecto de la línea de base inicial, lo que significa un incremento del 26%.

Lo mismo puede indicarse de la participación de las mujeres que han llegado a representar el 37,4% del total de socios/as (en 2007, representaban el 29,6%); los resultados, como puede verse en los gráficos, son mucho más significativos en la Zona Media-Alta que en la Baja.

En el siguiente gráfico se presentan **los mismos resultados consolidados y desagregados por sexo y zonas de intervención:**

Gráfico 3. Evolución del número de socios/as, por zonas de intervención y sexo, en las organizaciones apoyadas por el PAB, entre 2007 y 2010.



Fuente: Informes del PAB 2010 y Línea Base Organizativa del PAB, 2007-2010.

- **Líderes y lideresas formados como Promotores y Promotoras de Desarrollo Local (46 (57,5%) hombres y 34 (42,5%) mujeres) se integran en la dirigencia de las organizaciones y en la toma de decisiones comunitarias, impulsando los procesos socio-organizativos.**

Como se puede notar en el gráfico siguiente (4), en los procesos de capacitación a PDL's de 2008, la participación de la mujer en las dos áreas era muy baja; en los procesos de 2009, se mejora la participación de hombres y de mujeres, pero, especialmente, la de las mujeres, completándose la formación de 80 personas como PDL's.

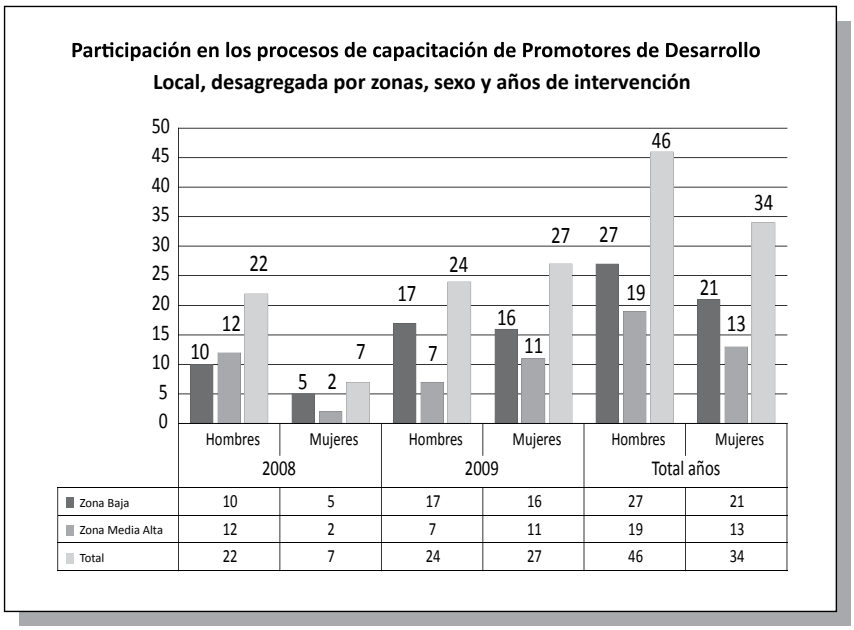


Gráfico 4. Participación en los procesos de capacitación de Promotores de Desarrollo Local, desagregada por zonas, sexo y años de intervención.

Fuente: Informes de seguimiento del PAB y Registros de participación en los Talleres, 2008-2010.

Como valoración positiva, se constata que **algunos/as de los/as Promotores/as de Desarrollo Local** capacitados/as ya se **encuentran liderando los procesos de gestión en sus organizaciones**, están motivando al empoderamiento de socios y socias para lograr una mayor participación de todos/as en las actividades organizativas, y también orientando la gestión de las organizaciones en base a los Planes de Trabajo. Asimismo, con algunas de las organizaciones, los/as PDL's elaboraron y gestionaron varios Proyectos de Desarrollo.

- **Se han obtenido nuevas Personalidades Jurídicas, se han reformado numerosos Estatutos y se ha mejora mucho en su aplicación en las organizaciones.**

La reforma de Estatutos y la obtención de Personalidades Jurídicas ha permitido que se valore más la organización, se gane en confianza y aumente el número de personas participantes.

Cuadro 11. Personalidades Jurídicas obtenidas con el apoyo del PAB, entre 2008 y 2010.

Zona	2008	2009	2010
Media-Alta	- ATA Cruz de Ventanas - ADS Simiateñita - ATA La Palma - ATA 28 de Diciembre de Lanzaurco - ASPO ENERSIM	- ADI de Tahuato - ADS 23 de Octubre de Matiaví	- ADI San Gabriel de Yurak Uksha - Asociación de Mujeres Allagüeñita de Allago
Baja		- ADIS de la Comunidad Oronguillo - Asociación de Productores y Comercializadores de Echeandía	- ADSI Nuevo Progreso de Jilimbí

Fuente: Línea Base Organizativa del PAB. Año 2010.

En total, entre la Zona Media-Alta y Baja, se han obtenido la personalidad jurídica de 12 organizaciones. De las 70 Organizaciones de Base, 66 tienen personalidad jurídica, que representan el 94,29%.

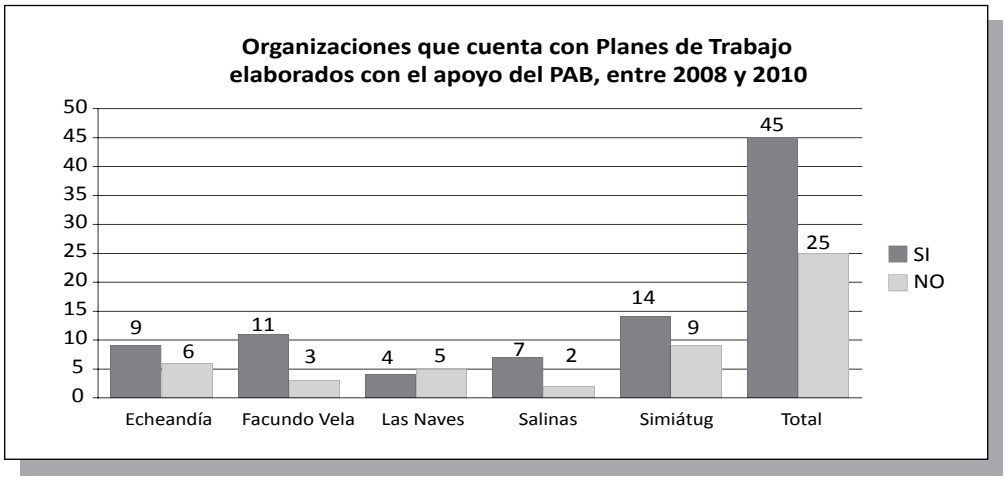
Es importante destacar la apertura de muchos dirigentes/as a dar paso a los cambios, lo que ha promovido también un cambio de actitud en gran parte de los socios/as hacia sus organizaciones.

1.5.2. Resultados logrados referentes a planificación y manejo de herramientas de gestión.

- **Las Organizaciones con Planes de Trabajo elaborados participativamente y con enfoque de género, mejoran y se fortalecen en varios aspectos relevantes: empoderamiento, unión, corresponsabilidad, gestión organizativa, orientación hacia la acción, entre otros.**

En el siguiente gráfico, puede verse el número de organizaciones que cuentan con esta herramienta de planificación elaborada con el apoyo del PAB.

Gráfico 5. Organizaciones que cuenta con Planes de Trabajo elaborados con el apoyo del PAB, entre 2008 y 2010.



Fuente: Informe de Seguimiento del PAB, 2010.

En el conjunto de las dos Zonas de intervención, entre 2008 y 2009, un total de 36 organizaciones contaban con sus Planes de Trabajo elaborados participativamente. En el 2010, se elaboraron 11 más, lo que da como resultado, al finalizar el PAB, que 45 Organizaciones de Base cuenten con esta herramienta de planificación, representando el 64% de las 70 organizaciones totales.

Las herramientas de planificación están sirviendo a las organizaciones para realizar sus gestiones, fortalecer su nivel de empoderamiento con acciones más coordinadas, integrales y ordenadas, lo que les ha permitido optimizar mejor los recursos, mejorar las relaciones de género, incrementar los niveles de participación e incidencia con las Juntas Parroquiales y los Gobiernos Locales.

1.5.3. Resultados en cuanto a empoderamiento e incidencia en el Desarrollo Local.

- **Las organizaciones con socios y socias empoderados cuentan con propuestas y proyectos elaborados, ejecutados o en proceso de ejecución, vinculadas a sus Planes de Trabajo y/o sus Planificaciones Estratégicas de Desarrollo.**

En el siguiente cuadro, aunque un poco extenso, pero importante, comprobamos cómo realmente las organizaciones han logrado incidir en todo tipo de instancias e instituciones para acceder al financiamiento de obras, proyectos e iniciativas priorizadas y prioritarias en diversas líneas de acción.

Cuadro 12. Proyectos gestionados y financiamiento obtenido por las organizaciones beneficiarias en el marco de la intervención, con el apoyo y la orientación del PAB, entre 2008 y 2010.

ORGANIZACIÓN	En el marco de qué Convenio	En el marco de qué proyecto (nombre del proyecto)	Línea de Intervención del PAB	Año(s)	Financiamiento obtenido	Institución financiadora
ZONA MEDIA-ALTA						
Fundación Runacunapac Yachana (FRY)	Sin Convenio	Se ha aumentado la productividad de la explotación lechera del Centro de Producción y Capacitación La Ercilia	R4	2008	40,000.00	CODENPE
Fundación Runacunapac Yachana (FRY)	MIES-PAB-FRY	Seguridad Alimentaria	R1 R4	2008, 2009	120,000.00	MIES
Simiátug Samai	PASSE-PAB-Simiátug Samai	Iniciativas Productivas	R4	2008	100,000.00	PASSE
ATA Gerrana	Sin Convenio	Abastecimiento de Agua Potable para la Comunidad de Gerrana	R2 R3	2009	36,000.00	Fundación para los Indígenas del Ecuador
ATA Santo Domingo	Sin Convenio	Equipamiento de la Panadería del Grupo de Mujeres Unión y Progreso de Santo Domingo	R6	2009	4,200.00	Fundación para los Indígenas del Ecuador
Simiátug Samai	PROLATINA-PAB-FEPP-IEDECA	Ampliación y Seguimiento de la Población de llamas en Simiátug en los Grupos de Mujeres y Granjas	R4	2009, 2010	31,644.52	Fundación PROLATINA
Fundación Runacunapac Yachana (FRY)	Junta Parroquial-FRY-FEPP-PAB	Elaboración del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	R1	2010	8,000.00	Plan Internacional
ADSI de Pímbalo	PROLATINA-PAB-FEPP-IEDECA	Mejoramiento de Pastos e Implementación de Riego Parcelario	R4	2010	42,000.00	Fundación PROLATINA
ADSI de Pímbalo, ATA Cruz de Ventanas, ATA Cutahua, ATA Tupak Yupanki de Llullimunllo	PROLATINA-PAB-FEPP-IEDECA	Implementación de Riego Parcelario (1ª Fase)	R4	2010 - 2014	50,000.00	Fundación PROLATINA
ADSI de Pímbalo	PAB-INAR-Gobierno Provincial de Bolívar-FEPP-IEDECA	Implementación del Sistema de Riego Comunal	R3 R4	2010	60,455.00	INAR, Consejo Provincial
ADSI de Pímbalo, ATA Cruz de Ventanas, ATA Cutahua, ATA Tupak Yupanki de Llullimunllo	PROLATINA-PAB-FEPP-IEDECA	Implementación de Riego Parcelario (2ª Fase)	R4	2010 - 2014	50,000.00	Fundación PROLATINA
Organización Tacarpo	Sin Convenio	Abastecimiento de Agua Potable para la Comunidad de Tacarpo	R3	2011	36,000.00	Fundación para los Indígenas del Ecuador
Parroquias del Norte de la Provincia Bolívar	Sin Convenio	Contribución a la Seguridad Alimentaria de las Familias Pobres del Norte de la Provincia Bolívar	R4	2011	37,000.00	Fundación para los Indígenas del Ecuador
SUBTOTAL					**615,299.52**	

ORGANIZACIÓN	En el marco de qué Convenio	En el marco de qué proyecto (nombre del proyecto)	Línea de Intervención del PAB	Año(s)	Financiamiento obtenido	Institución financiadora
ZONA BAJA						
ADIS Oronguillo, CDC La Vaquera, ATA 22 de Febrero de San Francisco de Orongo	Sin Convenio	Construcción de Puentes	R1	2008, 2009	14,000.00	Gobierno Local, PRODER
ADIS Oronguillo, Aso. de Campesinos El Tesoro, Aso. Tierra Blanca, ATA 22 de Febrero de San Francisco de Orongo	Sin Convenio	Construcción de Viviendas	R1	2008, 2009	200,000.00	MIDUVI
ATA Nueva Esperanza de Guamag Yacu	Sin Convenio	Construcción del Sistema de Agua Potable	R2 R1	2008, 2009	150,000.00	PASSE-UE, Gobierno Local
ATA Nueva Esperanza de Guamag Yacu	Sin Convenio	Construcción de la Casa Comunal	R1	2008, 2009	60,000.00	Plan Internacional
UNORCIE	PRODER-PAB-MCCH	Cursos de Profesionalización para Jóvenes de la zona urbana	R1	2008, 2009	33,780.00	PRODER
UNORCIE	PRODER-PAB-MCCH	Mejoramiento de la Genética del Ganado	R4	2008, 2009	12,000.00	PRODER
Asociación de Cañicultores Guachana	Sin Convenio	Apertura de Guardarrayas a las fincas de caña	R4	2008, 2009	4,000.00	Consejo Provincial
ATA San Eduardo Bajo	Sin Convenio	Construcción de alcantarillas y lastrado	R2 R1	2008, 2009	8,000.00	Consejo Provincial
ADIS Oronguillo, CDC La Vaquera, ATA 22 de Febrero de San Francisco de Orongo	Sin Convenio	Estudio vial para ensanchado de vías y apertura de cunetas	R1	2009, 2010	Se desconoce	CORPE-ECUADOR
COCIFV	IEPS-Ayuda en Acción-COCIFV-MCCH-PAB	Acciones Integrales para Fortalecer el Desarrollo Agro-Empresarial Asociativo de las Comunidades Productoras de Granos de Facundo Vela	R1 R4 R6	2009, 2010	69,066.00	IEPS-MIES, Ayuda en Acción
ASPO Quivaná	Sin Convenio	Gestión de una partida docente bilingüe para la comunidad Conformación de la Escuela	R1	2009, 2010	1,200.00	Dirección Provincial de Educación Bilingüe Bolívar
Aso. Jilimbí	Sin Convenio	Adecuación del acceso vial desde Palo Seco a Jilimbí	R1	2009, 2010	1,000.00	Municipio de Pangua
Cooperativa de Producción Artesanal 5 de Noviembre	Sin Convenio	Construcción del cerramiento de la microempresa	R6	2009, 2010	4,000.00	Municipio de Las Naves
Empresas: Abonos Orgánicos El Vergel; Quesera FUDECOM; Mermeladas Nuevos Horizontes; y Procesadora de Plantas Aromáticas Unión de Echeandía	Gobierno Provincial de Bolívar-Programa ART-PNUD-MCCH-PAB	Fortalecimiento de 4 Proyectos Agro-Empresariales en el Cantón Echeandía	R6	2009, 2010	28,175.00	ART-PNUD, Consejo Provincial
ADIS Oronguillo	Sin Convenio	Proyecto de construcción de redes para el sistema de agua potable	R1	2009, 2010	200,000.00	Gobierno Local, Embajada del Japón

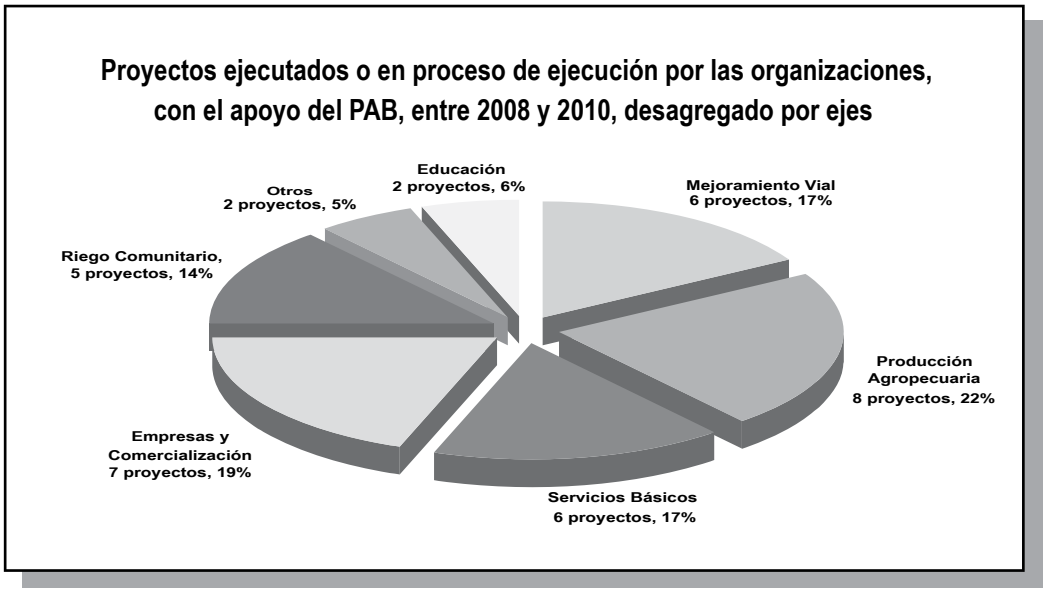
ORGANIZACIÓN	En el marco de qué Convenio	En el marco de qué proyecto (nombre del proyecto)	Línea de Intervención del PAB	Año(s)	Financiamiento obtenido	Institución financiadora
Cooperativa de Producción Artesanal 5 Noviembre	Contrato con el MIES	Acuerdo de Entrega de Harina de Plátano para el Programa de Producción de Alimentos	R6	2010	34,000.00	MIES
ATA San Eduardo Bajo	Sin Convenio	Producción y Comercialización de cerdos de engorde	R4 R6	2010	20,000.00	Consejo Provincial
ATA Mushullacta	Sin Convenio	Adecuación del acceso vial a la comunidad	R1	2010	1,000.00	Municipio de Guaranda, Consejo Provincial
UCOCS	MIES-IEPS-INIAP-UEB-Municipios de Echeandía, Caluma y Las Naves-UCOCS	Producción y Comercialización de cacao, desde el fortalecimiento de la Cadena de Valor	R4 R6	2010, 2011	600,000.00	MIES-IEPS, INIAP, UEB, Municipios de Caluma, Las Naves y Echeandía
APS El Progreso de Ingapirca	Sin Convenio	Proyecto de Rehabilitación de la Red de agua potable	R1	2010	1,000.00	Consejo Provincial
ATA 22 de Febrero de San Francisco de Orongo	Sin Convenio	Proyecto de Riego	R2 R4	2010, 2011	607,628.27	INAR, Consejo Provincial
CDC Jerusalén	Sin Convenio	Proyecto de Riego	R2 R4	2010, 2011	299,228.81	INAR, Consejo Provincial
UNORCIE	Municipio de Echeandía-Ayuda en Acción-MCCH-UNORCIE-PAB	Construcción del Centro de Acopio de Cacao	R4 R6	2010, 2011	10,000.00	Gobierno Local de Echeandía, Ayuda en Acción
SUBTOTAL					**2,358,078.08**	
				TOTAL	**2,973,377.60**	

Fuente: Informe de Seguimiento del PAB, 2010.

El anterior cuadro refleja el nivel de gestión alcanzado por algunas organizaciones, en las que se ha alcanzado un buen nivel de empoderamiento de sus dirigentes/as, socios/as en gestiones a favor del desarrollo comunitario y del bien común. Los datos finales hablan por sí solos…

Se han financiado 36 proyectos de desarrollo o iniciativas de servicios básicos, algunas para una única organización, otras para varias al mismo tiempo, 13 de ellas en la Zona Media-Alta y 23 en la Zona Baja, accediendo las organizaciones a casi tres millones de dólares, una considerable cantidad que se alinea con los procesos de fortalecimiento organizativo y Desarrollo Local que ha venido impulsando el PAB. En el gráfico siguiente, se presenta una clasificación de los proyectos reflejados en el cuadro 12, por sectores o ejes temáticos, sea que hayan sido ejecutados, se encuentren en ejecución o aprobado su financiamiento.

Gráfico 6. Clasificación por ejes temáticos de los proyectos ejecutados o en ejecución por parte de las organizaciones, con el apoyo del PAB.



Fuente: Elaborado por el Equipo Socio-organizativo y de Género. PAB, 2010.

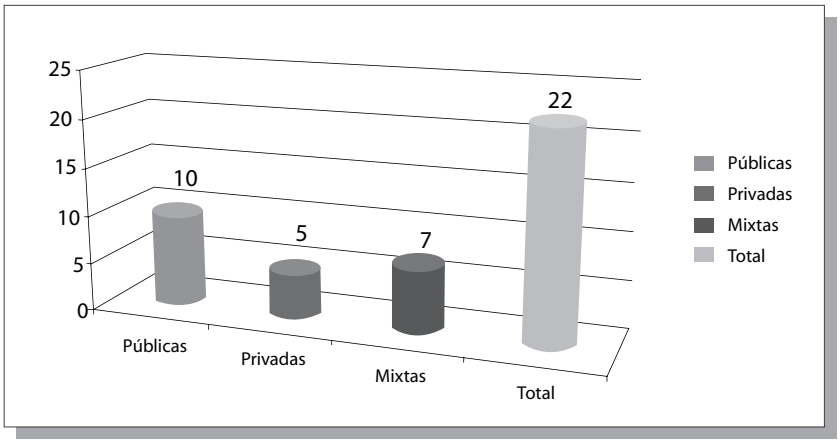
- **Organizaciones de las áreas de intervención del PAB establecen acuerdos y convenios para la ejecución de propuestas de desarrollo en alianza con Gobiernos Locales, Instituciones Gubernamentales y ONG's.**

Para la ejecución de actividades importantes es necesaria siempre la generación de alianzas entre las OB's, las OSG's y los Ministerios Gubernamentales, Municipios y Juntas Parroquiales.

Actualmente, va mejorando la relación entre las OSG's y sus organizaciones filiales, y entre éstas y los Gobiernos Locales, ya que la Constitución favorece la participación de las organizaciones sociales, que hoy cuentan ya con espacios (la denominada silla vacía) para solicitar y exponer sus necesidades, opiniones y para intervenir en la elaboración de los presupuestos participativos locales. En este aspecto, y para favorecer estos procesos de concertación, se ha propiciado la firma de algunos acuerdos entre las Organizaciones, los Gobiernos Locales y el PAB; así como con Ministerios, Entidades Gubernamentales y también No Gubernamentales presentes en las áreas de intervención. Los proyectos que hemos presentado en el punto anterior son una muestra de los acuerdos establecidos.

En concreto, el Programa ha promovido y generado **30 alianzas estratégicas** con diversos actores para la promoción del Desarrollo Local y el fomento de las redes de comercialización, de productores y de EFL's, concretándose en **22 Convenios de Cooperación Interinstitucional firmados**, de los cuales 7 fueron únicamente con instituciones públicas, 3 con ONG´s y 12 mixtos (con instituciones públicas y ONG´s a la vez). El detalle puede verse, a continuación, en el gráfico 7.

Gráfico 7. Convenios de Cooperación suscritos por el PAB (1ª Fase), por tipo de Institución.



Fuente: Informes de Seguimiento. PAB, 2008-2010.

Para llegar a la firma de estos 22 Convenios se propiciaron reuniones con diferentes instituciones para promover acuerdos que permitiesen una mayor participación de OSG´s y OB´s en los procesos de Desarrollo Local. Se ha logrado, pues, el objetivo de coordinar actividades para evitar intervenciones aisladas y sumar esfuerzos para mejorar las acciones y lograr mayores impactos.

1.6. ALGUNOS EFECTOS NOTABLES LOGRADOS.

Como efectos del trabajo realizado por el PAB en apoyo al fortalecimiento de las organizaciones, presentamos cómo han asumido las organizaciones las recomendaciones y formación otorgada por el Programa y los cambios que, a corto o mediano plazo, se han generado.

- **Organizaciones fortalecidas y empoderadas manejan una cultura tributaria y de legalización de directivas y socios/as, mejorando el proceso de toma de decisiones, la gestión de proyectos y necesidades para sus comunidades y familias socias.**

Cuadro13. Organizaciones con personería jurídica y directivas legalizadas, al 31 de octubre de 2010.

ÁREA DE INTERVENCIÓN	Nº Total de OB's	Nº de OB's con personería jurídica	Directivas legalizadas	
			SI	NO
Salinas	9	8	8	1
Simiátug	23	22	20	3
Facundo Vela	14	13	12	2
Las Naves	9	9	8	1
Echeandía	15	14	13	2
Total	**70**	**66**	**61**	**9**
Porcentaje	100%	94%	87%	13%

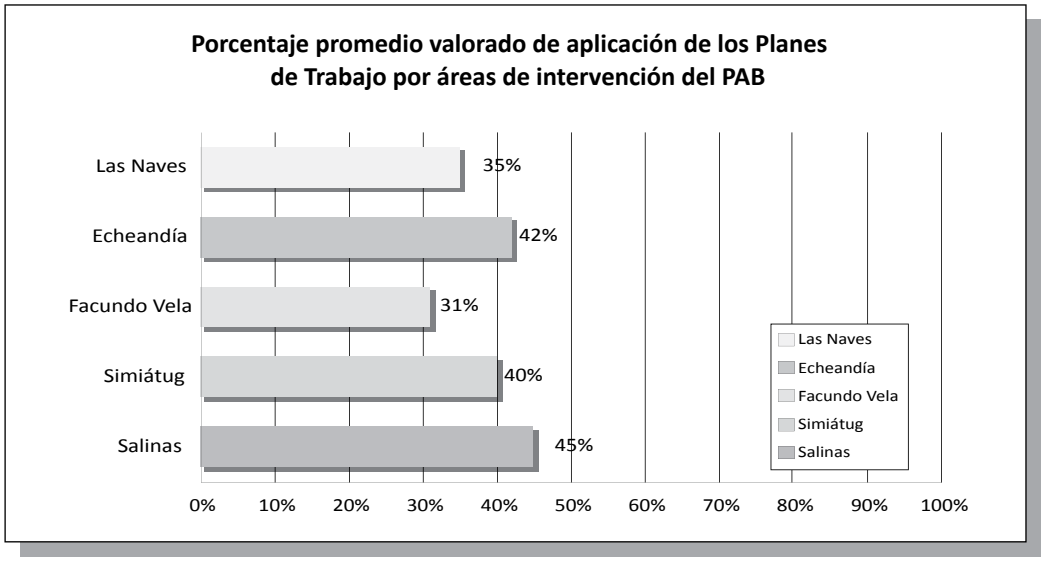
Fuente: Línea Base Organizativa del PAB, 2010.

Esta mejora en la situación organizativa denota el incremento de la confianza que ha motivado el ingreso a las organizaciones de nuevos/as socios y socias; esto, a su vez, redunda en el fortalecimiento socio-organizativo, pues los/as nuevos/as socios/as vienen con ímpetu y entusiasmo, y ponen también mayor dinamismo y agilidad a los procesos de desarrollo.

- **Las Organizaciones aplican los Planes de Trabajo como una herramienta de gestión que contribuye a la optimización de recursos humanos y económicos, internos y externos.**

En el siguiente gráfico, se valora el porcentaje de aplicación de los Planes de Trabajo elaborados en 2008 y 2009 con las organizaciones.

Gráfico 8. Aplicación de los Planes de Trabajo por las Organizaciones, en porcentaje valorado.



Fuente: Informes de Seguimiento del PAB, 2010.

De los Planes de Trabajo elaborados en 2008 y 2009 y que están en ejecución, podemos decir que se encuentran en un promedio aproximado de ejecución del 38,6% (ver gráfico 8), según las actividades previstas. Algunas organizaciones han asumido esta herramienta con mayor responsabilidad y otras aún están en proceso de hacerlo. El uso de esta herramienta ha favorecido la obtención de apoyos de organismos públicos y privados. Vale recordar una vez más que los Planes de Trabajo son una herramienta nueva para las organizaciones, y que, por tanto, su aplicación está aún en proceso de asimilación. Se requiere todavía de un proceso continuo de evaluación y seguimiento para verificar su correcta aplicación.

- **Las OB's y OSG's con un mayor empoderamiento se constituyen en actores en el ámbito del Desarrollo Local, son más tomadas en cuenta por las autoridades locales y mejoran sus niveles de gestión.**

Para ser actores en los procesos de Desarrollo Local hay que estar en capacidad de poder hacer propuestas de políticas públicas, de incidir con decisión y energía, de participar en espacios de concertación local, etc. Las organizaciones apoyadas por el PAB, aunque aún no logran asumir plenamente este rol, están en proceso de hacerlo.

Una de las estrategias para lograrlo es que las organizaciones participen en la elaboración de los Planes de Desarrollo de sus territorios, incidiendo, de este modo, para que sus necesidades y prioridades, más cercanas a la realidad, sean incluidas entre las propuestas que se impulsen desde el Plan de Desarrollo, de modo que luego, al ejecutarse, generen mayores impactos.

En el siguiente cuadro se presentan únicamente algunos ejemplos de participación e incidencia pública desplegada por las OSG's a nivel local, ante la sociedad y las autoridades locales, sabiendo que son muchas más las acciones realizadas y muchísimo mayor su capacidad de incidencia.

Cuadro 14. Participación e incidencia de las Organizaciones de Segundo Grado en el nivel local y provincial.

PARTICIPACIÓN E INCIDENCIA POLÍTICA Y PÚBLICA DE LAS OSG'S A NIVEL LOCAL		
ORGANIZACIONES	**ÁREA**	**PARTICIPACIÓN EN:**
COCIFV	Facundo Vela	Elaboración del presupuesto participativo del Gobierno Local Coordinación de actividades con la Junta Parroquial de Facundo Vela Elaboración de la Planificación Estratégica de Desarrollo de Facundo Vela Participación en las Ferias inclusivas organizadas por el MIES
UNORCIE	Echeandía	Elaboración del presupuesto participativo del Gobierno Local Participación en el Plan de Desarrollo Agropecuario de la Provincia Participación en el 8º Congreso Nacional de Cacao 2010
UCOCS	Las Naves	Participación en el 8º Congreso Nacional de Cacao 2010
SIMIATUG SAMAI	Simiátug	Participación en la Feria Expo-agro 2010, en Quito Elaboración del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Simiátug Elaboración de la Planificación Estratégica de Desarrollo de ADI Simiátug Samai Participación en la Feria de Durán 2010, en Guayaquil Participación en la 2ª Feria por la Soberanía y la Seguridad Alimentaria, Guaranda
FRY	Simiátug	Elaboración del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Simiátug. Ejecución de actividades de la Asamblea Parroquial para la elaboración del presupuesto Parroquial de Simiátug Participación en la Feria Expo-agro 2010, en Quito Participación en la 2ª Feria por la Soberanía y la Seguridad Alimentaria, Guaranda
FUNORSAL	Salinas	Participación activa en la elaboración del Plan de Desarrollo Parroquial de Salinas Gestión ante el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) para la reactivación productiva de la hilandería inter-comunal Salinas

Las Organizaciones de Segundo Grado y comunidades filiales están presentes, además, en los espacios de concertación local y tienen participación relevante con propuestas de interés colectivo, como ilustra el cuadro 15.

Cuadro 15. Espacios de incidencia y participación donde han intervenidos las organizaciones de segundo grado.

OSG's	Espacios de concertación donde participan (incidencia)	Sectores de intervención
COCIFV	Elaboración de presupuestos participativos	Participación Social
UNORCIE	Elaboración del Plan Agropecuario Provincial	Agropecuario
UCOCS	Desarrollo territorial de la Cadena de Valor del Cacao	Agropecuario
SIMIÁTUG SAMAI	Incidencia en la Red de Apoyo a la Comercialización de Bolívar	Comercialización
FUNORSAL	Incidencia nacional e internacional para la promoción de la Economía Popular y Solidaria en el Ecuador Participación en ferias nacionales e internacionales	Economía popular y solidaria Comercialización Social
FRY	Incidencia en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia	Participación Social Descentralización

"Establecer alianzas es una estrategia que nos ha permitido una motivación, comunicación y coordinación entre las comunidades, organizaciones e instituciones de apoyo (ONG's) y las instituciones gubernamentales; por ende, también se han ejecutado proyectos en diferentes ámbitos muy importantes, beneficiosos para el desarrollo de las comunidades"

(Misael Chisag, Presidente de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de Cocha Colorada).

1.7. IMPACTOS LOGRADOS POR LA INTERVENCIÓN DEL PAB.

Definimos como impactos los cambios profundos, de largo plazo y sostenibles que se relacionan con aspectos fundamentales de las organizaciones. Estos cambios perdurarán más allá de la culminación del PAB. Los principales impactos logrados en el campo socio-organizativo son los siguientes:

- Un **cambio de actitud en socios y socias** de las organizaciones, empoderándose con seriedad y responsabilidad de sus organizaciones, y mejorando la gestión y administración de recursos. Así, las organizaciones fortalecidas asumen compromisos mayores, demostrando capacidad de gestión, autogestión y de trabajo en equipo.

"Las comunidades y organizaciones de base, en el año 2007, eran un poco desordenadas y desorganizadas, no se valoraban a sí mismas; hoy, en el 2010, hay cambios en la actitud de los hombres y mujeres, que se han visto en la participación, en una mayor equidad y en una mejor gestión organizativa"
(Sebastián Azogue, Tesorero de la Fundación Runakunapak Yachana, Parroquia Simiátug).

"Las mujeres nos hemos instruido con los talleres y podemos alzar nuestra voz, presentar propuestas y trabajar en beneficio de las demás. El PAB nos ha capacitado, pero ahora depende de todos/as los/as capacitados/as asumir el reto de ejecutar acciones en beneficio de los/as demás"
(Yeseña Ortega, Vicepresidenta de la OSG UNORCIE, Cantón Echeandía).

- **Las organizaciones cumplen mejor su misión, visión, y caminan con dirección y metas claras**, si cuentan con un Plan de Trabajo y lo aplican con eficacia. También los/as socios/as y directivos/as asumen mejor y más conscientes el cumplimiento de las responsabilidades que tienen asignadas en la ejecución de las acciones programadas. Así se da mayor seguimiento a la planificación escrita y las organizaciones la van revisando en las asambleas y reuniones.

  Una buena planificación también ayuda a las comunidades fortalecidas a asumir el control de su situación, a tomar decisiones vitales para su futuro, a generar nuevas iniciativas y a promover el Desarrollo Local. El sistema organizativo y administrativo es más ordenado y eficaz cuando las acciones están integradas en un plan, como afirma Pablo Chimborazo.

"El Plan de Trabajo es una herramienta muy buena, porque se ordenan las actividades para ser ejecutadas, las actividades ya no son sólo las ideas del dirigente; este plan permite distribuir las actividades, para que todos/as las cumplan y no sólo los/as directivos; ya no se chocan entre sí y se ha logrado un equilibrio y el cumplimiento de las metas.
En la comunidad hay dos campos. Uno, en la parte social, cuando hay problemas se resuelven en la misma comunidad que se solidariza también con otras comunidades. Y otro, también en la parte de producción; últimamente manejamos una empresa quesera y también el mejoramiento de las especies menores y mayores y el incremento de actividades económicas para tener mejores ingresos económicos familiares"
(Segundo Pablo Chimborazo, dirigente de Pímbalo, Parroquia Simiátug)

- El nivel de empoderamiento de las/os socios/as de las organizaciones se ve en su accionar diario, en **su interacción a nivel local con Municipios y Juntas Parroquiales**, lo que contribuye a facilitar los procesos para que las comunidades puedan alcanzar la satisfacción de sus necesidades básicas, a través de convenios con organizaciones públicas y privadas.

"En un inicio había grupos, todos querían trabajar pero no encontraban la manera; algunos incluso se manifestaban, cuando estaban seguros de ganar algo. Ahora, en cambio, se tienen algunos problemas, pero ya estamos conscientes de que podemos salir adelante, organizándonos y trabajando en conjunto. Ahora, además contamos con una Quesera que va creciendo y que permite que las personas que tienen leche no tengan que trabajar solas ni estar buscando en otras comunidades donde entregar. Todos/as sabemos que estos beneficios son para la comunidad y que, organizándonos, vamos a sacar otros proyectos más"
(Felicia Chela, socia de la Asociación de Matiaví, Parroquia Salinas).

Se ha dado un cambio en la visión de las OB's y OSG's, de una actitud pedigüeña y clientelar ante las instituciones y organismos de desarrollo, a saberse sujetos de derechos y actores sociales, gestionando propuestas y proyectos.

La coordinación con organismos estatales y privados para la ejecución de actividades de Desarrollo Local genera un cambio de pensamiento y de actitud, y mayor fuerza en la ejecución de obras y proyectos. Esto se refuerza con la conciencia de su capacidad para hacer incidencia política y proponer políticas públicas.

En definitiva, las Organizaciones de Base y de Segundo Grado han ido mejorando su accionar en el contexto local, participando e incidiendo, junto a otros actores, en los procesos de Desarrollo Local.

1.8. LECCIONES APRENDIDAS DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

Como lecciones aprendidas en el proceso de fortalecimiento organizativo podemos indicar:

El empoderamiento de los/as socios/as se traduce y muestra en:

- La participación activa e involucramiento de socios y socias en el proceso de gestión y administración de las organizaciones.
- El conocimiento y la difusión de los estatutos, que permite asumir y cumplir responsabilidades asignadas desde los procesos socio-organizativos.
- El establecimiento de compromisos y el respectivo seguimiento a los mismos, según lo establecido, lo que asegura la continuidad de las acciones.
- Al mejorar las organizaciones, su proceso de gestión también genera confianza, lo que se traduce en el ingreso de nuevos/as socios y socias.
- Las mujeres, al mejorar su autoestima, mejoran también su inserción en los procesos socio-organizativos.
- Los/las socios y socias que participan en los procesos de capacitación, en los diferentes componentes, han logrado mejorar su nivel de pertenencia, han asumido con responsabilidad la participación –no como una obligación–, como un punto de partida para alcanzar sus objetivos.

Las Organizaciones de Base han descubierto la importancia de contar con los Planes de Trabajo, y las de Segundo Grado con las Planificaciones Estratégicas de Desarrollo.

El valor de estas herramientas de gestión se hace perceptible en los procesos participativos de planificación porque, desde el inicio, involucra a todos/as los/as socios/as. Es, también, la ventaja de contar con objetivos claros y en el proceso de seguimiento y monitoreo de los propios planes. Esto se percibe en que:

- Los Planes de Trabajo elaborados son ejecutados con responsabilidad por los/as dirigentes, especialmente por aquellos/as que han participado en las capacitaciones y han asumido esta herramienta de planificación como algo importante en el desarrollo organizacional.
- Las actividades se realizan de forma más coordinada, de acuerdo a la planificación, porque el trabajo planificado permite visualizar de mejor forma las acciones y presupuestos, cómo se debe invertir, quién va a ejecutar las actividades, cómo y cuándo. Esto contribuye a optimizar mejor el tiempo y los recursos alcanzando mejores resultados.
- Las organizaciones empoderadas manejan el Plan como una herramienta de gestión y alcanzan mejores apoyos para sus asociados/as. El plan de Trabajo, al ser desarrollado participativamente, contempla las necesidades de la mayor parte de la comunidad y los beneficios se distribuyen equitativamente entre todos/as.
- La planificación, realizada participativamente, con enfoque y participación de género, es más aceptada y considerada por los/as beneficiarios/as. Al ser más participativa, también es más integral, lo que hace que tenga también mayor aceptación no sólo entre los/as socios/as, sino también a nivel familiar.

La incidencia ante instituciones públicas y privadas necesita del desarrollo de capacidades para gestionar, negociar y lograr resultados. También es importante cambiar el enfoque tradicional dependiente, clientelar y paternalista por el saberse sujetos de derechos.

Las Organizaciones deben aprender nuevas formas de relacionamiento y gestión ante las instituciones. Las lecciones aprendidas aplicando estas nuevas actitudes y enfoques muestran que:

- Propiciar el relacionamiento con los Gobiernos Locales facilita la consecución de obras y la solución de necesidades prioritarias de las comunidades.
- La participación en espacios de decisión e incidencia local contribuye a lograr un mejor empoderamiento de las organizaciones respecto del Desarrollo Local.
- Las alianzas entre organizaciones sociales y comunitarias generan mayor integración y un Desarrollo Local más exitoso, con la confianza que promueve la participación de los distintos actores.
- Todos los territorios tienen problemáticas comunes que no siempre deben ser solucionadas por la autogestión de las organizaciones, sino con el aporte de todos los entes involucrados.

PARTE II: PROMOCIÓN DE LA EQUIDAD DE GÉNERO

El desarrollo de las comunidades siempre se ha dado desde una actitud androcéntrica[4] y patriarcal; actitud no sólo tomada por los y las integrantes de las organizaciones, sino asumida y reproducida consciente o inconscientemente desde las instituciones que auspician proyectos comunitarios. Con esta situación no hay que sorprenderse de que los temas de Equidad de Género dentro de las organizaciones no hayan sido tomados en cuenta para un mejor desarrollo de las comunidades, siendo uno de los problemas la poca valoración del aporte de las mujeres en el desarrollo comunitario y el poco acceso que se les ha dado, para que ellas puedan, también, asumir cargos dirigenciales.

Para realizar la Sistematización del PAB relacionada con el tema Género, es importante tomar en cuenta el Diagnóstico realizado por una consultora especialista en Género y Desarrollo[5] en las zonas de intervención del PAB: Zona Media-Alta y Baja de Bolívar. Desde esta consultoría (año 2009), se observaron una serie de inequidades de género muy marcadas, visibilizándose también una brecha muy marcada entre hombres y mujeres, entre los roles que cada uno/a de ellos/as cumple dentro de los espacios culturalmente determinados de acuerdo a su sexo (confundiéndolo con el género).

En la mayoría de los proyectos comunitarios que se desarrollan en zonas rurales, tanto hombres como mujeres, son vistos/as bajo el mismo lente, como si las necesidades de estos dos grupos fueran las mismas, dando como resultado que, al ser más activa la voz de los hombres, voz escuchada por sobre la de las mujeres, aparezcan ellos como el grupo humano más involucrado en los procesos de Desarrollo Local. Esas formas de estudio y tratamiento de beneficiarios y beneficiarias ha abierto más la brecha entre hombres y mujeres, dando como resultado, en la mayoría de los casos, que la pobreza se feminice. La pobreza sigue teniendo un rostro de mujer, decimos.

A ello se suma la violencia intrafamiliar y de género, en sus diferentes formas, y las situaciones de discriminación y exclusión, problemáticas que las mujeres enfrentan a diario y ante las cuáles la sociedad permanece insensible. Desde el mismo Diagnóstico se presentaron algunas orientaciones acerca de cómo llevar adelante una intervención de mayor impacto y en forma transversal, lo que se concretó en la ejecución de un Plan de Acción en Género en el 2010[6].

2.1. LAS INEQUIDADES DE GÉNERO EN LAS ZONAS DE INTERVENCIÓN DEL PAB. SITUACIÓN INICIAL.

Según el Diagnóstico de Género, realizado en el año 2009, hombres y mujeres se identifican como socios/as de la organización comunitaria y/o de segundo grado, pero, son aquellos los que superan en número a éstas, dando como resultado que son los hombres los que toman las decisiones en pro de la comunidad. Además, se visibilizó un maltrato palpable de parte de los esposos o convivientes hacia las mujeres cuando estas últimas participan en actividades comunitarias y/u organizacionales.

2.1.1. Gestión comunitaria desorganizada y sin perspectiva de género.

Antes de la intervención del PAB, pocas comunidades gestionaban recursos para proyectos, presentándose, además, el inconveniente de que varias de estas gestiones no tenían un seguimiento adecuado y la participación de las mujeres en las comisiones de gestión era muy escasa.

Además, se veían y analizaban aspectos como:

- **Bajo nivel de involucramiento de las mujeres en la toma de decisiones:** los socios y las socias no valoraban la importancia de la participación de la mujer en los procesos de toma de decisiones y gestión de las organizaciones; la presencia de las mujeres era vista sólo en trabajos comunitarios de esfuerzo físico y su presencia era mínima o nula en las comisiones.

4 Androcentrismo: etimológicamente, andros significa hombre o varón, en griego. Consiste en ver el mundo desde lo masculino, tomando al varón de la especie como parámetro o modelo de lo humano. Un análisis es androcéntrico cuando sólo se toma en consideración la perspectiva masculina y se generalizan sus resultados como válidos por igual para mujeres y hombres (Fuente: Artículo de Ayala Marín, A., Léxico con Enfoque de Género para Periodistas, 1998).

5. Dayana, L., Diagnóstico Situacional de Género en las áreas de intervención del PAB, 2009, en www.pab.ec
6. Dayana, L., Plan de Acción en Género para el 2010, 2009, en www.pab.ec

- **Participación desigual de hombres y mujeres en la gestión comunitaria:** casi en exclusiva eran los hombres los que estaban al frente de las dirigencias; por lo tanto, eran ellos, desde sus necesidades e interese, los que gestionaban para sus comunidades relegando a las mujeres.

- **Escasa participación de las mujeres en las actividades de gestión comunitaria:** las razones señaladas en el Diagnóstico de Género del 2009 eran:
  - El maltrato a las mujeres por parte de los hombres en su casa, cuando ellas manifiestan que quieren participar activamente en estos procesos.
  - La escasa capacitación de las mujeres suponía una seria dificultad al momento de asumir responsabilidades dentro de las organizaciones.
  - Las pocas oportunidades de acceso a las capacitaciones y a la participación con voz y voto.

- Por otro lado, **la débil organización para la gestión comunitaria** y la poca participación de las mujeres en los procesos organizativos generaron problemas, como:
  - Bajo nivel de participación de las mujeres en las directivas.
  - Al no existir su participación, sus necesidades e intereses estaban invisibilizados.
  - Bajo nivel de participación de las mujeres en la toma de decisiones.

Al estar las organizaciones dirigidas solo por varones, las mujeres tenían poco o nada que decir ni que decidir en la toma de decisiones. Con frecuencia, las mujeres se encontraban subordinadas a la opinión de sus esposos, o padres, en el caso de las mujeres solteras, lo que restringía su participación y el no estar motivadas para ello.

Generalmente, en las áreas rurales, la desigual distribución de roles productivos y reproductivos afecta mayoritariamente a las mujeres, quienes tienen una sobrecarga entre el trabajo del hogar y el trabajo en el campo, que se ve aún más complicado cuando deben participar en las actividades de las organizaciones. Las mujeres realizan dos tipos de trabajo: el no remunerado, relacionado con la reproducción social y biológica, que no es valorado económicamente y el remunerado, relacionado con el mercado. Esto es resultado de la naturalización de los roles reproductivos no compartidos por los esposos o los hombres de la casa, la baja autoestima de las mujeres y el dominio del hombre.

La sobrecarga de trabajo, la falta de tiempo libre y el escaso reconocimiento social a las mujeres, unido a la dependencia económica, van mermando el ánimo de las mujeres campesinas.

2.1.2. Inequidades en la familia, discriminación de roles y desigualdad económica.

Es patente la situación de discriminación y las desigualdades de que son objeto las mujeres en el conjunto de la sociedad rural y, específicamente, en las organizaciones campesinas y comunidades indígenas. Ejemplo de ello era la escasa presencia de las mujeres en cargos directivos y en otros puestos de responsabilidad, cuando se trataba de organizaciones mixtas; a esto se sumaba el hecho de que eran sus esposos o sus padres los que constaban como socios y no ellas.

Algunas desigualdades lacerantes entre hombres y mujeres se enuncian a continuación:

- **Roles “exclusivos” para hombres y para mujeres.**

Desde la cultura tradicional, la sociedad ha establecido actividades y roles exclusivos para hombres y para mujeres. Todos estos roles se dan y se transmiten basándose en una idea naturalizada de que sexo es igual a género.[7] De ahí que:

7. Conceptos básicos de Sexo y Género. Sexo: Se refiere a las características biológicas que definen a un ser humano como hombre o mujer. Los conjuntos de características biológicas no son mutuamente excluyentes, ya que existen individuos que poseen ambos, pero estas características tienden a diferenciar a los humanos como hombres y mujeres (OMS).
Género: es una construcción social que hace referencia a las relaciones de poder entre hombres y mujeres. Determina desigualdades sociales a través de roles, responsabilidades y oportunidades asignados por el hecho de ser hombre o ser mujer, y a las relaciones socio-culturales entre mujeres y hombres y niños y niñas. En la mayor parte de las sociedades hay diferencias y desigualdades entre mujeres y hombres en las actividades que realizan, en el acceso y control de los recursos, así como en las oportunidades para tomar decisiones. El género es parte del contexto sociocultural.

1Las tares asumidas por las mujeres giran alrededor del bienestar físico, social y emocional de las otras personas de la familia, especialmente del marido o compañero y las hijas e hijos. Se limitan al ámbito privado y no son remuneradas con salario.

- Las tareas asumidas por los hombres giran alrededor de su rol de proveedores de la familia, lo que los lleva a buscar trabajo asalariado. Se limitan al ámbito público.

Esta división de roles y tareas, es el cimiento para las desigualdades en derechos, oportunidades y posibilidades entre hombres y mujeres.

- **Participación en los espacios público/privados de acuerdo al género.**

Según autoras como Marysa Navarro (2002)[8] y Asunción Lavrin (2005)[9], la división de los espacios público y privado se da desde una mirada hegemónica y patriarcal para el control de los hombres, en especial, sobre la sexualidad de las mujeres, sexualidad ligada al tema reproductivo; pues ellas, las mujeres son las llamadas a mantener la moral, las buenas costumbres, la buena crianza de hijos/as, la producción y buenas hijas para seguir reproduciendo estos roles. En el caso del mundo indígena las mujeres son las llamadas a mantener las tradiciones y la cultura de su pueblo.

El Diagnóstico de Género visibiliza estas inequidades en los espacios público/privado: del total de mujeres encuestadas en Simiátug, el 71% son jefas de hogar, mientras que del total de hombres encuestados el 84% son jefes de hogar (Diagnóstico de Género, 2009, pág. 33). Desde una mirada con los lentes del género, la visión y división de estos espacios se dan de la siguiente manera:[10]

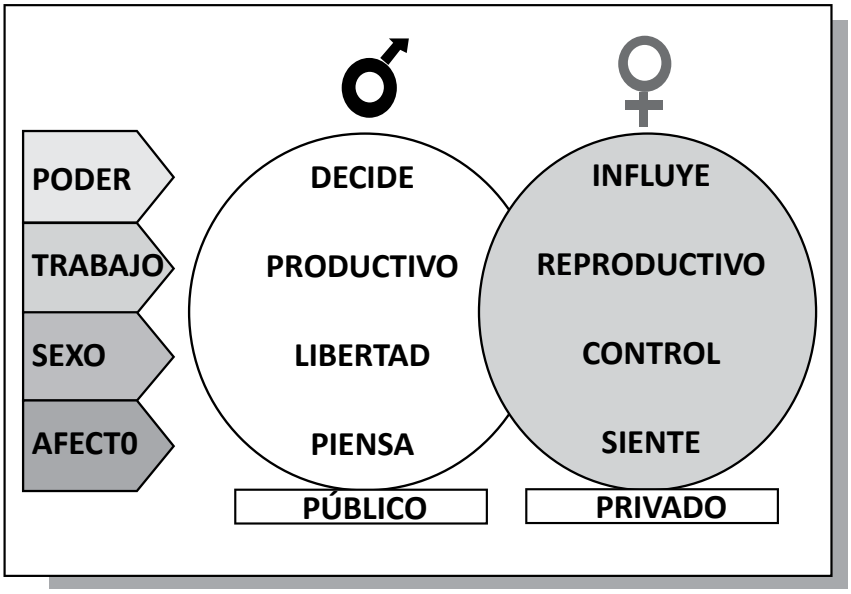


Figura 1: Actividades de hombres y mujeres en los espacios público/privados.

Fuente: García, A., Taller introductorio de Género y Desarrollo, 2008.

Enfoque y perspectiva de género: en la perspectiva de género se está considerando la situación de las mujeres en relación con la de los hombres, que se está analizando a las unas con respecto a los otros, y viceversa. Aplicar una perspectiva de género en el lenguaje -que implica el pensamiento y el conocimiento- significa que se está aludiendo a la necesidad de no excluir a las mujeres en lengua y habla. Se trata de registrar, mediante la palabra, su presencia y su participación en todas las instancias sociales, es decir, de visibilizarlas.

Transversalidad de género (Mainstreaming): implica el enfoque de género en todas las políticas y proyectos y no sólo en los específicos para mujeres. Con el fin de alcanzar equidad e igualdad entre hombres y mujeres.

Esta estrategia fue adoptada en la IV Conferencia Mundial sobre las Mujeres (Beijing, 1995) de Naciones Unidas (Fuente: Artículo de Ayala Marín, A., Léxico con Enfoque de Género para Periodistas, 1998).

8 Navarro, M., Against Marianismo, en Montoya, R., Frazier, L.J. y Hurtig, J., Gender's Place, Palgrave Macmillan, Nueva York, 2002, pág. 257-272.

9 Lavrin, A., La sexualidad en el México colonial: un dilema para la iglesia, En Sexualidad y matrimonio en la América hispánica. Siglos XVI - XVIII, Grijalbo, México, 1991, pág. 55-104.

10 García, Araceli (2008) Taller introductorio de Género y Desarrollo.

A través de la cultura y la misma sociedad, las actividades y roles de hombres y mujeres han sido distribuidos de acuerdo a los espacios que se les han asignado. La figura anterior nos evidencia cómo a aspectos iguales, como el poder, el trabajo, el sexo, el afecto… hombres y mujeres se comportan y asumen el papel de diferente manera, observándose que las características y las acciones del espacio público son más fuertes y opresoras frente a las características y acciones del espacio privado asumido cultural y socialmente por las mujeres.

- **Segregación e invisibilidad de las mujeres en el trabajo productivo.**

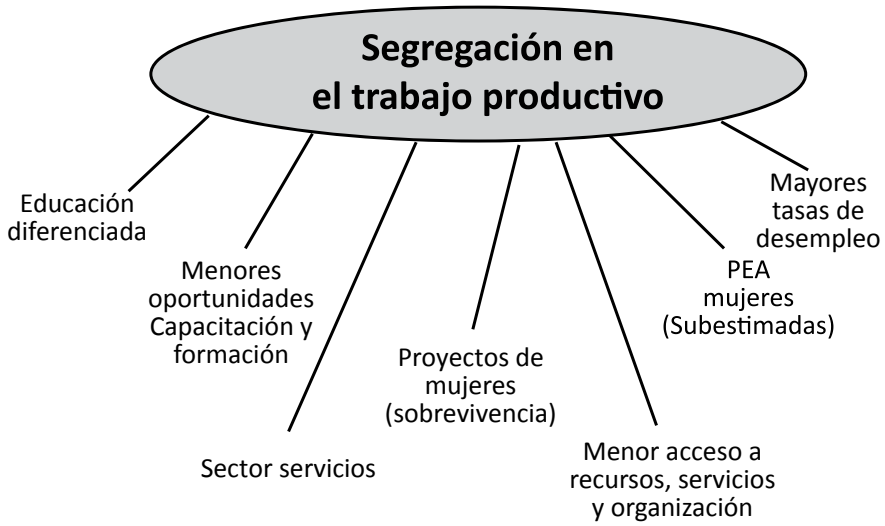
El trabajo de la mujer es invisible, porque sus actividades reproductivas (que requieren de tiempo y esfuerzo) no se valorizan monetariamente; además, no suele reconocerse su participación en las actividades productivas o en actividades comunitarias. Contribuye también a esta invisibilización, la falta de información y de estadísticas desglosadas por sexo.

Es decir, el término *"reproductivo"* se asocia a:

- Actividades que producen bienes y servicios, tanto para el mantenimiento de la fuerza laboral como la reproducción social.
- Actividades realizadas generalmente por mujeres.
- Actividades para el mantenimiento y la reproducción de la vida y del sistema económico.

Esta concepción ha dado como resultado una segregación en el trabajo productivo de las mujeres.[11]

Figura 2: Segregación de las mujeres en los espacios productivos.



Fuente: García, A., *Taller introductorio de Género y Desarrollo,* 2008.

En la figura 2, se observan los espacios públicos de los y a los cuales las mujeres han tenido muy poco acceso, evidenciándose la desigualdad de oportunidades entre los hombres y las mujeres en los espacios de producción remunerada.

- **El trabajo de los hombres en el espacio público es mejor valorado y visibilizado.**

Tomando en cuenta la mitificación de los espacios, lo público se ha naturalizado como el espacio casi exclusivo de los hombres. El acceso a capacitaciones y a estos espacios públicos es lo que, a los hombres, les ha permitido desarrollarse y llegar a ocupar cargos gerenciales, que su trabajo sea remunerado, visibilizado y reconocido, en tanto que las mujeres no han tenido posibilidades de acceso a capacitarse para luego ponerse al frente de la organización.

El acceso a estos espacios públicos ha hecho más evidente la brecha entre hombres y mujeres. En las zonas donde interviene el PAB, se ha visto que el bajo acceso a la educación, por parte de las

11 García, A., Taller introductorio de Género y Desarrollo, 2008.

mujeres, no les ha permitido desarrollarse en espacios públicos; además, estos espacios público/ privado son los mecanismos para seguir reproduciendo los roles social y culturalmente establecidos para hombres y mujeres.

2.1.3. Violencia intrafamiliar y de género.

Para poder explicar la violencia, no sólo como un hecho aislado, hay que entenderla en sus amplias dimensiones: estructural, contextual y coyuntural. Si las mujeres construyen sus subjetividades a partir de la violencia de la que son objeto, y ésta se encuentra enmarcada dentro de un proceso, habría que analizarla bajo estas tres dimensiones señaladas.

En la violencia intrafamiliar operan formas de dominación y control que son ejercidas por medio del poder. Desde las formas de violencia explícita corporal hasta nuevas formas de poder abusivo, se encuentran presentes en las estructuras y las personas. Por lo tanto, la violencia sigue actuando, pero de formas diferentes. La violencia vivida por las mujeres se encuentra, generalmente, dentro de un proceso que, en el ámbito privado de las relaciones de pareja, es vivido de manera sistemática y puede terminar, en los casos más extremos, en la muerte de ellas.

En Bolívar, entre las mujeres casadas o unidas se reportan tasas de prevalencia de violencia ejercida por sus parejas, similares a las tasas regionales y nacionales en las dimensiones psicológica o verbal y sexual. Sin embargo la incidencia es cuatro puntos mayor en el caso de la violencia física.[12]

Cuadro 16. Violencia sufrida por las mujeres en la Provincia Bolívar.

Descripción	Violencia verbal o psicológica	Física	Sexual
Porcentaje a nivel nacional	40.7%	31.0%	11.5%
Porcentaje Provincia Bolívar	42.1%	35.3%	10.7%

Fuente: Estado de Situación de los ODM en Bolívar al 2006, pág. 119.

2.1.4. Los hombres tienen "problemas" para asumir roles domésticos y reproductivos.

Para los hombres, en las zonas de intervención del PAB, es difícil asumir los roles "exclusivos" de la mujeres, porque lo doméstico y lo reproductivo esta mitificado sólo como acciones femeninas. El hecho de que un hombre asuma estos roles es restarle capacidad a su virilidad; son llamados *"warmimandashka"*, o, en el mundo mestizo, *"mandarinas"*, es decir, mandados por mujeres. Como la categoría de *"varón"* es una construcción social en base a lo que se cree debe ser un hombre, ellos, los hombres deben seguir manteniendo su postura de reproductores, fuertes, y no *"bajar"* de nivel.

2.1.5. Mujeres, niñas y madres, naturalizan los roles domésticos y replican estos roles.

Como se había dicho anteriormente, una de las actividades que, según la cultura y la sociedad, deben realizar las mujeres es la replicabilidad y la reproducción del espacio privado. Así, ellas han naturalizado también los roles que deben tener hombres y mujeres. Un ejemplo clásico de esto, tanto en el mundo mestizo como en el indígena es el hecho de defender su privacidad en la cocina: la cocina es **sólo** para las mujeres, no para los hombres; los hombres **no lloran, sólo** las mujeres; los hombres juegan con balones, las mujeres con muñecas. En el cuidado de un menor es la niña más grande la que carga al o la más chica/o, etc.

2.1.6. El acceso a la educación y la capacitación se prioriza para los hombres.

Según investigaciones de 2001, las niñas de las zonas rurales son matriculadas en escuelas igual que los varones; en cambio, para asistir al colegio la diferencia alcanza 27 puntos, favoreciendo a

12. CISMIL, GPB, Objetivos de Desarrollo del Milenio, Estado de situación de la Provincia Bolívar a 2006, Quito, AECI/CONCOPE/ONU, 2006, pág. 119.

los hombres[13]. Aunque, en algunos casos, el número de matrículas no presente una brecha grande entre niños y niñas, al rato que, en la familia, disminuyen los recursos económicos, son las niñas o mujeres adolescentes las que abandonan la educación.

2.1.7. Las mujeres en el desarrollo versus género en el desarrollo.

Visibilizando la inequidad en la distribución de los recursos, varios proyectos se han enfocado exclusivamente en resolver el problema de las mujeres, realizando proyectos para mujeres y niñas, sin distinción generacional y tomando a las mujeres como un universal: todas carentes de la misma cosa. Los proyectos que, por lo general, se diseñan para trabajar con mujeres son:

- Proyectos integrados.
- Para aumentar la productividad de las mujeres.
- Para aumentar los ingresos de las mujeres.
- Para aumentar las habilidades de las mujeres en el cuidado del hogar.

Muchas veces esto da como resultado el aumento de la carga de trabajo de las mujeres sin lograr un mayor poder económico.

En cambio, otra corriente de pensamiento plantea dar un paso más adelante: el *"Género en el Desarrollo"* (GED), tomando en cuenta las necesidades prácticas de hombres y mujeres, al mismo tiempo, que se identifican los intereses estratégicos de las mujeres. Lógicamente, en las zonas de intervención del PAB, lo primero que se debe lograr es un mínimo de empoderamiento de las mujeres para participar en la toma de decisiones y en los espacios público/privados. Ahora bien, todavía está por encontrarse la estrategia precisa para un mejor desarrollo local, sustentado en unas buenas relaciones entre hombres y mujeres, y teniendo cuidado en no mal entender el GED como un esfuerzo para mejorar la posición de las mujeres en relación a los hombres.

2.1.8. Inequidades en la participación social y comunitaria.

Se notaba que las mujeres y los hombres no le daban gran importancia a los roles reproductivos. Los roles impuestos a las mujeres desde la sociedad, la cultura y la religión eran asumidos como algo normal; por tal motivo, las mujeres no se sentían con la suficiente confianza como para participar y dar su opinión dentro de la comunidad.

En la mayoría de las organizaciones, el acceso a la toma de decisiones era sólo de los hombres, no se veía la participación de las mujeres, mucho menos se cumplía el sistema de cuotas (50%). Las decisiones tomadas en las comunidades no siempre priorizaban las actividades o necesidades más importantes. Cuando se valoraba la opinión de las mujeres, generalmente, las decisiones eran tomadas en función de necesidades prácticas de la familia y la comunidad.

En asambleas y reuniones de la comunidad, sólo estaban en representación de sus esposos, ya que en muchos de los casos ellos estaban fuera de la casa. Los hombres, generalmente, no daban importancia al pensamiento e ideas que tenían las mujeres, eran calladas desde la indiferencia.

Otros aspectos que incidían notablemente, profundizando la brecha de género existente:

- **Sociedades hegemónicas y patriarcales:** al naturalizar los espacios públicos como exclusivos de los hombres, la toma de decisiones también era exclusividad de ellos, quedando casi en su totalidad las mujeres al margen de todo.
- **Caciquismo, compadrazgos para sacar provecho:** siendo el acceso a la toma de decisiones sólo para unos pocos hombres, en varias de las comunidades, era notorio el favoritismo hacia ciertos socios, reafirmando un círculo de compadrazgo y quedando los beneficios entre algunos pocos, manteniéndose así una sociedad desequilibrada.
- **Poco interés por parte de la población joven en participar en la toma de decisiones en sus comunidades:** al tener pocas posibilidades de intervenir en asuntos de la comunidad, los jóvenes no se interesaban en ella; además, muchos se planteaban la migración como una manera de surgir económicamente ante la falta de oportunidades laborales en sus comunidades.

13 Idem, pág. 106

2.1.9. FACTORES EXTERNOS QUE INCIDEN.

Además de los problemas detectados al y desde el interior de las comunidades, el desarrollo de la equidad y el fortalecimiento organizativo se han visto afectados por factores externos, como los que a continuación se enumeran:

- **Los Gobiernos Locales y las demás organizaciones que intervienen en las comunidades generan pocas alternativas para disminuir la brecha existente entre hombres y mujeres:** los Gobiernos Locales y otras organizaciones estatales y privadas, desde sus propias estructuras, no fomentan la Equidad de Género. Para que las mujeres sean atendidas deben suplir esta desventaja inicial con una mayor decisión, insistencia y capacidad.

- **Desde los Gobiernos Locales y ONG´s se ha dado poco o nada de importancia a los temas de inclusión, tanto de hombres como de mujeres:** algunos de los organismos de desarrollo que se encuentran laborando en la zona no valoran la participación de hombres y mujeres, en forma equitativa, como algo importante y trascendental para el acceso de las mujeres al mundo laboral y de toma de decisiones. El tema de género no es valorado como un tema importante y, por tanto, los proyectos que se plantean desde las comunidades sólo sirven para cumplir con los hombres. Son proyectos donde el Enfoque de Género no es tomado suficientemente en cuenta.

- **Agentes externos tratan los procesos comunitarios como universales, sin considerar las particularidades culturales y de cosmovisión:** cada zona tiene su propia cultura y tradiciones, también sus principios en relación a la conducta de las mujeres y los hombres, y una asignación de roles tan arraigada que representa una gran dificultad para poder cambiarla.

- **Fomentar las organizaciones de mujeres desde las propias mujeres, en contestación al machismo de la sociedad y para buscar alternativas para su propio desarrollo (MED):** se fomentaban los grupos de mujeres como una alternativa contra el machismo, pero muchas de las veces no eran bien canalizadas las opciones que se tomaban, entrando de una u otra manera en pugna de poderes y conflictos. Algunas de las instituciones, desde la mirada de las mujeres, siempre buscaban alternativas económicas para ellas, actividades a las cuales “sólo” podían acceder las mujeres, ya que ellas eran las llamadas a realizar actividades manuales y/o artesanales.

- **Un aspecto positivo: la nueva Constitución de 2008.**

Aunque ya, desde la Constitución de 1998, se hicieron avances importantes en aras a unas relaciones equitativas entre hombres y mujeres, también es cierto que quedaron muchos cabos sueltos que permitían que las leyes secundarias mantuvieran la desigualdad, marginación y desventajas de las mujeres.

Es, pues, la nueva Constitución de 2008[14] la que insiste de forma permanente en la importancia de lograr la equidad entre hombres y mujeres. Veamos algunos puntos clave:

- La educación tiene que impulsar la equidad de género (Art. 27).
- El estado garantizará el derecho a la salud, incluyendo la salud sexual y reproductiva, con equidad de género y generacional (Art. 32).
- El estado garantiza a todas las personas el acceso a la seguridad social, incluyendo a las mujeres que se dedican al trabajo en el hogar (Art.34), que es reconocido como un trabajo real.
- Se fortalecen los derechos de las mujeres embarazadas con la gratuidad en los servicios, la no discriminación social, laboral y en la educación, la atención prioritaria en su salud y preservación de su vida y en su recuperación posterior al parto (Art. 43).
- ***La representación paritaria en los cargos de elección popular y en los cargos de la función pública*** (Art. 65 y 116).
- El derecho a tomar decisiones libres sobre su sexualidad y salud y vida reproductiva y a decidir cuándo y cuántos hijos tener (Art. 66, numerales 9 y 10).

14. Constitución de la República del Ecuador, 2008.

- La igualdad de derechos y obligaciones, y capacidad legal en el matrimonio (Art. 67), la igualdad de derechos para la toma de decisiones en la sociedad conyugal (Art. 69, numeral 3).
- Igualdad en el trabajo (Art. 331-333):
- Eliminación de desigualdades y reducción del acoso.
- Reconocimiento de las labores de sustento como trabajo.
- Ampliación de la cobertura de seguridad social al trabajo en el hogar, de forma progresiva.

Todos ellos son avances importantes que deben plasmarse en las leyes secundarias subsiguientes, pero, al menos, ya las mujeres disponen de nuevas herramientas para luchar por sus derechos y una relación más equitativa en la familia y en la sociedad.

2.2. ESTRATEGIAS, METODOLOGÍAS y ACCIONES APLICADAS EN EL MEJORAMIENTO DE LA EQUIDAD DE GÉNERO.

Al igual que en el caso del fortalecimiento organizativo, señalamos el proceso seguido para mejorar la equidad en las relaciones entre hombres y mujeres, recogiendo las estrategias, metodologías y acciones del PAB en este campo.

2.2.1. Estrategias desplegadas para promover la equidad de género:

Como principales estrategias recogemos las siguientes:

2.2.1.1. Estrategias para aumentar las capacidades de las mujeres y su inserción en la gestión comunitaria.

- **Fortalecimiento de las capacidades de hombres y mujeres hacia la construcción de una sociedad más inclusiva y participativa:** a través de la promoción y difusión de la importancia de la preparación de la mujer en temas relacionados con la administración y gestión, liderazgo y otros temas, se buscó que la mujer incursione en otros ámbitos que tengan relación con las organizaciones y la incidencia local. Con las capacitaciones se preparó a las mujeres para que asumieran roles y funciones en la toma de decisiones… y así lo hicieron.

- **Creación de estrategias inclusivas dentro de los roles público/privados:** con talleres y procesos de concienciación en las organizaciones se ha logrado que cada vez más mujeres se inserten en cargos de responsabilidad en las directivas, concienciando a los hombres de que no es una lucha de poderes, sino una participación necesaria para lograr el equilibrio en las OB's.

- **Conceptualizar y concienciar sobre los elementos que debe tener una sociedad inclusiva y equitativa:** a través de los eventos de capacitación en las organizaciones, con la presencia de hombres y mujeres, se ha difundido la importancia del enfoque de género en la organización y la necesidad de la inclusión de todos y todas como personas activas e importantes en la sociedad.

- **Programas radiales sobre Equidad de Género y participación de las mujeres en la sociedad:** a través de la elaboración, realización y difusión de programas radiales sobre temas de género, se trató de concienciar a la población en general sobre la importancia de generar una sociedad equitativa y participativa, donde hombres y mujeres aporten y se respeten por igual.

- **Formación de capacidades en las mujeres para que puedan acceder a espacios de participación y concertación:**

Para que las mujeres de las comunidades donde interviene el Programa pudieran acceder a espacios de capacitación en las actividades programadas desde cada uno de los componentes, se les dio cupos de participación y se tuvo especial cuidado en darles una capacitación calificada y clara para que ellas puedan desarrollarse de mejor manera. Parte de estos accesos ha sido:

- Capacitación en temas de Equidad de Género en las Escuelas de Lideresas
- Capacitación en Administración de EFL´s
- Capacitación en Manejo y Operación de SIPA´s
- Capacitación como Promotores/as de Desarrollo Local

A varias de estas capacitaciones también han asistido los hombres, aunque algunas fueron diseñadas, realizadas y dirigidas a mujeres. En estas capacitaciones se ha trabajado el tema de la autoestima y comunicación como un primer punto de partida.

2.2.1.2. Estrategias para disminuir la brecha de oportunidades.

Para poder disminuir la brecha de oportunidades, acceso y participación entre hombres y mujeres en la familia y la sociedad, desde el PAB, se han trabajado en varias estrategias, como son:

- **Sensibilización sobre la importancia de la distribución de roles productivos y reproductivos en la familia:** al sensibilizar sobre la importancia de la distribución de roles productivos y reproductivos en la familia, lo que se espera es que la carga de trabajo de las mujeres en el hogar disminuya y que generen recursos económicos propios, que ellas mismas administren.

- **Motivar el empoderamiento de las mujeres sobre la importancia de su trabajo en el espacio privado y en el comunitario:** el Programa ha puesto mucho énfasis en la difusión de la importancia de la distribución justa y equitativa de los roles productivos y reproductivos. En los Talleres de Género dados en las comunidades y en las Escuelas de Lideresas, se ha explicado, con materiales didácticos adecuados y de fácil entendimiento, los roles que han venido cumpliendo las mujeres y los hombres por tradición.

- **Concienciar a los miembros de la familia y la comunidad sobre la importancia de la distribución de roles en el espacio público/privado y en la desnaturalización de los mismos:** se ha trabajado también para lograr una ruptura de la mitificación que se tiene sobre lo que deben ser los hombres y las mujeres y las actividades y roles que debe cumplir cada uno de estos grupos dentro de la sociedad en que se desarrollan. Al concienciar sobre este punto, la idea es lograr el acceso de las mujeres a espacios de toma de decisiones donde su voz y voto sean tomados en cuenta. Al desmitificar los roles de hombres y mujeres se logra una sociedad más inclusiva y equitativa, donde la carga de trabajo que tienen las mujeres es distribuida entre los miembros de la familia, y así ellas puedan capacitarse y desarrollar iniciativas económicas propias.

- **Elevar la autoestima de las mujeres y la confianza en sus propias capacidades:** a través de talleres modulares y de la transversalización del Enfoque de Género en todos los componentes del Programa, se logra concienciar a las mujeres de que tienen las mismas capacidades y los mismos derechos al momento de la toma de decisiones y en la acción de las mismas. Se dieron herramientas aplicables a la vida práctica, de modo que las mujeres, adultas y jóvenes, vieron que podían tener acceso a un mundo hasta ahora prácticamente vedado para ellas.

- **Poner en marcha el Plan de Acción realizado en el 2009, considerando tres puntos bien importantes:**
  i) Dotar de insumos para la transversalización del género con **actividades nuevas** en cada componente del PAB, luego de su respectiva validación en talleres y en otros espacios.
  ii) Incorporar, en **las mismas actividades que realiza el enfoque de género** con el propósito de mejorar y fortalecer las acciones que hacen en las comunidades.
  iii) Brindar un abanico de posibilidades y de formación en género que permita a las mujeres discernir qué compromisos asumirían.

2.2.2. Metodologías utilizadas por el Programa:

Como metodologías participativas se han utilizado las siguientes:

2.2.2.1. Metodologías para aumentar las capacidades de las mujeres y su inserción en la gestión comunitaria.

- **Promoción de la participación de las mujeres en todos los espacios que tienen relación con el desarrollo comunitario, para asegurar la inclusión de mujeres y hombres de forma más equitativa. Para ello:**
  - Se motivó sobre la importancia de la participación de las mujeres en todos los ámbitos.
  - En las Reformas de Estatutos se incluyó la cuota de participación de mujeres en las directivas.

- Se aprovechó la entrega de apoyos productivos para visibilizar la participación de las mujeres.
- Se entregaron algunos incentivos con menor aporte si eran mujeres las beneficiarias.

En las entregas de apoyos se ha procurado que las mujeres reciban en mejores condiciones para favorecer su participación, disminuyendo el valor de su aporte. Esto aseguró la presencia de las mujeres y su integración en los procesos productivos y de comercialización.

2.2.2.2. Metodologías para superar las brechas en la familia y la sociedad.

Para poner en marcha las estrategias mencionadas anteriormente se usaron metodologías, como:

- **Vinculación del eje Socio-organizativo y de Género con los demás componentes del Programa, para, de esta manera, aprovechar los espacios y concienciar a los y las pobladores/as sobre la distribución y valoración de los roles productivos y reproductivos.**

  El PAB ha trabajado con métodos prácticos y sencillos que permiten una mayor comprensión de los roles productivos y reproductivos y de su adecuada distribución en la familia. Para ello se ha trabajado en talleres participativos con hombres y mujeres, usando materiales didácticos expresamente preparados para tal fin.

- **Formación de capacidades en las mujeres para incentivar su participación en la toma de decisiones:** para potenciar las capacidades de las mujeres, se conformaron las Escuelas de Lideresas, una en Echeandía y otra en Simiátug. También se trabajó con las mujeres en la potenciación de sus habilidades en talleres específicos.

- **Realización de Talleres de Género** en las organizaciones: se tiene como objetivo desmitificar los roles y concienciar acerca de la importancia del acceso de las mujeres a actividades más participativas dentro de la comunidad. Para esto se desarrollaron los siguientes temas:
  - Autoestima de las mujeres.
  - Desmitificación de los roles de hombres y mujeres.
  - Género y Trabajo.
  - Género y Organización.

En el desarrollo de estos talleres, también se ha hecho uso con las comunidades de las cartillas de capacitación en ***"Género y Trabajo"*** y ***"Género y Organización",*** elaboradas por MCCH.

2.2.2.3. Metodologías para impulsar la participación social y comunitaria.

- **Talleres participativos donde el objetivo central es la creación entre todos y todas de una sociedad más inclusiva y participativa:** en las organizaciones se realizaron Talleres exclusivamente de Género, pero, además, se ha incluido el tratamiento del tema en cada uno de los componentes, para transversalizarlo en todos los resultados del Programa. Para lograr un resultado óptimo, lo primero es hacer conciencia de que el Enfoque de Género no es un problema de mujeres, ni una lucha de grupos (Mujeres vs. Hombres), sino que la problemática de género incluye a todos y todas, y que, para lograr resultados positivos dentro de la comunidad, hombres y mujeres deben participar en todos los espacios y actividades sin discriminación alguna.

- **Creación de espacios inclusivos:** para lograr estos espacios se ha tenido que trabajar con los/as dirigentes y las pocas mujeres integrantes de las dirigencias, para que ellos/as comprendan y transmitan al resto la necesidad e importancia de que hombres y, sobre todo, mujeres participen de los diferentes proyectos y actividades de las comunidades.

- **Capacitación a mujeres lideresas en técnicas y temas radiales, con Enfoque de Género:** la idea con estas capacitaciones radiales fue que algunas de las mujeres que asistieron a las Escuelas de Lideresas accedan a un espacio público, donde su voz, ideas y conocimientos pudieran difundirse. Con esta capacitación en ***"Diseño, Realización y Locución Radial"***, las mujeres participantes tienen más confianza en ellas mismas y han perdido el miedo de hablar y exponer temas relacionados en la Equidad de Género. Desde el Programa, se financiaron 4 programas radiales pregrabados, con los temas siguientes:

- Autoestima y Comunicación con Enfoque de Género
- Violencia Intrafamiliar y de Género
- Economía Productiva y Reproductiva ligada a los roles de hombres y mujeres
- Participación Soio-política de las mujeres

Todos los programas radiales fueron grabados en ERPE-Riobamba (Escuelas Radiofónicas Populares del Ecuador), para lo que se movilizaron 3 compañeras de Echeandía y 3 compañeras de Simiátug; todas son parte de las Escuelas de Lideresas.

2.2.3. Actividades principales realizadas por el PAB:

Para lograr lo anteriormente señalado, se han desarrollado las siguientes actividades.

- **Talleres de Capacitación Modular a Promotores/as de Desarrollo local:** Estas capacitaciones se desarrollaron en las comunidades de Simiátug, Facundo Vela y Echeandía.

- **Talleres de Género en las comunidades** (ver cuadro 17)**.**

Cuadro 17. Talleres de Género dictados en las comunidades donde interviene el PAB, en el año 2010.

Temas de los talleres dictados	Nº de talleres dictados
Sistema sexo/género	18
Roles productivo y reproductivo / espacios público y privado	15
Género y Trabajo	13
Género y Organización	10
Acceso a la toma de decisiones	15

Fuente: Informe de Seguimiento del PAB, 2010.

El total de Talleres de Género dictados ha sido de 71. Estos talleres se han realizado casi en todas las comunidades donde se desarrolla el Programa.

- **Conformación de las Escuelas de Lideresas y realización de la Capacitación Modular a mujeres como Lideresas:**

Se crearon dos Escuelas de Lideresas, una en Echeandía y otra en Simiátug. Los temas que se trataron en las Escuelas fueron los siguientes:

- Autoestima y Comunicación
- Economía Productiva y Reproductiva
- Violencia Intrafamiliar y de Género
- Contexto y Cosmovisión de los ámbitos de las lideresas.
- De la Valoración a la Participación política de las mujeres.
- Contextualización y análisis de las políticas públicas locales y la legislación, con enfoque de género.
- Hacia la búsqueda de estrategias para la toma de decisiones y liderazgo de las mujeres.

Después de todo un proceso de 7 meses de capacitación modular, obtuvieron el certificado de aprobación un total de 40 mujeres: 25 de la Zona Media-Alta y 15 de la Zona Baja.

- **Difusión de 4 Programas Radiales sobre Temáticas de Género:**

Para llegar a toda la población que, por una u otra razón, hasta el momento no había formado parte de capacitación alguna por parte del PAB, se usaron, como medio de difusión, las radios locales. En el caso de Simiátug, se llegó a un acuerdo con la radio de la FRY; y, en Echeandía, con la Radio Matiaví. También los programas fueron difundidos por casi todas las radios de Guaranda.

2.3. RESULTADOS ALCANZADOS, SITUACIÓN ACTUAL.

2.3.1. Resultados referentes a la inserción de las mujeres en la gestión comunitaria.

- **En las Organizaciones de Base se incrementa la participación de las mujeres en las dirigencias, en la toma de decisiones y en todas las actividades asociativas.**

Las mujeres empoderadas comienzan a asumir poco a poco roles dirigenciales, como se observa a continuación, en el cuadro 18 que presenta la evolución en la conformación de las directivas a lo largo del periodo de intervención del PAB, en las 5 áreas de trabajo.

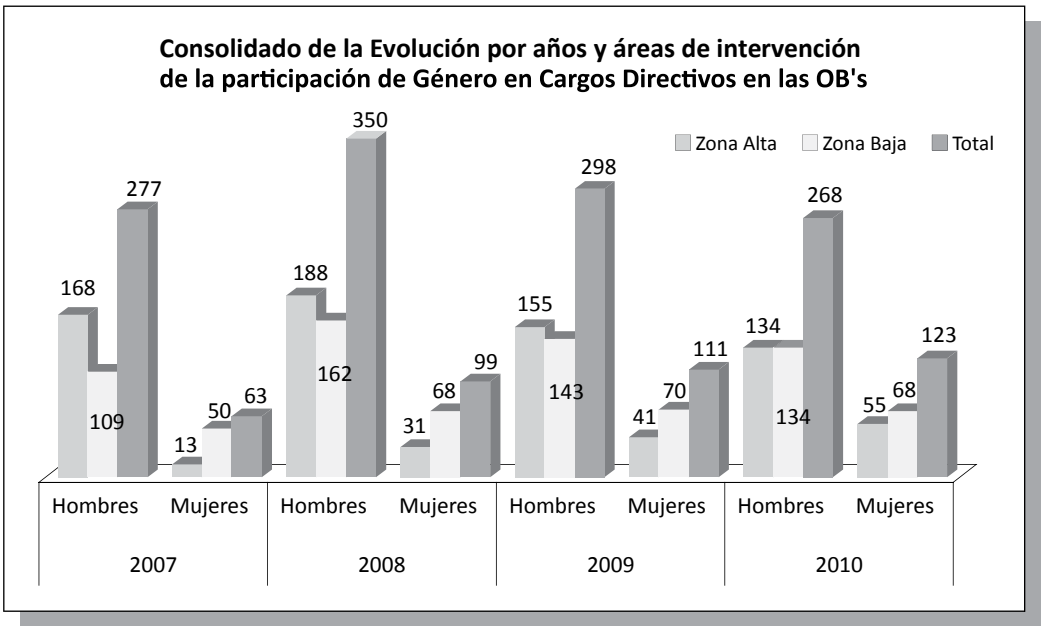
Cuadro 18. Evolución de la participación de hombres y mujeres en las directivas de las OB's, por años de intervención, desagregada por áreas de intervención

ÁREA DE INTERVENCIÓN	2007		2008		2009		2010	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Salinas	23	1	44	6	37	15	31	21
Simiátug	145	12	144	25	118	26	103	34
Echeandía	62	23	67	26	60	28	59	28
Las Naves	41	20	42	21	34	21	30	19
Facundo Vela	6	7	53	21	49	21	45	21
Total	**277**	**63**	**350**	**99**	**298**	**111**	**268**	**123**
Porcentaje	**81%**	**19%**	**78%**	**22%**	**73%**	**27%**	**68,5%**	**31,5%**

Fuente: Línea Base Organizativa e Informes de Seguimiento del PAB, 2008-2010.

A continuación se presentan, en el siguiente gráfico, los mismos resultados del cuadro 18, pero consolidados por zonas de intervención –y desagregados por sexo– para que se vea más claramente la evolución en la participación de las mujeres en las directivas de las OB's.

Gráfico 9. Consolidado de la evolución por años y áreas de intervención de la participación de Género en Cargos Directivos en las 70 OB's apoyadas por el PAB.



Fuente: Línea Base Organizativa del PAB, 2008-2010.

En el conjunto de las 2 Zonas de trabajo, las directivas cuentan con 123 mujeres integrantes, que representan el 31,5% del total de dirigentes (18,6% según la línea base inicial), aumentando su participación considerablemente respecto de la línea base inicial, en un 12,9%. El porcentaje de participación de las mujeres si bien no ha alcanzado la participación deseada aún; sin embargo supone una mejora de su nivel de participación en las dirigencias y en las gestiones. Esta mejora se relaciona con el avance de las familias en cuanto a la distribución de roles productivos y

reproductivos, dando paso a mejorar el nivel de participación y gestión de mujeres en la organización y comunidad.

2.3.2. Resultados relacionados a la superación de las brechas de género en la familia y la sociedad.

- **El Diagnóstico de Género y Desarrollo, elaborado en el 2009, ha ayudado a direccionar el trabajo para la de transversalización del género en todos los resultados del PAB.**

El Diagnóstico de Género ha contribuido a que los/as técnicos/as del PAB podamos enfocarnos mejor y orientar nuestras acciones en este tema del Género, valorando los roles productivos y reproductivos, primero como técnicos/as y luego en la difusión, de manera transversal, en los componentes que le corresponden a cada uno/a.

- **La conformación de las dos Escuelas de Lideresas ha servido muchísimo a las mujeres participantes de las dos zonas para mejorar sus capacidades, a formarse bien en temas de Género y Desarrollo y a crecer en empoderamiento y relacionamiento entre ellas mismas y con el resto de la sociedad.**

La escuela de lideresas ha representado una oportunidad enorme para el acceso a nuevos conocimientos, saberes y destrezas para las mujeres que participaron. Muchas están liderando sus organizaciones y dinamizan procesos encaminados al desarrollo; y todas las mujeres capacitadas están replicando y difundiendo lo aprendido y, sobre todo, lo vivido.

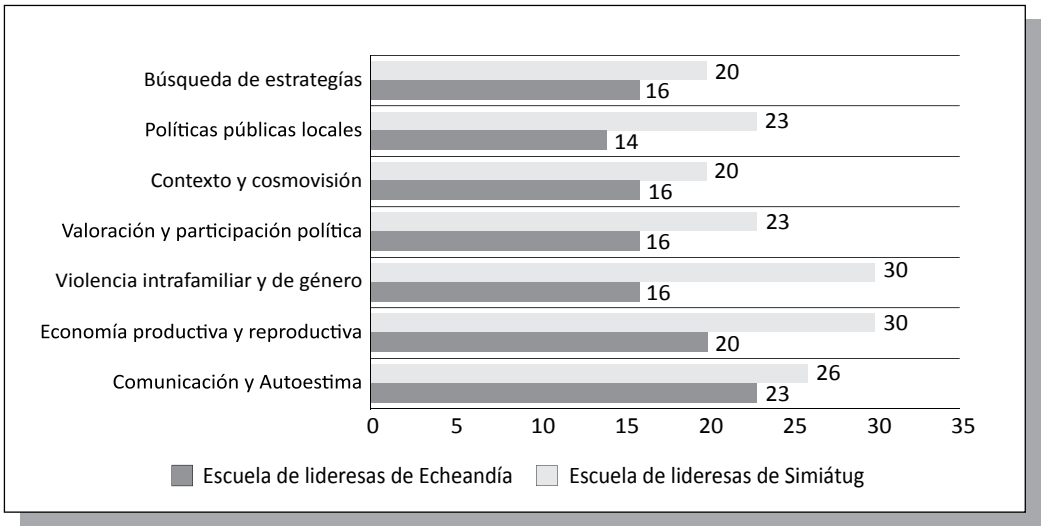
Cuadro 19. Participación final de las mujeres en las 2 Escuelas de Lideresas, realizadas en 2010.

Escuela de Lideresas	
Simiátug	25
Echeandía	15
Total	**40**

Fuente: Registros de Asistencia a los Talleres de Capacitación, PAB, 2010.

Para tener una idea más clara de la participación de las mujeres en las Escuelas de Lideresas se presenta un gráfico de asistencia por cada uno de los Talleres Modulares.

Gráfico 10. Participación de las mujeres en las Escuelas de Lideresas por Talleres Modulares y Escuela.



Fuente: Registros de Asistencia a los Talleres de Capacitación, PAB, 2010.

Aunque en el cuadro anterior (nº 19) el número de mujeres que completaron y aprobaron en las Escuelas de Lideresas es menor, el gráfico 10 nos indica que hubo una mayor participación activa de las mujeres lideresas en cada uno de los 7 Talleres Modulares que se dictaron, de mayo a noviembre de 2010, en las Escuelas de Lideresas. Pero, además, evidencia que la participación de las mujeres fue mayor en la Zona Media-Alta, lo que lleva a pensar que las mujeres kichwa-hablantes, al concienciarse de que son un grupo, en algunas cosas, más discriminado que las

mujeres mestizas, ponen mayor empeño en asistir a las capacitaciones y buscar alternativas para cambiar la situación.

¿Cuál ha sido, entonces, el resultado de las Escuelas de Lideresas? Presentamos un testimonio de Yeseña Ortega, más válido que cualquier palabra de la autora.

"Cuando me invitaron a participar de la capacitación en la Escuela de Lideresas no tenía muy claro lo que se iba a tratar, considerando que varias instituciones dan capacitaciones como una manera de cumplir sus objetivos, sin enfocarse a posibles actividades que pueden o deben realizar los y las participantes después de la capacitación. Desde el inicio de la capacitación se vio que nos iba a ayudar a las mujeres que asistíamos, muchas no habíamos oído hablar de la Equidad de Género, ni tampoco nos habíamos cuestionado si las actividades que hacemos en la casa son o no un trabajo, pues ahora sabemos eso y mucho más, cómo debemos ejercer los derechos que tenemos como ciudadanas, que tenemos que defender nuestros espacios de trabajo, no sólo dentro de las casas, sino fuera de ellas, que debemos luchar para que nos paguen igual que a los hombres. En otras palabras, el habernos capacitado en esta Escuela de Lideresas de Echeandía nos ha abierto los ojos para luchar por obtener espacios equitativos e inclusivos"
(Yeseña Ortega, Vicepresidenta de la OSG UNORCIE, Cantón Echeandía).

Al término de la 1ª Fase del Programa, muchas de las mujeres donde interviene el PAB se han involucrado en las actividades productivas, comerciales y de desarrollo comunitario. Actualmente, los roles productivos y reproductivos se comparten en muchos de los hogares y las mujeres auto-valoran sus actividades diarias, dándoles la importancia que merecen. No obstante, aún es muy difícil lograr que todas las familias y, sobre todo, que todos los hombres que han participado en las capacitaciones cambien su forma de pensar, pues es un proceso largo que apenas ha iniciado y que requiere aún de mucho trabajo.

- **La elaboración del Plan de Acción en Género 2010 y su puesta en marcha ha ayudado a técnicos y técnicas a transversalizar este tema en cada uno de sus resultados, obteniendo efectos positivos en cuanto a la participación de las familias en el desarrollo comunitario.**

"Cuando se inició el Programa, vi que la propuesta era más amplia, primero no se enfocaban en un solo punto, sino que eran varios: lo socio-organizativo y género, lo productivo, las cajas comunitarias, las microempresas, la comercialización, pero lo que más me llamó la atención es que no hablaban y actuaban para trabajar sólo con los hombres, sino que comenzaron a involucrarnos a las mujeres como socias en cada uno de los resultados, así de esta manera las mujeres no sólo trabajaríamos como siempre, sino que, a través de las capacitaciones que recibíamos, teníamos la posibilidad de generar ingresos económicos que manejaríamos nosotras mismas"
(Luz María Azogue, "Sipera" y Lideresa de la Comunidad de Monoloma, Parroquia Salinas).

2.3.3. Resultados en cuanto a la participación social y comunitaria de las mujeres.

Después de 3 años de intervención del PAB, se ven resultados, las mujeres, poco a poco, se van empoderando de roles que antes se consideraban exclusivos de los hombres y, a su vez, hay hombres que van cediendo a la idea de que las mujeres participen activamente en el proceso comunitario. De este proceso tenemos como resultado lo siguiente:

- **Socias empoderadas y organizadas participan activamente en los procesos organizativos y asumen cargos dirigenciales y de liderazgo activo.**

El cuadro siguiente evidencia cómo la participación de hombres y mujeres, pero especialmente la de las mujeres, en las comunidades donde interviene el PAB, ha aumentado considerablemente en estos 3 años de trabajo, tomando como referencia la línea base inicial y los datos al 31 de Octubre de 2010. La participación de las mujeres demuestra que, además del empoderamiento de ellas en las actividades comunitarias, los hombres también han ido entendiendo la importancia de esta participación y han cedido espacio para que las compañeras actúen.

Cuadro 20. Participación de Género en cada uno de los componentes del PAB

R.	ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN Y TOMA DE DECISIONES	LÍNEA DE BASE INICIAL				LÍNEA DE BASE FINAL				EVOLUCIÓN			
		Nº		%		Nº		%		Nº		%	
		Ms.	Hs.	Ms.	Hs.	Ms.	Hs.	Ms.	Hs.	Ms.	Hs.	Ms.	Hs.
R1	Participación como socios/as	654	1559	29,6%	70,4%	1043	1746	37,4%	62,6%	+389	+187	+60%	+12%
	Participación en Dirigencias	63	277	18,5%	81,5%	123	268	31,5%	68,5%	+60	**-9**	+95%	--
R3	Usuarios/as de los 5 Sistemas de Riego apoyados	48	203	19,1%	80,9%	63	208	23,2%	76,8%	+15	+5	+31%	+2,5%
R4	Siperos/as	--	--	--	--	75	83	47,5%	52,5%	75	83	+100%	+100%
	Organizaciones de Productores/as Orgánicos (ENERSIM)	--	--	--	--	21	15	58%	42%	21	15	+100%	+100%
R5	19 EFL´s a ser más apoyadas (Grupo 1)	211	175	54,7%	45,3%	335	313	51,7%	48,3%	+124	+138	+58,8%	+78,9%
	8 EFL´s más fortalecidas (Grupo 2)	2271	3207	41,5%	58,5%	3098	4972	38,3%	61,7%	+827	+1765	+36,4%	+55%
R6	Socios/as de las empresas	531	303	63,7%	36,3%	838	1204	40,53%	59,47%	+307	+901	+57,8%	+297%
	Participación en Dirigencias	26	--	3,13%	--	52	--	6,30%	--	+26	--	+3,17%	--

Fuente: Los datos para el apartado "línea de base final" corresponden a la actualización de la línea base al 31 de Octubre de 2010.

Así lo expresa el testimonio de **Angelina Azogue:** de la Asociación de Mujeres Simiátug Samai:

"Antes la participación de las mujeres era mínima, sólo los hombres tomaban las decisiones; además, en las organizaciones eran ellos los que asumían las dirigencias, nosotras sólo estábamos ahí para oír lo que se decía. Ahora ya entendemos que las mujeres también podemos participar en varias actividades, dar voz y voto, y ser también presidentas de las organizaciones y socias activas"
(Angelina Azogue, "Sipera" y lideresa y socia de la Asociación Simiátug Samai, Parroquia Simiátug).

- **Mujeres lideresas realizan importantes acciones de cambio y transformación en sus comunidades y a nivel parroquial y cantonal.**

Durante y después de la capacitación en las Escuelas de Lideresas, las participantes han comenzado a desarrollar acciones de incidencia y participación en temas de Desarrollo Local. Presentamos un cuadro de actividades desarrolladas por ellas desde el mes de septiembre hasta diciembre de 2010.

Cuadro 21. Principales acciones de incidencia realizadas por las mujeres lideresas, como parte de su compromiso, entre Septiembre y Diciembre de 2010.

ZONA	ACTIVIDAD	Nº de mujeres participantes	Fechas
ECHEANDÍA	Coordinación de actividades y organización del Día de la No-violencia de Género.	10	24 y 25/11/2010
	Coordinación de Talleres de Género a realizarse en comunidades.	3	26/1/2010
	Coordinación de actividades en pro de las mujeres desde la Vice-alcaldía.	1	25/11/2010
	Elaboración y grabación de Programas Radiales sobre la Temática de Género.	5	8 y 9/11/2010
	Coordinación de Talleres y Gestiones para la adjudicación de agua para consumo humano.	3	22/11/2010
	Visita a los diferentes barrios urbanos de Echeandía para establecer mesas de diálogo sobre las necesidades del lugar.	4	27/11/2010

ZONA	ACTIVIDAD	Nº de mujeres participantes	Fechas
SIMÍATUG	Participación en la elaboración del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Simiátug.	7	23-30/11/2010, 7/12/2010
	Elaboración y grabación de Programas Radiales sobre la Temática de Género.	6	28-30/09/2010
	Coordinación de Talleres y Gestiones para la adjudicación de agua para riego de la comunidad.	7	7/11/2010
	Participación en Talleres y en la Comisión para la Elaboración del Plan de Manejo de los Páramos.	3	24/11/2010
	Coordinación de reuniones para informar y sensibilizar sobre la importancia del ser socias de las Cajas Comunitarias.	1	30/09/2010

Fuente: Registros de seguimientos a lideresas. PAB, 2010.

Este cuadro 21 nos indica algunas de las actividades que desarrollaron las mujeres lideresas, en sus territorios y sectores, el número de compañeras participantes y las fechas de las actividades, con lo que vemos que las Escuelas de Lideresas, de una u otra forma, comienzan a dar frutos.

1.1.1. EFECTOS LOGRADOS CON LA INTERVENCIÓN:

El principal efecto en este apartado es el cambio que se va dando en las propias mujeres y también en los varones, como consecuencia de las acciones impulsadas por el PAB. Este cambio les hace reconocerse a ellas como portadoras de derechos y deberes, con capacidades y potencialidades a desarrollar a favor de sus familias, comunidades y de la sociedad, en general.

- **Las mujeres han incrementado, progresivamente, su participación en espacios de toma de decisión y acceso a recursos,** valorado por la integración en las Directivas de sus Organizaciones (como muestra el cuadro 22).

Cuadro 22. Participación de socios y socias en las Directivas de las OB's apoyadas, Octubre de 2010.

Participación de socios y socias en las directivas 2010				
ÁREA DE INTERVENCIÓN	SOCIOS	%	SOCIAS	%
Salinas	31	59,62	21	40,38
Simiátug	103	75,18	34	24,82
Facundo Vela	45	68,18	21	31,82
Las Naves	30	61,22	19	38,78
Echeandía	59	67,82	28	32,18
TOTAL	**268**	**68,5%**	**123**	**31,5%**

Fuente: Línea Base Organizativa del PAB, 2010.

Socios y socias de las organizaciones han mejorado el nivel de gestión y autogestión de sus organizaciones con propuestas que benefician a las familias de las comunidades. En las acciones se visibiliza el Enfoque de Género para enfrentar los problemas de la organización. El incremento en la participación de las socias en calidad de directivas también ha sido promovido desde la Reforma de Estatutos realizada en las organizaciones con la inclusión de artículos que promueven la participación y la equidad de género. La inclusión del Enfoque de Género e intereses estratégicos de las mujeres en los Planes de Trabajo, en los procesos de implementación de SIPA's, en los Reglamentos Internos de las Estructuras Financieras Locales y en la dirección y administración de las Empresas Asociativas… también ha sido muy significativo.

- **Mujeres lideresas empoderadas comienzan a incidir significativamente en sus comunidades y sectores.**

Durante y después de la capacitación modular en las Escuelas de Lideresas, las mujeres se han involucrado en actividades públicas. Abajo, en el cuadro 23, el detalle de varias de estas actividades.

Cuadro 23. Algunas actividades que están desarrollando las mujeres lideresas en el ámbito público.

Nº de mujeres lideresas	Comunidad	Propuesta/proyecto/incidencia
5	Matiaví	Conservación de Recursos Naturales y vertientes de agua.
3	Monoloma	Conservación de Recursos naturales y adjudicación de vertientes de agua en beneficio de la comunidad.
10	Simiátug	Participación activa de las mujeres lideresas en las mesas del Plan Estratégico de Desarrollo para Simiátug.
7	Pambugloma Pímbalo	Motivación a otras mujeres para incrementar el número de éstas como socias activas de las EFL´s.
12	Echeandía	Proyecto de Reciclaje de basura orgánica y elaboración de compost.
2	Echeandía	Replicación a hombres y mujeres de los Talleres de Capacitación de Género de las Escuelas de Lideresas en las comunidades a las que pertenecen.
9	Simiátug y Echeandía	Elaboración y grabación de 4 programas radiales sobre la temática de Género.
4	Simiátug	Conservación de Páramos: elaboración del Plan de Manejo.
4	Echeandía	Gestión de insumos y necesidades para algunos barrios de Echeandía, a través del departamento correspondiente del Municipio.

Fuente: Registros de seguimientos a lideresas. PAB, 2010.

Las mujeres que participaron en el Proceso de Capacitación de las Escuelas de Lideresas, sin duda, fortalecieron su autoestima, incrementaron sus capacidades y conocieron sus derechos como mujeres y ciudadanas. Esto les ha permitido empoderarse de su papel como mujeres y lideresas, motivándose para poder acceder a los espacios públicos e incidir en ellos con decisión. Así lo reflexiona **Angelina Azogue** de Simiátug.

"Antes, las mujeres asistíamos a las reuniones sólo para oír, mientras hacíamos nuestras artesanías o hilábamos; como no conocíamos mucho de esos temas, éramos como borregos, no más; si la mayoría alzaba la mano, nosotras también; además, en la mayoría de los casos eran nuestros maridos los socios, así que a la final eran ellos los que tomaban las decisiones. Cuando había reuniones, nos sentábamos las mujeres al último, y si alguna mujer quería hablar, le decían que calle porque no sabe. Esto no se ha acabado, pero al menos ahora nos defendemos en las reuniones y ya no tenemos miedo en hacer gestiones en las entidades públicas, ni de dar a conocer nuestras ideas. Una de las maneras también para lograr esto es ser nosotras mismas socias, así tenemos posibilidad de voz y voto"
(Angelina Azogue, "Sipera" y lideresa y socia de la Asociación Simiátug Samai, Parroquia Simiátug).

- **Técnicos y técnicas del PAB establecen y transversalizan la Equidad de Género en cada una de las líneas de intervención del Programa.**

Para poder hablar de Género desde cada uno de los resultados ha sido importante que cada uno/a de los y las técnicas se empoderen del tema; de esta manera, cada integrante del PAB puede establecer y transversalizar la Equidad de Género en cada uno de sus resultados y actividades. Así lo ha visto y lo señala Guadalupe Tixilema, de la comunidad de Monoloma.

"Desde el PAB y desde cada uno/a de los técnicos y técnicas que trabajan y capacitan en Monoloma, se ha notado que trabajan en transversalizar la Equidad de Género. Claro que, en un inicio, era duro para los habitantes de la comunidad entender de qué se trataba esto del Género, ya que el trabajo en el campo se lo veía como eso, trabajo en el campo, no importaba cuántas mujeres u hombres trabajaban. Ahora sí, sabemos que es importante que se visualice las actividades por género, y, sobre todo, que las mujeres nos empoderemos como mujeres de actividades que antes se las veían como naturales a realizar"
(Guadalupe Tixilema, lideresa y socia de la ADSI San Miguel de Monoloma, Parroquia Salinas).

1.1.2. ALGUNOS IMPACTOS LOGRADOS Y QUE YA VEMOS…

Uno de los objetivos del milenio, el ODM 3, habla de la necesidad de "*Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer".* Las acciones impulsadas por el PAB para mejorar las relaciones de equidad han generado impactos importantes en este sentido.

Las acciones para la inclusión de las mujeres en las gestiones y actividades se reproducen en las familias y comunidades, lo que nos muestra la replicabilidad de las acciones impulsadas, como señala también Yeseña, de Echeandía.

"Anteriormente, la voz de la mujer no era escuchada en las organizaciones y en los trabajos con los compañeros, e incluso en los hogares; las capacitaciones les han ayudado a que su voz sea escuchada y presenten propuestas que beneficien a las mujeres y sus hogares; se ha generado un cambio desde la actitud de las mismas mujeres en valorar el trabajo que como mujeres realizamos"
(Yeseña Ortega, Vicepresidenta de la OSG UNORCIE, Cantón Echeandía).

La diferencia en cuanto a la participación de las mujeres en los procesos formativos y de toma de decisiones es notoria, se ha logrado promover un incremento de su participación y, sobre todo, que se involucren en la toma de decisiones y formación de capacidades locales. Lo importante es que se ha iniciado un proceso que generará cambios fundamentales y sostenibles en el tiempo.

- **Mujeres con autoestima alta cumplen a satisfacción acciones en el espacio público en bien de la organización y la sociedad misma.**

Utilizando varios mecanismos de capacitación, unos, con toda la comunidad, y otros, dirigidos específicamente a mujeres, hemos logrado que ellas accedan a espacios que antes no les eran permitidos. Las mujeres que han participado activamente de las Escuelas de Lideresas, en la actualidad, se han involucrado más activamente de los procesos comunitarios de sus localidades. Ejemplos de ello es cuando se les ve:

- Participando activamente en las mesas de trabajo del Plan de Desarrollo de Simiátug.
- Empoderadas de su autoestima y realizando programas radiales con enfoque de género.
- Como presidentas o vicepresidentas de sus comunidades u organizaciones.
- Proponiendo proyectos de Desarrollo Local.

"En los últimos años, las mujeres hemos ido capacitándonos y accediendo a roles que antes nos parecía imposible acceder, el ser presidentas o vicepresidentas de comunidades u organizaciones, era ganarse a algunos hombres y mujeres como enemigos, además de que les tocaba desarrollar actividades propuestas por los eternos dirigentes de las comunidades, o las pocas compañeras que eran electas para la directiva, estaban en las comisiones de lo social y como vocales suplentes, o incluso desarrollando roles que se cree corresponde sólo a mujeres; ser secretaria o tesorera. Ahora poco a poco las mujeres vamos tomando las riendas de nuestro camino"
(Guadalupe Tixilema, lideresa y socia de la ADSI San Miguel de Monoloma, Parroquia Salinas).

2.4. LECCIONES APRENDIDAS DE LA EXPERIENCIA.

La experiencia del PAB es rica en cuanto a lecciones aprendidas en lo relativo a la promoción de la Equidad de Género, recogemos algunas:

- **El fomento de la participación de las mujeres** en las organizaciones dentro de los proyectos de desarrollo es clave para ayudar a resolver no sólo problemas y necesidades económicas inmediatas de sobrevivencia, sino para facilitar procesos de empoderamiento que les permitan desarrollar un crecimiento personal y colectivo.

  En este sentido, el involucramiento de los/as socios/as, no sólo en los trabajos comunitarios, como había sido la costumbre, sino también al momento de asumir responsabilidades y en la ejecución de acciones en pro del beneficio del grupo, ayuda a disminuir el sentido de individualismo imperante, notándose, también, una disminución del machismo y la imposición del criterio y opiniones por parte de los hombres, generando el acceso de las mujeres para que intervengan, de manera más activa, en el Desarrollo Local.

"Los/as socios/as que hemos sido capacitados como Promotores/as de Desarrollo Local, en temas de liderazgo, estamos en la capacidad de dirigir a la organización para lograr cambios, gestionar e impulsar la rotación de la directiva y el ingreso de las mujeres a la misma"
(Grupo de Trabajo Socio-organizativo, Reunión de Evaluación, 16 de Agosto de 2010).

- **La valoración del trabajo de las mujeres**, dentro de la casa y fuera de ella, por parte de ellas mismas y de los hombres, ha logrado que su autoestima aumente, dando como resultado un mejor rendimiento de su participación en los espacios público/privados.

- **El respeto mutuo entre hombres y mujeres**, la comunicación efectiva dentro de la familia, la participación activa de los hombres dentro de las actividades de la casa, trae consigo una disminución de la carga laboral de las mujeres; de esta manera, ellas pueden acceder a otras actividades que no sean reproductivas y que les ayuden a superarse permanentemente.

- **El fomento de una participación equitativa e inclusiva de hombres y mujeres en los procesos comunitarios** hace que la organización se compacte y salgan adelante los proyectos en bien de todas las familias, que beneficien a todos y todas.

  Cuando las socias entienden las dinámicas de participación y, además, aceptan acceder a espacios de capacitación, poco a poco son ellas las que proponen y llevan adelante procesos de desarrollo comunitario, asumen obligaciones y riesgos, toman las riendas de los procesos de toma de decisiones, dentro y fuera de sus hogares.

- **Los hombres se abren al cambio y a la participación de las mujeres en la toma de decisiones en los espacios público-privados, cediendo terreno el machismo.** Poco a poco, también los hombres han visto y palpado la importancia de la participación activa de las mujeres dentro del desarrollo comunitario, ya no sólo como un número más para completar la cuota del 50%, sino por sus aportaciones y capacidades en el cumplimiento de actividades comunitarias.

  Desde el Programa lo que se ha querido es romper primero con el paternalismo y asistencialismo, y, luego, tratar de impulsar un cambio en el desarrollo de las comunidades. Por ello, sacamos la siguiente **CONCLUSIÓN FINAL**:

IMPULSADOS POR EL MED ("MUJER EN DESARROLLO"),
VAMOS HACIA EL GED ("GÉNERO EN DESARROLLO")

La mayoría de los proyectos comunitarios de "Género" se enfocan sólo en las mujeres, como si realizando proyectos exclusivos para ellas toda la comunidad se beneficiara. Desde el PAB, se ha dado importancia y capacitación a las mujeres, para que se desarrollen dentro de otros roles pero sin olvidar a los hombres que deben cambiar actitudes y formas de actuar. Es decir, la intención ha sido actuar conjuntamente con hombres y mujeres, buscando el empoderamiento de ambos, pero en equidad, como integrantes de la misma comunidad, aunque con necesidades diferentes y capacidades diferenciadas, si bien complementarias.

PARTE III: LA RELACIÓN DEL EJE SOCIO-ORGANIZATIVO Y DE GÉNERO CON LOS OTROS COMPONENTES DEL PROGRAMA

En este apartado lo que vamos a tratar es la relación del eje socio-organizativo y género con los otros componentes del programa, y cómo esta correlación ha aportado y ayudado al desarrollo adecuado del Programa y de cada uno de sus resultados.

De hecho, al iniciar el PAB, se buscó que haya una buena coordinación entre los diversos componentes del Programa, pues los aspectos socio-organizativos y de género son vitales para la correcta ejecución de los demás resultados, de forma transversal. Conforme avanzó el Programa se fueron diseñando estrategias que permitieron apuntalar una mejor relación entre los componentes.

3.1. SITUACIÓN INICIAL.

La importancia del tema organizativo como eje transversal se puso de manifiesto por las dificultades que se percibieron al inicio del Programa, por varios problemas presentados; entre ellos, señalamos:

- Los bajos niveles de respuesta y participación en las capacitaciones y trabajos en el campo. Las organizaciones no respondían a las convocatorias realizadas por los/as dirigentes.

- La descoordinación y desmotivación de socios y socias.

- La poca importancia dada por parte de las ONG´s al eje Socio-organizativo y al tema de Género, que quedan relegados y no son tratados con la importancia que tienen.

- Organizaciones e instituciones ejecutan proyectos sin tomar en cuenta el proceso organizativo y de género, lo que genera conflictos; es decir, al momento de la elaboración y ejecución de proyectos, a menudo, no se considera el factor asociativo y menos el tema de género y generacional.

- La poca concordancia de políticas y acciones entre los Ministerios de Gobierno y las Autoridades Políticas Locales resquebrajan los procesos organizativos. Las organizaciones se ven afectadas por factores que no dependen de ellas, sino de las políticas del Estado, algunas veces, y, otras, por la mala aplicación, precisamente, de esas políticas. La actuación aislada de los Ministerios ha causado conflictos internos en las OB´s y OSG´s.

Ahora bien, visto esto, también desde el Estado se han creado organismos, como la SENPLADES, que se han involucrado activamente en algunos procesos organizativos en Bolívar, como, por ejemplo, en la elaboración del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Simiátug.

Es decir, el actual Gobierno está desarrollando mecanismos para apoyar procesos sociales en zonas rurales, como las del PAB. La alianza entre estas instituciones gubernamentales y el PAB ha permitido tener una visión más amplia de las alternativas y la colaboración en acciones conjuntas.

3.2. ESTRATEGIAS, METODOLOGÍAS Y ACCIONES.

3.2.1. Estrategias para coordinar los componentes:

Se han utilizado las siguientes:

- **Promocionar los principios organizativos de familia en familia, de organización en organización:** aprovechando todos los componentes del PAB, se ha trabajado con las familias y organizaciones para promocionar los principios organizativos, difundir la importancia de la participación y el empoderamiento para potenciar el Desarrollo Local.

- **Fortalecer las EFL´s (Estructuras Financieras Locales) y las Empresas e Iniciativas de Comercialización Asociativas**, como una estrategia para favorecer el aspecto organizativo. En este punto, no hay que olvidar mencionar que las EFL's y las Empresas comunitarias son estructuras que se encuentran bajo el paraguas de las OB´s y las OSG's.

- **Promover la elaboración de propuestas participativas y proyectos para las instituciones**, que involucren diferentes líneas de desarrollo considerando el fortalecimiento de las OB's. Esto ha motivado la participación de los/as socios y socias que ven aquí una oportunidad para cubrir sus necesidades.

- Motivar a las OB´s a **poner en práctica sus Planes de Trabajo** e incluir en las diferentes líneas de intervención desde la integralidad: en las diferentes reuniones y talleres, en todos los componentes, se ha dado seguimiento a las actividades de los Planes de Trabajo, para favorecer que las organizaciones los asuman hasta convertirlos en una costumbre, en una obligación permanente y necesaria para el funcionamiento adecuado y eficiente de la organización.

- **Capacitación a técnicos y técnicas del PAB, en temas de Género:** capacitar a los y las técnicas del PAB en diversos temas de género, es lograr hacer presente en todos los componentes la transversalización de este tema y darle un manejo adecuado en las acciones, usando un lenguaje apropiado y promoviendo prácticas que apoyen realmente la equidad. Así se va generando una conciencia de participación activa e inclusiva entre los y las socias.

3.2.2. Metodologías utilizadas:

Como metodologías para la transversalización del fortalecimiento organizativo y el tema de género se han utilizado las siguientes:

- **Aprovechar las reuniones entre técnicos/as de diferentes componentes para establecer acuerdos en cuanto a formas de trabajo y requisitos para dar el apoyo a las Organizaciones:** en las reuniones de los Equipos Técnicos y Equipos de Trabajo del Programa, se establecieron algunos acuerdos para apoyar la coordinación entre todos los componentes en una visión de integralidad. Para lograr esta integración, se desarrolló una matriz de puntos críticos desde cada componente que ayudó a visibilizar dónde están los problemas y a buscar las soluciones.

- **Vinculación de las Cajas o Bancos Comunitarios (EFL's) y las Empresas Rurales Asociativas al proceso de gestión comunitaria:** se ha aprovechado el trabajo con las EFL's y Empresas para potenciar el proceso de vinculación con las organizaciones. Esto ha permitido generar una interrelación permanente entre socios y socias, ya que no todos/as los/as socios y socias de las cajas son socios/as de las organizaciones y viceversa. Por otro lado, varios/as de los/as socios/socias de las EFL's también lo son de las Empresas Asociativas. Siendo así, para alcanzar comunidades integrales y lograr gestiones óptimas, desde el resultado Socio-organizativo y de Género, se apoyó en la realización de los Reglamentos Internos (EFL's), Planes de Manejo (Páramos), Planes de Negocios (Empresas)… Además, se trabajó para fortalecer cada uno de los eslabones de las Cadenas de Valor (Producción y Comercialización); de esta manera, los/as actores de cada uno de los resultados son entes participativos y protagónicos.

- **Análisis del cumplimiento de las actividades contempladas en los Planes de Trabajo:** a través de los seguimientos realizados en las Organizaciones por los técnicos del PAB se han ido evaluando los avances en la aplicación de los Planes de Trabajo de las OB's, lo que ha permitido ver dónde hay los inconvenientes y poder reorientar el trabajo con la misma organización.

3.2.3. Y las acciones realizadas:

Las metodologías anteriormente señaladas han sido acompañadas por acciones o actividades, como:

- Actividades conjuntas planificadas y desarrolladas con los diferentes componentes del Programa, lo que ha ayudado a aprovechar mejor los recursos y el tiempo de los y las técnicos/as y socios/as en las comunidades, además de mostrar una imagen institucional organizada y con objetivos claros para el impulso del desarrollo comunitario.
- Seguimiento y apoyo al cumplimiento de las actividades contempladas en los Planes de Trabajo, para ir vinculando el trabajo a realizar desde los diferentes componentes del PAB, lo que incluye la actualización de los POA´s con cada Organización.
- Talleres para la elaboración de la Matriz de Puntos Críticos y la de Transversalización del Enfoque de Género, ambas a realizarse por cada uno de los componentes del Programa.

3.3. RESULTADOS EN LA INTEGRACIÓN DEL FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO Y DE GÉNERO CON LOS DEMÁS COMPONENTES.

Un aspecto clave para la integración de los componentes organizativo y de género con el resto de los componentes se da al momento de elaborar la planificación, aplicando una visión de integralidad; esto se traduce en:

- **Las Matrices desarrolladas por cada Equipo Técnico de Trabajo del CTSS para transversalizar el Género ha favorecido una mejor interrelación entre los componentes del PAB.**

En talleres desarrollados con el Equipo Técnico del PAB, se elaboraron varias matrices que han permitido concretar las acciones claves, con una visión de integralidad, para el desarrollo de las mismas y obtención de los efectos positivos en cada uno de los resultados del PAB.

Entre estas matrices se encuentra la de Transversalización del Género por componentes del PAB; el modelo se presenta a continuación, en el cuadro 24.

Cuadro 24. Modelo de Matriz de Transversalidad de Género del Equipo de Trabajo "X".

Pregunta	Situación de Género	Resultado	Indicador	Estrategias	Actividades	Supuestos

Las matrices desarrolladas permitieron visualizar y planificar mejor las actividades relacionadas a la transversalización de los procesos organizativos y el mejoramiento de las relaciones desiguales de género, en relación a los temas que se consideraban más prioritarios en cada componente, pero manteniendo la visión de integralidad y complementariedad.

- **El PRINCIPAL EFECTO de esta visión integral es que los ejes socio-organizativo y de género se han transversalizado efectivamente en todos los componentes del Programa logrando una sinergia global.**

Para la transversalización de ambos elementos en los otros, se realizó el análisis de los puntos críticos y sobre ellos se delinearon estrategias y actividades que permitieron una implementación más efectiva del Programa. Se presenta el cuadro 25, donde se visualizan algunas acciones realizadas desde los diferentes componentes en relación a los temas Socio-organizativo y de Género.

Cuadro 25. Vinculación de los resultados del PAB con el componente Socio-organizativo y de Género.

COMPONENTE	GÉNERO	SOCIO-ORGANIZATIVO
RESULTADO 1: Socio-organizativo y de Género	Los Talleres de Género y la insistencia desde el Programa ha elevado la participación de las mujeres en el desarrollo comunitario, tanto en calidad de socias y como dirigentes.	Se han aprovechado los Talleres y Reuniones en las organizaciones para promocionar y fortalecer la participación de las mujeres, haciendo énfasis en la importancia de la equidad de género.
RESULTADO 2: Recursos Naturales y Páramo.	En el año 3, se han realizado Talleres de Sensibilización sobre temas de conservación de recursos naturales, haciendo énfasis en la participación de las mujeres.	En los procesos de formación de PDL's, se ha desarrollado un módulo sobre Recursos Naturales, analizando la situación social y organizativa.
RESULTADO 3: Agua y Riego.	Se han establecido acuerdos que involucran a hombres y mujeres en una gestión equitativa y sostenible de los Sistemas de Riego Comunitario para que tengan iguales oportunidades.	Para las organizaciones el tema del agua es un importante punto de análisis, sacando como conclusión que hay que cuidar y manejar bien los RR. NN.
RESULTADO 4: Producción e Implementación de SIPA's	El impacto real obtenido puede verse en la participación de los/as agricultores/as; esto demuestra que las mujeres administran su propia producción para una buena seguridad alimentaria.	En los Talleres se ha sensibilizado sobre la importancia de la participación de las mujeres y, para la entrega de apoyos, se ha coordinado para hacer visible que los apoyos deben ser manejados por las mujeres y, por lo tanto, deben recibirlos las que intervienen en el proyecto.

COMPONENTE	GÉNERO	SOCIO-ORGANIZATIVO
RESULTADO 5: Componente de Fortalecimiento de EFL's.	Se ha involucrado a las mujeres en la elaboración de Reglamentos Internos y de Crédito. Estos reglamentos, que se van aplicando paulatinamente y con decisión, sirven para direccionar, en cada Caja, su funcionamiento y la gestión del crédito.	En la gran mayoría de las EFL's se ha iniciado con la participación y la administración de las EFL's por compañeras socias de las cajas, quienes han recibido capacitación modular en gestión financiera y de fortalecimiento organizativo.
RESULTADO 6: Empresas, Comercialización y Redes	Se ha capacitado a mujeres socias de las diferentes comunidades para que tengan acceso a manejar sus Empresas. La participación de mujeres en varias ferias realizadas durante la ejecución del Programa, presentando productos propios de las empresas ha fortalecido el área de comercialización de las Empresas.	Se verán los impactos importantes, en este componente, una vez que se apliquen los Planes de Negocio desde las propias empresas.
RESULTADOS 7 y 8: Alianzas y trabajo conjunto de las Instituciones	Con la ayuda de los Equipos Técnicos, se ha logrado concertar acuerdos con diferentes instituciones. Esta intervención, más el empoderamiento que cada uno/a de los/as técnicos/as tiene sobre el tema de Género, ha abierto la posibilidad de tratar el acceso equitativo de hombres y mujeres en los diversos proyectos.	Se lleva adelante un proceso de concertación y establecimiento de Alianzas Interinstitucionales con otros actores que intervienen en las zonas de intervención, tanto gubernamentales como privadas, concretado en 22 convenios de cooperación firmados, para ambas zonas.

Fuente: Elaborado por el Equipo Socio-organizativo y de Género del PAB, 2010.

Este cuadro 25 muestra las actividades y estrategias apoyadas e implementadas por el PAB en las organizaciones y que han contribuido a sostener el proceso de fortalecimiento socio-organizativo. También evidencia cómo, desde cada componente, se impulsa la integración y cumplimiento de objetivo de los demás resultados. Esta metodología de trabajo integral ha dado buenos resultados.

- **En definitiva, para decirlo rápido y bien… Las Organizaciones y las Instituciones conocen y aplican un nuevo Modelo de Desarrollo Integral y Endógeno.**

El principal impacto para la intervención del PAB ha sido que las organizaciones, instituciones y técnicos/as del PAB, conocen y trabajan con enfoque de género y organización, para obtener resultados más óptimos e integrales, aplicando un Modelo de Desarrollo Integral y Endógeno que ha atraído excelentes resultados.

En este Modelo, los componentes de fortalecimiento Socio-organizativo y Género se han convertido en ejes vertebradores de los otros componentes, como una base necesaria para la sostenibilidad de las propuestas con una visión integral y de equidad.

3.4. LECCIONES APRENDIDAS DESDE LA EXPERIENCIA.

La relación del eje Socio-organizativo y de Género con los otros componentes se refleja en:

- **Los componentes trabajados en forma integrada y sistémica logran mejores resultados:** El trabajar todos los equipos enfocados en un mismo fin, con una visión común en los temas de fortalecimiento Socio-organizativo y Género, atrae, como impacto, un trabajo integral, con resultados positivos para las comunidades y organizaciones en las zonas de intervención.

- **Técnicos formados en temas de Género y Organización Social** trabajan mejor estos enfoques en los componentes bajo su responsabilidad. Al tener clara la transversalización de los temas de Género y Socio-organizativo, los y las técnicos/as los incorporan en sus acciones y prácticas en los componentes bajo su responsabilidad y motivan para que los/as integrantes de las comunidades los asuman y los practiquen también en sus actividades diarias.

- **Dirigentes, socios y socias con conocimientos en temas de Género y Organización** apoyan mejor al fortalecimiento de sus organizaciones: Cuando dirigentes, socios y socias entienden el tema de Género y la importancia de tener una sociedad organizada, esto da como resultado que todos y todas busquen el acceso a la participación y repartición de responsabilidades en la comunidad.

Así lo expresa **Mercedes Rochina, socia de la comunidad de Monoloma**, que nos habla de cómo era la comunidad antes de la llegada del Programa, comparándola con cómo está ahora, luego de los 3 años de trabajo del PAB.

"Antes de la llegada del Programa, eran los hombres los que, por lo general, tomaban las decisiones por todas y todos; la palabra equidad de género ni siquiera se había oído. Las mujeres acatábamos nomás lo que decidían. Ahora, los mismos técnicos y técnicas del Programa nos hablan de la equidad de género y la importancia de organizarnos entre todos y todas para participar activamente. Siendo socias y socios toditas y toditos tenemos mayores beneficios, es decir, ya no es nuevo para nosotros/as hablar sobre Equidad de Género; es más, hombres y mujeres sabemos que debemos respetarnos y trabajar en conjunto para sacar a la comunidad adelante"
(Mercedes Rochina, "Sipera", lideresa y socia de la Comunidad San Miguel de Monoloma, Parroquia Salinas).

Este testimonio nos hace ver que los técnicos y las técnicas del Programa estamos comprometidos y comprometidas con el tema Socio-organizativo y la Equidad de Género, y que, además, es evidente ante los y las integrantes de las comunidades con las que trabajamos.

INTRODUCCIÓN.

La presente sistematización pone en consideración algunos avances en las acciones y procesos emprendidos por el Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar (PAB), durante su fase de intervención (2008-2010), en la línea de intervención de manejo sustentable de los recursos naturales, especialmente de los páramos de las Parroquias Simiátug y Salinas.

Visto el grave deterioro ambiental que sufrían los ecosistemas de altura (páramos) en la Provincia Bolívar, concretamente en las Parroquias Salinas y Simiátug (Cantón Guaranda), el PAB, desde un análisis y reflexión a fondo con los actores locales, generó cambios de actitud en hombres y mujeres, niños/as y jóvenes, promoviendo el respeto y cuidado de los recursos naturales, ya que de ellos depende la vida de todos/as. El agua, uno de los recursos fundamentales para el desarrollo socio-económico de las poblaciones, se agota por los daños ecológicos que los seres humanos causamos. La aplicación del fuego, la eliminación de la cobertura vegetal, la ampliación de la frontera agrícola, el sobre-pastoreo, el reparto de grandes áreas de páramo entre unas pocas familias… todo ello pone en riesgo la existencia misma del ecosistema páramo. De hecho, es incuestionable que, si hoy no hacemos nada, el futuro de las actuales y de las futuras generaciones estará en peligro y será muy difícil enfrentarlo.

Éstas son algunas de las razones para que, desde el PAB, se haya abordado este tema que resulta conflictivo, pero que no se puede evadir. Lastimosamente, las autoridades locales, como: Juntas Parroquiales de Simiátug y Salinas, Municipio de Guaranda, Gobierno Provincial de Bolívar, Ministerio del Ambiente y otras instancias, a pesar de tener posibilidades -y la obligación- con las competencias asignadas por la Nueva Constitución, hasta aquí no han hecho lo necesario en este tema.

2.1. CONTEXTO DE LA INTERVENCIÓN: EL ECOSISTEMA PÁRAMO Y LA CONSTITUCIÓN.

Los páramos son ecosistemas de gran importancia, no sólo por su alto valor ecológico, sino también porque contribuyen a cimentar procesos económicos y sociales. En términos ecológicos, **son ecosistemas únicos**, pues sólo existen en Venezuela, Colombia, Ecuador, el norte de Perú y una pequeña área en Costa Rica. Su mayor relevancia deriva del rol que juega como **regulador hídrico** de las cuencas abastecedoras de los acueductos que suministran agua para consumo humano, riego, abrevadero de animales y otros usos. Los páramos no son, propiamente hablando, productores de agua; su función, siempre y cuando estén bien conservados, es la de almacenar, regular el flujo y asegurar la calidad del agua que de ellos desciende poco a poco.

La vegetación de los ecosistemas naturales del páramo, compuesta sobre todo de musgos y matorrales de vegetación arbustiva, asociada con un suelo orgánico-esponjoso, forma un sistema retenedor de agua, conocido como ***"colchón de agua",*** de donde fluyen múltiples quebradas de gran importancia, sobre todo en la época seca. Esta maravillosa estructura natural del páramo se ha ido transformando y degradando aceleradamente, en los últimos años, debido a la agricultura, la ganadería y, en algunos casos, la actividad minera.

El ciclo agropecuario del páramo se inicia cuando se quema la vegetación nativa, se levanta la cobertura vegetal y se siembra papa; luego se da paso a la ganadería extensiva por los siguientes 10 ó 15 años; y se reinicia el ciclo con una nueva siembra de papas. La destrucción de la capa vegetal y del humus, así como la utilización de químicos, reducen drásticamente la capacidad de retención de agua, así como su calidad.

Si queremos conservar los páramos, que están íntimamente relacionados con el agua que se consume o se utiliza para riego en las partes bajas, es preciso buscar alternativas que apoyen a la sobrevivencia, con dignidad y calidad de vida, de las familias que están ubicadas en los páramos. Es necesario que el Gobierno Central y los Gobiernos Locales, independientemente de su signo político, establezcan políticas que favorezcan la conservación ambiental del páramo, pero sin afectar la vida de las familias que se encuentran haciendo uso y manejando los recursos de que nos provee el páramo.

En la Nueva Constitución de la República del Ecuador, sección 2ª del medio ambiente, en el **artículo 86**, se manifiesta claramente que ***"el Estado protegerá el derecho de la población a vivir en un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice un desarrollo sustentable. Velará para que este derecho no sea afectado y garantizará la preservación de la naturaleza".***

Se declara de interés público y se regulará conforme a la ley:

- La preservación del medio ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país.
- La prevención de la contaminación ambiental, la recuperación de los espacios naturales degradados, el manejo sustentable de los recursos naturales.
- El establecimiento de un sistema nacional de áreas naturales protegidas que garantice la conservación de la biodiversidad y el mantenimiento de los bienes ecológicos.

También hay algunas sanciones a las infracciones, que se contemplan en el **artículo 87**: *"La ley tipificará las infracciones y determinará los procedimientos para establecer responsabilidades administrativas, civiles y penales que correspondan a las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras por las acciones u omisiones en contra de las normas de protección del medio ambiente"*. Asimismo, es importante tomar en cuenta que el **artículo 88** manifiesta que toda decisión estatal que pueda afectar al medio ambiente deberá contar previamente con los criterios de la comunidad, para lo cual ésta será debidamente informada.

Las acciones que viene realizando el PAB, desde enero de 2008 se basan en una política de diálogo y consulta a los actores locales, de ahí que todos los acuerdos a que se ha llegado con respecto al manejo adecuado de los páramos y la declaración de áreas de reserva comunitarias han sido establecidos bajo un análisis formado e informado de la problemática, llegando a consensuar con las comunidades y con la gran mayoría de las familias que están directamente vinculadas con los páramos de Simiátug y Salinas.

2.2. LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN LOS PÁRAMOS.

2.2.1. Actores Locales Principales:

2.2.1.1. Las familias y las comunidades de Simiátug y Salinas.

Los principales actores involucrados en la presente experiencia de manejo de páramos y recursos naturales son las familias indígenas campesinas **(ver cuadro 1)**, que tienen relación directa con los páramos de las Parroquias Salinas y Simiátug, del Cantón Guaranda, en la Provincia Bolívar.

Cuadro 1: Familias y Comunidades de las Parroquias Salinas y Simiátug relacionadas al Páramo.

Nº	COMUNIDADES LIGADAS DIRECTAMENTE AL PÁRAMO EN LA Parroquia SIMIÁTUG	Nº FAMILIAS
1	ADC Jinambí de Boliche	25
2	ATA Cutahua	130
3	ATA Tupak Yupanki de Llullimunllu	50
4	ADSI de Pímbalo	150
5	ADSI de Laihua Chiquisungo	150
6	ATA Cruz de Ventanas	35
7	ATA Gerrana	65
8	ADSI de El Tingo	70
9	ATA Cocha Colorada	84
10	ATA 10 Enero de Rayo Pamba	35
	SUBTOTAL FAMILIAS SIMIÁTUG	**794**

Nº	COMUNIDADES LIGADAS DIRECTAMENTE AL PÁRAMO DE LA Parroquia SALINAS	Nº FAMILIAS
1	IEEE de Natawa	25
2	ADI de Rincón de los Andes	12
3	ADI Yawar Kucha de Pachancho	32
4	ADI San Gabriel de Yurak Uksha	42
	SUBTOTAL FAMILIAS SALINAS	**111**
	TOTAL DE FAMILIAS	**905**

Fuente: Línea Base de Páramos del PAB, 2010.

Al menos el 75% de **las 905 familias de las comunidades de Simiátug y Salinas** que se encuentran directamente vinculadas con los páramos son conscientes de que es urgente continuar con los procesos de protección de sus páramos iniciados con el apoyo del PAB.

En seis de las catorce comunidades hay asentamientos humanos ubicados por sobre los 4.000 msnm, poniendo en riesgo las áreas que las comunidades ya han destinado para conservación y preservación. Tres de ellas son de Simiátug: Llullimunllo, Laihua y Cocha Colorada; junto con Yurak Uksha, Pachancho y Rincón de los Andes, de la Parroquia Salinas.

La Comunidad Indígena.

Desde la promulgación de la **Ley de Comunas**, en 1937, la comunidad se convirtió en la modalidad más generalizada de agrupamiento a nivel de la sierra ecuatoriana, cuyos rasgos principales tienen que ver con la forma de organización tradicional de los indígenas (comunidad). De hecho, a través de esta ley, la comunidad se convertía en la unidad poblacional mínima del medio rural.

Las comunas, como forma de organización tradicional, han sido analizadas desde el punto de vista del papel que desempeñan tanto en el ámbito interno (familiar), como en el externo (hacia fuera de la comunidad). Por ejemplo, las comunas tienen los siguientes roles: legitimación de valores, modos y prácticas indígenas; representación política y defensa; gestión social de los recursos naturales fundamentales, como el agua, la tierra, los páramos y de otros necesarios para la reproducción; cohesión social e ideológica que genera un sentimiento de identidad.

La comunidad se define más allá de sus aspectos físicos o funciones básicas. *"No se entiende una comunidad indígena solamente como un conjunto de casas con personas, sino personas con historia, pasado, presente y futuro, que no sólo se pueden definir concretamente, físicamente, sino también espiritualmente en relación con la naturaleza toda"*[1].

Por tanto, bajo la definición de comunidad natural -e indígena-, sus miembros comparten intereses, actividades y perspectivas, lo cual conforma un sentido de identidad. *"Todos quienes existen en el mundo andino son como somos nosotros mismos y son nuestros amigos. Con ellos nos acompañamos, con ellos conversamos y reciprocamos. Les contamos lo que nos pasa y nos dan consejos; y también ellos nos cuentan lo suyo y confían en nosotros. Tratamos con cada uno de ellos de persona a persona, conversamos con ellos cara a cara"*.[2]

En nuestro caso, **son 14 las comunidades involucradas** y que disponen de páramos en las Parroquias de Salinas y Simiátug. De estas 14 comunidades, mencionadas en el cuadro anterior, tres son las que durante este proceso no han demostrado interés por hacer un manejo consensuado de sus páramos, éstas son Boliche, Llullimunllo y Laihua, de la Parroquia Simiátug. El resto han declarado áreas de páramo como reservas comunitarias y han formulado acuerdos de manejo consensuado bajo el criterio de establecer corredores de páramos.

Estas comunidades abarcan una gran extensión de tierra, tienen escrituras en común (territorios comunales) y están ubicadas en zonas de altura de alta vulnerabilidad por los daños ecológicos causados por el ser humano al ambiente, como: quema de pajonales, eliminación de la cobertura vegetal por sobre-pastoreo, ampliación de la frontera agrícola por encima de los 4.000 msnm, lotización y división de las tierras entre las familias para la explotación ganadera y establecimiento de programas de forestación con especies no apropiadas.

1. Zolla, C., y Zolla Márquez, E., Los Pueblos Indígenas de México, 100 preguntas, UNAM, México, 2004.
2. Idem.

2.2.1.2. FRY y FUNORSAL, Organizaciones de Segundo Grado.

Dos Organizaciones de Segundo Grado están involucradas en la intervención: en la Parroquia Salinas, **FUNORSAL** (Fundación de Organizaciones de Salinas) y, en la Parroquia Simiátug, **FRY** (Fundación Runa Runakunapak Yachana).

La FUNORSAL es una organización de Segundo Grado (OSG) con carácter de fundación social que no persigue fines de lucro, se inspira en los objetivos de la promoción integral de los grupos y organizaciones campesinas de la Parroquia de Salinas. Sus antecedentes organizativos empiezan en la década de los setenta. Fue fundada formalmente en el año 1983 y legalizada en 1988. Con el paso del tiempo el estatuto, bajo el cual se regía, no llegaba a cubrir todo el trabajo que venían desarrollando, por lo que fue necesario reformarlo el 27 de abril de 1995, con el nuevo Acuerdo Ministerial 0145.

La Fundación es una institución de promoción y asistencia técnica que opera principalmente como agente social, educador, creador de fuentes de trabajo y financiero, ejecuta proyectos de desarrollo agropecuarios, agroindustriales, de comercialización y artesanales, defiende la ecología y el ambiente, impulsa la promoción de la mujer, la educación de calidad y la salud para todos/as.

Actualmente agrupa a 32 Organizaciones de Base ubicadas desde los 600 msnm hasta los 4.200 msnm; los/as campesinos/as e indígenas de Salinas han sido beneficiados/as con los servicios de asistencia técnica y capacitación, forestación, créditos agropecuarios y micro-empresariales, lo que les ha permitido mejorar su calidad de vida.

A la FUNORSAL pertenecen las 4 comunidades de la zona alta de la Parroquia Salinas, San Gabriel de Yurak Uksha, Pachancho, Rincón de los Andes y Natawa, involucradas en este componente del PAB.

La Fundación Runakunapak Yachana está integrada por 10 organizaciones de base legalmente reconocidas y otras más de 25 que participan de hecho. La FRY posee un Centro de Capacitación, llamado “LA ERCILIA”, con capacidad para 50 personas, incluido hospedaje y alimentación.

La Organización tiene como objetivo principal, desde su creación, mejorar la calidad de vida de todas las familias que integran sus comunidades y organizaciones filiales, así como de toda la población de Simiátug. Una de las áreas a la que ha dado mayor atención es la Educación. Esto ha motivado a que hoy gran parte de los/as profesores/as sean de las mismas comunidades campesinas indígenas.

Con la finalidad de tener un horizonte bien trazado para el desarrollo de las comunidades filiales a la organización, se ha elaborado la Planificación Estratégica de Desarrollo de la OSG, para 5 años, incorporando aspectos importantes para el desarrollo socio-económico y ambiental de las comunidades.

Son parte jurídica de la FRY Boliche, Cutahua, Llullimunllo, Pímbalo, Laihua, Gerrana, El Tingo y Cocha Colorada, comunidades que se encuentran directamente vinculadas con los páramos.

Las dos organizaciones de Segundo Grado tienen la finalidad de apoyar el desarrollo integral de las comunidades filiales.

2.2.1.3. Los Cabildos, órganos de representación de las comunas.

El órgano oficial y representativo de la comuna es el cabildo, integrado por cinco miembros, quienes ejercen las funciones de presidente, vicepresidente, tesorero, síndico y secretario. En la zona de intervención del PAB existen dos cabildos, uno en Salinas y otro en Simiátug.

El cabildo representa judicial y extrajudicialmente en todos los actos y contratos a la comuna, y tiene a su cargo el manejo y administración de los bienes comunes. Sólo pueden ser miembros del cabildo personas de reconocida honradez y solvencia moral. Obligatoriamente, el cabildo se reúne en sesión el primer domingo de cada mes, con la concurrencia, al menos, de 3 de sus miembros.

La participación en el proceso emprendido por el PAB de los presidentes y directivos de los cabildos de la comuna **Chiquisungo**, en la Parroquia Simiátug, y de la comuna **Matiaví-Salinas**, en la Parroquia Salinas, ha sido diferenciada. El cabildo de Salinas ha participado de algunas actividades organizadas por el PAB, como: talleres, giras de observación, recorridos por los páramos, con el fin de verificar los sitios en que se han ido asentando cada una de las comunidades y el grado de afectación al ecosistema páramo que esto tiene y tendrá en el futuro inmediato. Es preciso que, antes de que se siga destruyendo más el ambiente, el Cabildo valore y pueda tomar decisiones en consenso con las comunidades. Mientras que el cabildo de la comuna Chiquisungo no ha participado en ningún momento del proceso, razón por la que se dificulta la toma de decisiones con respecto a las comunidades que no se han integrado en el proceso de declaratoria de áreas de reservas comunitarias.

2.2.1.4. Los Directorios de Aguas de Riego y las Juntas de Agua de Consumo.

El Directorio de Aguas y/o la Junta de Agua es la instancia organizativa que agrupa a los/as usuarios/as de los sistemas de agua para organizar, capacitar, realizar trabajos de mantenimiento, reforestar fuentes, resolver conflictos e impulsar resoluciones y acuerdos para una debida administración, operación y mantenimiento de los sistemas e infraestructuras de agua para riego y consumo humano. En el caso de las organizaciones de riego, la mayoría no cuentan con la personería jurídica como Directorio de Aguas, algo que, sin embargo, exigen los artículos 76 de la Ley de Aguas y 27 del Reglamento General de Aplicación: *"Si más de cinco (5) usuarios tuvieren derecho al aprovechamiento de aguas en un mismo cauce común, formarán un organismo de dirección y administración de ellas, que se denominará Directorio de Aguas, al que se añadirá el nombre del acueducto cuya dirección y administración le fueren encomendadas"*. Pese a ello, actualmente, en las comunidades en que interviene el PAB se está analizando y dirimiendo que la gestión del agua sea, más bien, asumida por la directiva de la asociación o comunidad, mediante encargo específico al Vicepresidente/a o a una comisión de la misma. Por otro lado, también se está a la espera de la aprobación de la nueva Ley de Recursos Hídricos, cuyo tratamiento, debate y aprobación, aún se encuentra pendiente en la Asamblea Nacional.

En la Parroquia Simiátug existen **3 Directorios de Aguas**: el Directorio de Aguas de Laihua; el Directorio de Aguas de Papaloma-Guanguliquín; y el Directorio de Aguas Viuda Armana.

2.2.2. Actores Institucionales:

2.2.2.1. Las Juntas Parroquiales tienen importantes competencias.

La Nueva Constitución de la República, en el Artículo 267, señala las competencias de las Juntas Parroquiales; entre éstas se encuentran las siguientes, atendiendo al interés del tema:

- Planificar el desarrollo Parroquial y su correspondiente ordenamiento territorial, en coordinación con el gobierno cantonal y Provincial.
- Incentivar el desarrollo de actividades productivas comunitarias.
- **Incentivar la preservación de la biodiversidad y la protección del ambiente.**
- Promover la organización de los ciudadanos de las comunas, recintos y demás asentamientos rurales con el carácter de organizaciones territoriales de base.

De las ocho competencias que tienen las Juntas Parroquiales, las cuatro mencionadas se relacionan con lo que se plantea desde el PAB y la sostenibilidad del manejo de los recursos naturales.

En el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, las Juntas Parroquiales están en capacidad de emitir acuerdos y resoluciones. Es importante tomar en cuenta esto, ya que, si realmente las autoridades Parroquiales se interesan por la preservación del páramo, podrían basarse en la misma Ley para involucrar a las comunidades que, por el momento, nada quieren hacer por conservarlo.

En consecuencia, las atribuciones que tienen las Juntas Parroquiales Rurales de Simiátug y Salinas se enmarcan en algunas de las actividades que viene desarrollando el PAB; si bien, hasta aquí, las Juntas no han aprovechado suficientemente estas competencias, con el fin de remediar la situación de vulnerabilidad de las comunidades campesinas e indígenas. Es preciso más motivación y más presión desde la ciudadanía local para que las juntas Parroquiales asuman, poco a poco las competencias y atribuciones relacionadas con la conservación de la biodiversidad y del medio ambiente.

2.2.2.2. Ministerio del Ambiente, ausente.

Al ecosistema páramo no se le ha dado la importancia que tiene, ni siquiera desde el Ministerio del Ambiente, a pesar de que esta entidad estatal **tiene la competencia de regular el uso de los recursos naturales** a nivel nacional y Provincial. Por ello, este ecosistema sigue amenazado permanentemente por las acciones destructivas. Esto ocurre a pesar de que una parte de la Reserva de Producción Faunística del Chimborazo se ubica en la zona de intervención.

En la actualidad, es cierto, hay propuestas gubernamentales para motivar y compensar a las comunidades y familias para que conserven los páramos y los bosques nativos con **el Programa Socio Bosque o Socio Páramo;** pero, en realidad, quienes se benefician son los/as dueños/as de las haciendas que tienen legalizadas sus tierras de páramo, mientras que a las comunidades y familias más pobres se les dificulta el poder cumplir con todos los requisitos. Es fundamental, pues, que se reformen algunos artículos del reglamento, de modo que se posibilite que sean las comunidades las mayores beneficiadas de estos aportes e incentivos del Estado Ecuatoriano.

A pesar de ser la entidad responsable de normar y velar por la recuperación y conservación de los recursos naturales (bosques, fuentes de agua y páramos) no se ha logrado una buena coordinación en los momentos en que las comunidades, con el apoyo del PAB, avanzaban en la determinación de áreas de conservación comunales en base a los acuerdos comunitarios. Por tanto, es necesario que, luego de haber logrado que comunidades de Simiátug y Salinas hayan declarado reservas comunitarias extensas áreas de sus páramos, estás sean reconocidas como tales por el Ministerio del Ambiente.

2.2.2.3. El Gobierno Provincial, encargado de la gestión ambiental.

La Nueva Constitución señala claramente las competencias de los Gobiernos Provinciales en aspectos que tienen que ver con la conservación de los recursos naturales.

El Artículo 263 dice: Los gobiernos Provinciales tendrán las siguientes competencias exclusivas, sin perjuicio de las otras que determine la ley:

- Planificar el desarrollo Provincial y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional, cantonal y Parroquial.
- Ejecutar, en coordinación con el gobierno regional, obras en cuencas y micro-cuencas.
- **La gestión ambiental Provincial.**

En el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, expedirán ordenanzas Provinciales.

En el desarrollo de la presente experiencia, sin embargo, el Gobierno Provincial de Bolívar no ha tenido ninguna incidencia de cara a promover una adecuada gestión ambiental de los páramos de Simiátug y Salinas; es señal de que no es una competencia que considere importante. Por el momento, no se valoran los páramos, tampoco ha existido ningún aporte relevante para la implementación de alternativas productivas que permitan reducir la presión sobre este ecosistema.

2.2.2.4. El Municipio de Guaranda, otro ausente.

La Nueva Constitución de la República, en el Artículo 264, recoge las competencias de los municipios. De las 14 competencias se pueden rescatar para nuestro fin, las siguientes:

- Planificar el desarrollo cantonal y formular los correspondientes planes de ordenamiento territorial, de manera articulada con la planificación nacional, regional Provincial y Parroquial, con el fin de regular el uso y la ocupación del suelo urbano y rural.
- Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el Cantón.
- **Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de las riberas de los ríos, lagunas y páramos.**

En el ámbito de sus competencias y territorio, y en uso de sus facultades, pueden expedir cualquier ordenanza de ámbito cantonal. Si realmente los municipios hicieran uso de estas competencias, llegando a consensuar acciones de protección con las poblaciones asentadas en áreas y sitios de altísimo riesgo de pérdida de biodiversidad y de daño ambiental, la situación en Bolívar sería muy diferente.

En efecto, los Municipios tienen la potestad de emitir ordenanzas para un buen manejo de los recursos naturales en sus jurisdicciones, pero estas ordenanzas deben ser fruto de una discusión permanente, hasta el logro de consensos con la población involucrada, para que no se transforme en una ordenanza más, en papel que no se aplique.

2.3. ¿CON QUÉ NOS ENCONTRAMOS? SITUACIÓN INICIAL.

En este apartado se analiza en detalle cómo se encontraban los recursos naturales, en este caso, los páramos afectados drásticamente por actividades que la población venía aplicando sin mayores cuestionamientos; entre las que se mencionan:

- La quema de pajonales y de pequeños relictos de bosque andino.
- El sobre-pastoreo de animales: ganado ovino, bovino, caballar y la presencia de chanchos.
- La ampliación de la frontera agrícola hasta cotas que sobrepasan los 4.000 msnm.
- La implementación de programas de forestación con especies no apropiadas para los páramos (pinos) que fueron promocionados por instituciones estatales.

2.3.1. Las prácticas destructivas de los páramos:

2.3.1.1. Las quemas indiscriminadas del pajonal.

Foto 1. Páramo quemado en la comunidad Llullimunllo, Parroquia Simiátug, 2010.

Ésta era una práctica muy tradicional y habitual entre las familias campesinas que disponen de áreas de páramo (ver foto 1). Se aducía que la quema se aplicaba para que lloviera, para eliminar algunos animalitos considerados como del diablo (lagartijas, ranas) y, además, para que hubiera el rebrote de la paja, que es el principal alimento para ovejas, camélidos y ganado bovino.

Antes de que iniciase su intervención el PAB, enero de 2008, los daños ecológicos que sufrían los páramos por la aplicación del fuego realmente eran preocupantes. Grandes extensiones de pajonal, en todas las comunidades de Salinas y Simiátug, eran pasto del fuego, afectándose gravemente la cobertura vegetal y la fauna nativa. Realmente no se dimensionaban los daños causados con esta actividad depredadora de los recursos naturales.

El tiempo que demora en recuperarse la cobertura vegetal, luego de haber aplicado el fuego, es de 7 a 8 años; en algunos casos, incluso algunas especies desaparecen para siempre. La biodiversidad de flora y fauna es la más afectada. Pero también la regulación hídrica del páramo es alterada, dado que al desaparecer arbustos y pajonales, se pierde buena parte de la capacidad de captura de neblina y de transformación de ésta en gotas de agua para el fluido hídrico.

2.3.1.2. El sobre-pastoreo de todo tipo de animales.

Foto 2. Manada de ovejas pastando en los páramos de la comunidad de Laihua, Parroquia Simiátug, 2010.

El pastoreo excesivo en los páramos es causa de un acelerado deterioro de la cobertura vegetal y de la reducción de la capacidad de retención del agua lluvia en estas áreas estratégicas (ver foto 2).

La incidencia del sobre-pastoreo en los páramos de Salinas y Simiátug se ha dado, sobre todo, con grandes manadas de ovejas. Al inicio de la intervención del PAB se contabilizaron 8.022 ovejas. Estos animales, con sus cascos filosos, levantan la cobertura vegetal del páramo, dejando expuesto el suelo a la erosión hídrica y eólica. Además, estos animales raspan el suelo y comen las raíces frescas de pequeños arbustos.

En los páramos de la comunidad de Llullimunllo, la presencia de chanchos ha alterado drásticamente la cobertura vegetal. Estos animales pasan más en los sitios donde existen las achicorias, especie muy típica de los humedales. Por lo tanto, la presencia de chanchos en el páramo es de un alto riesgo para el ecosistema y la biodiversidad, pues deterioran especialmente los lugares de almacenamiento hídrico.

2.3.1.3. La progresiva ampliación de la frontera agrícola.

Foto 3. Ampliación de la frontera agrícola hasta altas cotas en los páramos de Pímbalo, Parroquia Simiátug, 2010.

La ampliación de la frontera agrícola en los páramos de Simiátug y Salinas era uno de los temas más preocupantes, eliminando el páramo hasta cotas por encima de los 4.000 msnm., incluso donde la agricultura ya no es posible. La intención era apropiarse de áreas estratégicas como las moyas, con el fin de sembrar cultivos, como papa, oca o melloco y, en la mayoría de los casos, establecer pastos.

Muchas familias de las comunidades se habían posesionado de grandes extensiones de páramos, con el fin de ser los únicos con derecho al pastoreo. Esto sucede aún en comunidades como Llullimunllo, Pímbalo (ver foto 3), Laihua, Gerrana, Cocha Colorada y Rayo Pamba; en algunos casos, haciendo traspasos y ventas de tierras entre familias, aunque sin escrituras por ser tierras comunales.

En las comunidades de Salinas y Simiátug no se puede decir que exista fuerte presión sobre los páramos por el crecimiento demográfico; pues aún quedan terrenos en zonas más bajas que no están siendo usados adecuadamente. Más bien, el irse apropiando de páramos era con el fin de acaparar tierras para, a futuro, negociar o hacer cambios por otros terrenos en lugares diferentes.

2.3.1.4. Implementación de programas de forestación con especies exóticas.

Foto 4. Extensa área de plantación de pino en la comunidad El Tingo, Parroquia Simiátug, 2010.

Los programas de forestación implementados desde hace varios años en los páramos de las comunidades de Simiátug y Salinas han modificado el paisaje de estos ecosistemas. Inicialmente se pensó más en el aspecto económico y no tanto en el ecológico, razón por la que existen comunidades con grandes extensiones de sus páramos cubiertas con bosques de pinos, afectando también la regulación del agua. Vertientes que antes de que se estableciesen las plantaciones de pinos existían, hoy han desaparecido. Este conocimiento tienen los/as propios/as campesinos/as.

Un aspecto importante a ser analizado es que, además de los factores descritos, algunos programas de forestación, implementados y motivados por entidades estatales, han afectado drásticamente a la regulación hídrica. Existe ya bastante evidencia de que, en la zona alto-andina, hay varios efectos nocivos de la forestación con especies exóticas. Uno de ellos es que, durante la plantación, se retira parte de la vegetación existente y se disturba el suelo por compactación (Evans, 1992)[3]. Aún más importantes son los efectos durante el crecimiento de las plantas, especialmente con especies como el pino, dado que consumen demasiada agua y disminuyen el rendimiento hídrico de la zona.

3. **Evans**, J., Impactos ecológicos de plantaciones forestales: estudio del balance hídrico de una plantación de Pinus radiata, Plantation forestry in the tropics, Oxford, 1992, pág. 403.

En las Parroquias Simiátug y Salinas, hay numerosas manifestaciones de familias campesinas que indican haber perdido sus fuentes de agua luego de la plantación de los pinos. Así lo manifiesta, por ejemplo, Segundo Ayme, Presidente de la Comunidad El Tingo, de la Parroquia Simiátug (ver foto 4).

En muchos países, el establecimiento de plantaciones con especies exóticas ha sido poco aceptado ecológica, social y políticamente, por el impacto ambiental que éstas causan a la biodiversidad. Por estas razones, surge la preocupación en Bolívar por la estabilidad ecológica de las plantaciones realizadas con especies exóticas. Aunque una de las motivaciones para la forestación sea la conservación del medio ambiente a través de la conservación del suelo y la regulación hidrológica, hay numerosas y acreditadas voces que afirman que este tipo de plantaciones con especies exóticas generan más impactos negativos que positivos sobre el ambiente y la biodiversidad.

2.3.2. Impactos ambientales graves por afectación de los páramos:

2.3.2.1. Impactos sobre la hidrología.

Foto 5. Efectos de la erosión eólica en el desierto del Arenal, junto al Volcán Chimborazo, 2006.

El avance del desierto junto al Volcán Chimborazo, conocido como El Arenal, representa una preocupación alarmante. Esta zona es el origen de varias Cuencas y Micro-cuencas que abastecen de agua a extensas poblaciones de las Provincias Bolívar, Los Ríos y Guayas. Lastimosamente, ninguna autoridad se preocupa por los daños ecológicos que permanentemente ocurren en la zona, como son: la contaminación, la pérdida de cobertura vegetal, la erosión hídrica y eólica, entre otros. Estos factores han hecho que desaparezcan importantes áreas de suelo que, anteriormente, funcionaban como retenedoras de agua lluvia.

Observando con detenimiento la foto 5, se puede notar cuánto suelo se ha perdido. Esto hace que la regulación hídrica se haya alterado drásticamente, además de la pérdida de biodiversidad.

De la misma manera puede afirmarse que el calentamiento global de la tierra se hace presente en Bolívar. Un ejemplo claro y patente se ve en el glaciar del Chimborazo. Cada día se observa cómo se reducen las áreas de hielo y nieve, lo que, a futuro, puede ser también causa de conflictos sociales por la escasez de agua para consumo y riego. Por tanto, se requiere trabajar mucho más en la recuperación de la cobertura vegetal de todos los páramos del país para que las aguas lluvias no se escurran, sino que puedan fluir lentamente hacia las vertientes. Con referencia a los nevados es difícil hacer algo que, sólo a nivel local, cambie el curso de la historia… pero sí es responsabilidad de autoridades locales, Provinciales y nacionales realizar estudios e invertir recursos para la recuperación efectiva del ecosistema páramo.

2.3.2.2. Impactos sobre la vegetación nativa.

El suelo bajo plantación de pino será menos orgánico y más seco que un suelo de páramo (Cortés et al., 1990; Hofstede, 1997)[4]. Además, las condiciones micro-climáticas y edáficas, alteradas por la cobertura total por pinos, hacen que la vegetación natural del área desaparezca (Ohep y Herrera, 1985; Van der Hammen, 1997)[5].

En definitiva, los bosques de especies exóticas de rápido crecimiento tienen mucha influencia sobre la vegetación nativa. Bajo plantaciones de coníferas, muchas veces, tampoco pueden crecer arbustos. Razones para esto son la falta de luz, sobre todo en plantaciones densas y sin manejo, donde las copas de los pinos no dejan pasar ni un rayo solar (Ohep y Herrera, 1985)[6], y la gran producción de hojarasca, que queda casi sin descomposición en el piso, lo que ahoga la vegetación nativa (Cortés et al, 1990; Van der Hammen, 1997)[7].

2.3.2.3. Pérdida de caudales

Foto 6. Río Capulí, casi seco en época de verano, en la comunidad Yurak Uksha, Parroquia Salinas, 2009.

Consecuencia de todas estas acciones contrarias a la naturaleza que el ser humano realiza, los páramos van perdiendo paulatinamente su función de regulación hídrica. Cuando llegan las lluvias intensas y torrenciales no hay la cobertura vegetal suficientemente desarrollada como para que se regule la circulación del agua. De igual manera, la evaporación es permanente y muy alta, porque los rayos solares penetran hasta capas profundas, haciendo que se pierda el agua rápidamente, lo que no sucede cuando los suelos tienen una capa considerable de materia orgánica que retiene gran cantidad de humedad, de modo que, lentamente, van escurriendo hacia las vertientes.

Sin una cobertura del suelo bien desarrollada el ecosistema del páramo se seca en pocos días y las fuentes también reducen sus caudales, llegando, en muchos de los casos, a desaparecer.

---

4 Hofstede, R., Proyecto Páramo: Impactos ecológicos de plantaciones forestales, versión adaptada con el mismo título del libro Hofstede, R., Lips, J., Jongsma, W. y Sevink, J., Geografía, Ecología y Forestación de la Sierra Alta del Ecuador, Editorial Abya Yala, Ecuador, 1998, pág. 242.

5. Ohep, C., y Herrera, S., Impacto de las plantaciones de coníferas sobre la vegetación originaria del páramo de Mucubají, Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Forestales, Mérida, 1985, pág. 60.

6. Idem.

7. Cortés, A., Chamorro, B.C., y Vega, A., Cambios en el suelo por la implantación de praderas, coníferas y eucaliptos en un área aledaña al Embalse del Neusa (Páramo de Guerrero), Investigaciones de la Subdirección Agrológica IGAC, 1990, pág. 101-114.

La situación de las comunidades en la zona alta de Salinas es la más dramática. Prácticamente se pierden las vertientes o reducen drásticamente su caudal en época de estiaje. Son áreas pequeñitas las que las comunidades han destinado para reserva; tal vez hace falta más concienciación o incentivos por parte del Estado y las instituciones de apoyo.

2.3.2.4. Conflictos por posesión de tierras.

Foto 7. Choza en el páramo de Laihua, Parroquia Simiátug, 2008.

No ha existido una regulación adecuada ni ordenada para la ubicación y posesión de las familias en las tierras de páramos. Se han ubicado en los mejores sitios, haciendo posesión efectiva y buscando, especialmente, las zonas de pantanos. Este problema existe en las comunidades, tanto de Salinas como de Simiátug.

Si todas las áreas de páramo fueran comunitarias estamos seguros de que se realizaría un manejo más adecuado y menos conflictivo, pero, por desgracia, en algunas comunidades, hay familias que han gestionado la adjudicación “personal” de la tierra, por lo que no quieren saber nada de un manejo comunitario, pues, una vez “individualizado”, es difícil revertir la posesión.

En comunidades como Llullimunllo, Pímbalo, Laihua, Cocha Colorada y Rayopamba, la posesión de las tierras de páramo es causa de muchos conflictos entre comunas y comuneros que aún no se resuelven.

El Cabildo, que es la máxima autoridad en el tema de territorios, tampoco ha definido hasta hoy quiénes tienen el derecho a los páramos en la comunidad Cruz de Ventanas. Antes de tomar la resolución de que las tierras que se habían repartido se revirtieran a un manejo comunitario, también se dieron fuertes conflictos entre familias, unas se oponían a la división, otras pugnaban por parcelar de una vez todo el páramo; al final se revirtió la división para hacer un manejo comunitario y solidario.

Resumiendo, los páramos de las dos Parroquias, Salinas y Simiátug, en los que se desarrolla la experiencia del PAB, estaban fuertemente intervenidos por la acción de hombres y mujeres. En los cuadros que siguen (cuadros 2 y 3) se detalla el grado de afectación de los páramos por acciones destructivas, desagregado por comunidades, antes de la intervención del PAB; y en los cuadros 4 y 5 la situación actual, luego de la intervención del PAB, también desagregada por comunidades.

Cuadro 2: Grado de afectación de los páramos de las Comunidades de Simiátug, antes de la intervención del PAB.

Nº	COMUNIDAD	QUEMAS DE PAJONAL	AMPLIACIÓN DE FRONTERA AGRÍCOLA	FORESTACIÓN CON PINOS	SOBRE-PASTOREO
1	ADC Jinambí de Boliche	XXX	XX	XX	XXX
2	ATA Cutahua	XXX	XX	XXX	XXX
3	ATA Tupak Yupanki de Llullimunllu	XXX	XXX	XX	XXX
4	ADSI de Pímbalo	XX	XXX	XX	XXX
5	ADSI de Laihua Chiquisungo	XXX	XXX	XX	XXX
6	ATA Cruz de Ventanas	XXX	XXX	X	XXX
7	ATA Gerrana	XXX	XX	XX	XXX
8	ADSI de El Tingo	XXX	XX	XXX	XXX
9	ATA Cocha Colorada	XXX	XX	XX	XXX
10	ATA 10 de Enero de Rayo Pamba	XX	XXX	XXX	XX

Fuente: Diagnóstico de los Páramos de Simiátug. PAB, 2008.

Cuadro 3: Grado de afectación de los páramos de las Comunidades de Salinas, antes de la intervención del PAB.

Nº	COMUNIDAD	QUEMAS DE PAJONAL	AMPLIACIÓN DE FRONTERA AGRÍCOLA	FORESTACIÓN CON PINOS	SOBRE-PASTOREO
1	IEEE de Natawa	XXX	XX	XX	XXX
2	ADI de Rincón de los Andes	XXX	XXX	XX	XXX
3	ADI Yawar Kucha de Pachancho	XXX	XXX	XX	XXX
4	ADI San Gabriel de Yurak Uksha	XXX	XXX	XX	XXX

Fuente: Diagnóstico de los Páramos de Salinas. PAB, 2008.

Cuadro 4: Situación actual (luego de la intervención del PAB) de los páramos de las Comunidades de Simiátug.

Nº	COMUNIDAD	QUEMAS DE PAJONAL	AMPLIACIÓN DE FRONTERA AGRÍCOLA	FORESTACIÓN CON PINOS	SOBRE-PASTOREO
1	ADC Jinambí de Boliche	0	XX	0	XX
2	ATA Cutahua	0	XX	0	X
3	ATA Tupak Yupanki de Llullimunllu	XX	XX	0	XX
4	ADSI de Pímbalo	0	XX	0	X
5	ADSI de Laihua Chiquisungo	XXX	XXX	0	XXX
6	ATA Cruz de Ventanas	0	0	0	0
7	ATA Gerrana	0	X	0	XX
8	ADSI de El Tingo	0	0	0	XX
9	ATA Cocha Colorada	0	X	0	XX
10	ATA 10 de Enero de Rayo Pamba	X	X	0	X

Fuente: Diagnóstico de los Páramos de Simiátug. PAB, 2010.

Cuadro 5: Situación actual (luego de la intervención del PAB) de los páramos de las Comunidades de Salinas.

Nº	COMUNIDAD	QUEMAS DE PAJONAL	AMPLIACIÓN DE FRONTERA AGRÍCOLA	FORESTACIÓN CON PINOS	SOBRE-PASTOREO
1	IEEE de Natawa	X	X	0	XX
2	ADI de Rincón de los Andes	X	XX	0	XX
3	ADI Yawar Kucha de Pachancho	X	XX	0	XX
4	ADI San Gabriel de Yurak Uksha	0	0	0	0

Fuente: Diagnóstico de los Páramos de Simiátug. PAB, 2010.

GRADOS DE AFECTACIÓN:
XXX = Alto
XX = Medio
X = Bajo
0 = Nada

Viendo detenidamente los cuadros 2 y 3, que reflejan la situación inicial de los páramos antes de la intervención del PAB, se observa que el grado de afectación era realmente fuerte: quemas, forestación con especies exóticas, ampliación de la frontera agrícola y sobre-pastoreo, todo ello, y en las 14 comunidades, reflejaba un calificación por afectación entre alta y media.

Hoy podemos decir que gran parte de estos factores adversos, en la mayoría de las comunidades, se han reducido al mínimo, incluso en muchos de los casos a nada o casi nada. No se han promocionado ni implementado plantaciones con especies exóticas. Esto sucede ante todo en las comunidades que tienen acuerdos de conservación y han destinado áreas de páramo a reserva comunitaria.

En la actualidad, la comunidad que más afecta a los páramos es Laihua. Se ha intentado, pero, por el momento, las familias, mal direccionadas por los dirigentes, no han mostrado actitud para el cambio.

2.3.3. Factores externos que afectan negativamente los procesos de conservación:

2.3.3.1. No se valora el ecosistema páramo.

Como se ha señalado, las autoridades locales –Juntas Parroquiales, Municipios, Gobierno Provincial, Ministerio del Ambiente– no le dan la importancia que se merece al páramo, por su función de regulación hídrica, por su belleza paisajística y por su biodiversidad. Por el contrario, este ecosistema se encuentra seriamente amenazado, pues no se ha creado ninguna política de regulación, no se han implementado campañas de motivación y concienciación para el cuidado, ni existen propuestas de apoyo para reducir la presión que se ejerce sobre los páramos y relictos de bosque andino.

Ausencia institucional

Así pues, ninguna institución gubernamental se ha preocupado por hacer un análisis a conciencia sobre la problemática de los páramos en Bolívar, menos por establecer normativas o regular su manejo. Es más, ni siquiera se ha tratado en profundidad este tema tan conflictivo.

En el 2004, el Gobierno Provincial de Bolívar elaboró y publicó el Plan Estratégico de Desarrollo de la Provincia Bolívar (2004-2024)[8]. En este documento se indican algunas políticas, estrategias y acciones coincidentes con las metas 9, 10 y 11 de la Declaración del Milenio[9]. En concreto, respecto de la meta 9 de los ODM, en el Plan se reconoce la necesidad del *cuidado del medioambiente para su sostenimiento*. A nivel de diagnóstico, se señala que los principales problemas a enfrentar en este campo son la pérdida acelerada de biodiversidad, la poca conciencia ciudadana respecto a los problemas ambientales, la reducción de los caudales, la contaminación de los sistemas hídricos y la pérdida acelerada de los bosques. Ante ello, desde la dimensión estratégica de la visión territorial ambiental de Bolívar, se propone un trabajo en dos aspectos*: i) el reconocimiento de la riqueza natural, de la biodiversidad y de la posición territorial estratégica de la Provincia respecto de las Provincias vecinas; y ii) el respeto a la biodiversidad y a la relación intercultural.*

Respecto del primero, el reconocimiento de la riqueza natural, se propone como línea estratégica: *"establecer y negociar acuerdos con los usuarios de los recursos naturales de las Provincias vecinas para que retribuyan recursos a favor del manejo sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad de la Provincia".*

8. Gobierno Provincial de Bolívar, Plan Estratégico de Desarrollo de la Provincia Bolívar (2004-2024), ODEPLAN, Consultora ECCOL, 2004.
9. CISMIL, GPB, Objetivos de Desarrollo del Milenio, Estado de situación de la Provincia Bolívar a 2006, Quito, AECI/CONCOPE/ONU, 2006.

Respecto del segundo aspecto, el respeto a la biodiversidad, se proponen tres líneas estratégicas: "i) preservar las áreas naturales y las zonas de alta biodiversidad; ii)) recuperar las costumbres milenarias del manejo de la verticalidad ambiental en la práctica de las labores agropecuarias; y iii) considerar la variable ambiental en todas las actividades que se ejecuten sobre el territorio".

En la **propuesta operativa sectorial del Plan de Desarrollo**, constan algunos proyectos de manejo ambiental. Éstos se resumen en 6:

- Generación de conciencia ambiental a favor de la conservación del ambiente de la Provincia.
- Fortalecimiento socio-organizativo.
- Investigación para la protección de la biodiversidad.
- Planificación y ordenamiento del territorio.
- Recuperación y manejo de ecosistemas deteriorados y frágiles.
- Establecimiento de incentivos y condiciones para la protección ambiental y la producción orgánica.

En la misma propuesta operativa sectorial, también se hace referencia al **manejo de las cuencas hidrográficas**. Al respecto, se describen 4 programas:

- Concienciación para la conservación y manejo adecuado de las sub-cuencas y micro-cuencas hidrográficas.
- Organización y coordinación interinstitucional para la gestión de las Micro-cuencas de la Provincia.
- Investigación para el desarrollo de las Cuencas.
- Planificación y ordenamiento del territorio de las Micro-cuencas.

Vale la pena resaltar que la intervención del PAB propuesta para la 2ª Fase plantea también trabajar con el criterio y bajo el enfoque de Micro-cuenca. Para lo cual ya se definieron las 8 Micro-cuencas en las que se trabajará y que son las siguientes que se mencionan:

1. Micro-cuenca San Antonio: 8.191 has. (82 km^2).
2. Micro-cuenca Virgen de Pachakamac: 7.532 has. (75 km^2).
3. Micro-cuenca Salinas Páramo: 4.249 has. (42 km^2).
4. Micro-cuenca Sub-trópico de Salinas: 6.247 has. (62 km^2).
5. Micro-cuenca Mushuk Llacta: 5.504 has. (55 km^2).
6. Micro-cuenca Naves Grande: 2.509 has. (25 km^2).
7. Micro-cuenca San Francisco: 2.205 has. (22 km^2).
8. Micro-cuenca Sabanetillas: 2.969 has. (29 km^2).

En definitiva, lo que se persigue es concentrar las actividades y no dispersarse demasiado, siempre motivados/as a realizar una intervención con una visión de integralidad.

2.3.3.2. Preeminencia de políticas extractivas.

Por las presiones existentes, la normativa vigente no pone freno al uso depredador de los recursos naturales, más bien lo permite. Así, se observa un aumento de conflictividad social en torno a derechos posesorios y por el uso del agua en zonas de altura. No obstante, y a pesar de esta realidad preocupante, el país está a tiempo todavía de establecer las políticas adecuadas y lograr los consensos sociales básicos para llevar a cabo una gestión sostenible de los páramos. Recordemos también que el tema se viene trabajando más a fondo desde el año 2008, gracias a un fuerte sustento constitucional. Por ello, debería ser una prioridad para el Estado estructurar un cuerpo normativo con atención específica a los páramos, que recoja y reglamente principios y normas que aseguren la preservación de los ecosistemas frágiles y que controle las actividades extractivas y mineras.

A través de una política pública ambientalista, y de su respectiva normativa legal, es preciso conseguir que se garanticen los principios de:

- **Responsabilidad compartida de toda la sociedad y del Estado** en la protección, conservación y aprovechamiento sustentable de los páramos.

- **Participación activa de los/as pobladores/as de los páramos**, las comunidades indígenas y campesinas, en el manejo y la definición de mecanismos de cogestión.
- Establecimiento de **mecanismos de incidencia en la gestión del Gobierno Provincial**, de modo que realmente se apliquen las recomendaciones y prácticas provenientes de la experiencia comunitaria y que se asegure el mejor estado del ecosistema páramo.
- Finalmente, **las resoluciones deben ser entregadas a la Autoridad Nacional Ambiental** y vigilar su seguimiento a través de los gobiernos autónomos descentralizados.

2.3.4. Alternativas planteadas:

Ante la grave situación antes descrita el PAB ha planteado diversas alternativas que resumimos a continuación.

2.3.4.1. Establecer consensos entre los actores locales.

El establecer **consensos con las familias y comunidades** que están directamente relacionadas con los páramos fue la base para poder superar los conflictos. No era el camino adecuado, como tantas veces se ha hecho, primero acordar con las autoridades y con otros actores locales, y luego ir a imponer criterios ajenos a las comunidades, si éstas no estaban conscientes, desde un inicio, de la verdadera importancia que tienen los páramos, era necesario, en primer lugar, dialogar y llegar a consensos internos.

Una vez que las familias y comunidades llegaron a determinar áreas de reserva ya establecer acuerdos escritos con algunas normativas a cumplir por todos/as y que permiten sancionar, si éste fuera el caso; sólo ahora se ve la necesidad de integrar a otros actores, que tienen también la responsabilidad de apoyar en la búsqueda de la sostenibilidad ambiental.

De manera conjunta ha de buscarse, pues, el ordenamiento del manejo de los recursos naturales y el uso sostenible de la biodiversidad dentro de los ecosistemas andinos y de sus áreas de influencia.

2.3.4.2. Construir normativas locales.

Por experiencia se puede decir que solamente las normativas elaboradas por las propias familias y comunidades son las que realmente se cumplen. Por más simple que sea una normativa, si ésta es fruto de un proceso de discusión y acuerdo entre la población que hace uso de los recursos naturales (páramos y relictos de bosque andino), entonces es posible que se reviertan determinadas prácticas.

Son muchas las leyes, también ambientales, que se elaboraron sin la participación ni la consulta previa a la población directamente relacionada, por lo que ésta no las conoce, y si las conoce, no las respeta.

Los acuerdos de conservación establecidos consensuada y participativamente por las familias en las comunidades de las Parroquias Simiátug y Salinas son instrumentos que sirven y servirán para hacer el seguimiento a su cumplimiento, actividad que es asumida por la misma directiva de la comunidad.

2.4. PROCESO SEGUIDO DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

2.4.1. Un poco de historia…

Es importante recordar que los páramos de la región estaban en un proceso acelerado de deterioro por la acción antrópica del ser humano que, permanentemente, los estaban afectando con actividades destructivas. En ningún momento anteriormente se había abordado el tema del manejo consensuado de los páramos para detener el desierto que, cada día, amenaza más estas áreas, en especial en la Parroquia Salinas, donde la presencia de fuertes vientos y la poquísima cobertura que tienen los páramos hacen que éstos se encuentren expuestos a desaparecer, quedando áreas totalmente desoladas y erosionadas.

Vistos estos problemas y dado que el agua está también relacionada con el páramo, se inició, desde el PAB, un proceso de concienciación a la población de las comunidades donde el Programa tiene injerencia; por esta razón, uno de los resultados del programa es el trabajo en pos de un cambio de actitud en las familias campesinas indígenas frente a sus páramos.

2.4.2. Estrategias desplegadas desde el Programa:

Una de las estrategias que más se ha impulsado en pro de la conservación de los recursos naturales (páramos) en las Parroquias Salinas y Simiátug ha sido **la declaratoria de reservas comunitarias y la formulación de acuerdos de conservación**, discutidos y consensuados entre hombres y mujeres de las comunidades que disponen de páramos.

Con el fin de lograr **una formulación participativa de los Planes de Manejo** de los páramos de Salinas y Simiátug y evitar así la confrontación de intereses, se efectuaron reuniones y talleres de socialización y concertación en las etapas de diagnóstico y formulación de los Planes, contando con la participación de las dirigencias comunitarias, autoridades locales y miembros de las Juntas Parroquiales.

El establecimiento de **dos corredores de páramos**, uno en la Parroquia Simiátug y otro en la Parroquia Salinas, es fundamental. Hasta la finalización de la 1ª Fase del PAB, se ha discutido y acordado también el manejo de los páramos con este criterio. Como estrategia de manejo el concepto de “corredor” ha tenido éxito en capturar la atención y apoyo de las comunidades y ha orientado políticas públicas.

Actualmente, no podemos decir que todas las comunidades se han involucrado conscientemente en la conservación. Aún quedan 3 comunidades de la Parroquia Simiátug que no destinan área de reserva, ni formulan un acuerdo consensuado para la conservación. Más cerca se está de establecer un corredor de páramos en la Parroquia Salinas. No obstante, se trabajará con este enfoque de corredor también en los páramos de Simiátug, aunque queden 3 comunidades fuera de los acuerdos generales, de momento...

Es fundamental integrar a los/as usuarios/as del agua para riego y consumo en este proceso de conservación, dado que ellos/as son los/as primeros/as beneficiados/as. Así se ha tratado de:

2.4.2.1. Promover nuevas alternativas productivas para las familias que están directamente vinculadas con los páramos.

Mediante el establecimiento de parcelas con pastos mejorados, se están logrando cambios importantes, pues las familias están pasando de “ovejeros” a productores de leche y a la crianza de ovejas mejoradas.

Del mismo modo, con la intervención del PAB, se está mejorando la **infraestructura de riego** en algunas comunidades que disponen de caudales con sentencia de adjudicación; es el caso de Cutahua, Pímbalo, Cruz de Ventanas, El Tingo y Viuda Armana. En estas comunidades, el siguiente paso es avanzar con la **implementación de SIPA’s**, con la seguridad de que las familias mejorarán sus condiciones de vida.

2.4.2.2. Analizar el rol de las autoridades locales y lograr su compromiso por la conservación.

Como se manifestó anteriormente, hace **falta aún mucho compromiso de las autoridades locales** para insertarse en el tratamiento del tema de la conservación de los recursos naturales (páramos y bosques nativos), así como en la búsqueda de alternativas que ayuden a reducir la presión que día a día se hace sobre el ecosistema.

Si bien hace falta **el involucramiento de todos los actores**, especialmente es necesario el de las autoridades locales, dado que son quienes tienen las competencias para formular normativas locales que garanticen el respeto a la naturaleza y el manejo adecuado de los recursos naturales.

Como estrategia para avanzar en este terreno, en el **Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Simiátug** recientemente elaborado, se han incluido políticas, programas y proyectos orientados a la conservación de los páramos y bosques nativos.

Así se garantiza que los avances logrados con el PAB se vayan consolidando, no sea que, después de que finalice la intervención, los acuerdos de conservación establecidos no se cumplan o queden únicamente en palabras. También, para ello, con **el Cabildo de Salinas** se han establecido normas para que estas áreas no sean fruto de división ni de deterioro a riesgo de perder la adjudicación de tierras de páramo a nombre de las comunidades, en caso de incumplimiento.

Por otro lado, estas áreas declaradas como de reserva comunitaria están siendo consideradas para el reconocimiento por parte del Estado con **el programa socio bosque o socio páramo**, dado que las comunidades han manifestado su real compromiso de no alterar los acuerdos establecidos para su conservación y se han comprometido a respetar y a hacer respetar los acuerdos.

2.4.2.3. Educación ambiental para niños/as y para adultos.

Un aspecto importante que es necesario resaltar es que existen muchas familias comprometidas con la conservación de los páramos y bosques nativos. A pesar de que el PAB no es, propiamente, un programa de educación ambiental, se ha involucrado a niños/as, jóvenes, hombres y mujeres, y adultos/as mayores, en los procesos de **motivación y sensibilización ambiental** que se han compartido con las diferentes comunidades. Éstos han sido desarrollados básicamente en base a proyecciones de experiencias positivas de recuperación del ecosistema páramo, dando pie a la reflexión compartida sobre los efectos que trae consigo el deterioro ambiental y su efecto para las futuras generaciones.

Las proyecciones, realizadas en casas comunales y escuelas de Salinas y Simiátug, sobre temas relacionados al ambiente han servido para que la población reflexione sobre los efectos negativos que traen consigo las prácticas que se venían aplicando en el páramo, como la quema del pajonal o el sobre-pastoreo, y **cambien radicalmente de actitud**.

2.4.2.4. Investigación y monitoreo de la recuperación de la función hidrológica de los páramos y de la recuperación de biodiversidad.

En el transcurso del desarrollo de la experiencia del PAB ha sido muy gratificante salir a los páramos con hombres y mujeres, niños y niñas, de las comunidades para evaluar y monitorear el estado del páramo; esta actividad motiva más a las familias a seguir conservando. Se han visto cambios muy importantes en los páramos a pesar de que es todavía corto el tiempo.

Estos **recorridos de monitoreo y evaluación** se han realizado en Cruz de Ventanas, Cutahua, Pímbalo, Cocha Colorada, El Tingo y Rayo Pamba, de Simiátug; Yurak Uksha y Natawa, de Salinas.

En este monitoreo es importante involucrar a los propios actores comunitarios, para que ellos/as mismos/as sean los/as que vayan evaluando el comportamiento del ecosistema y la recuperación de sus funciones, como la belleza paisajística y la mejor regulación hídrica.

2.4.3. Metodología(s) aplicada(s):

2.4.3.1. Motivación y sensibilización a nivel comunitario, con Organizaciones de Segundo Grado y autoridades locales.

La motivación y sensibilización tienen como objetivo el contribuir a la conservación de los ecosistemas de páramo por medio de la aplicación de técnicas de manejo sustentable de la tierra y los recursos por parte de los/as usuarios/as y el establecimiento de un marco institucional y político adecuado. Se logra este objetivo aplicando la **metodología de Investigación-Acción Participativa (IAP)** a nivel comunitario ya que orienta a la población y a las autoridades en el proceso local de concertación de políticas para respaldar las iniciativas de manejo sustentable.

La metodología que se viene aplicando a nivel de las comunidades está basada en un marco conceptual que se alimenta de la IAP, **el análisis de género** y el **ciclo de elaboración del Plan de Manejo**.

La Investigación-Acción Participativa es una metodología que promueve que la comunidad genere sus propios conocimientos para entender y analizar mejor su entorno, y así tomar de manera informada decisiones importantes frente a sus necesidades y problemas.

El análisis de género implica la promoción de la participación equitativa de hombres, mujeres y jóvenes en el acceso, uso y control de los recursos naturales del páramo, así como de los beneficios provenientes de ellos.

Fue importante iniciar el proceso de motivación y sensibilización a la población de las comunidades directamente vinculadas con los páramos, buscando **un cambio de actitud**, pues si se logra cambiar el comportamiento de las familias y las autoridades estará asegurada también la permanencia de los recursos naturales. Para lograrlo, se utilizaron los medios y métodos de capacitación que facilitan la comprensión de la mayor cantidad posible de personas que asisten a los eventos, dado que no todos/as saben leer ni escribir. Por ello, lo mejor es que el material de motivación, sensibilización y capacitación contenga dibujos, fotografías y sea muy didáctico. Un espacio muy importante de sensibilización es el propio páramo, donde mejor se puede analizar y comprobar, con la participación de hombres y mujeres, la función que tiene el páramo y los bosques nativos en la regulación hídrica y la biodiversidad.

En este proceso de sensibilización se utilizaron también materiales referentes al agua, por su relación directa con los páramos y bosques nativos, y documentales a nivel local, nacional y mundial, pues el problema de la escasez se da a nivel mundial.

Puede afirmarse, sin miedo a equivocarnos, que son muchos y muchas los hombres y las mujeres de Simiátug y Salinas que están realmente comprometidos/as con la conservación de los páramos y relictos de bosque andino, pensando en el bienestar común, de las presentes y futuras generaciones.

2.4.3.2. Elaboración participativa de Planes de Manejo.

Luego de un proceso interesante de diálogo con hombres y mujeres de las comunidades, y haciendo cabeza el responsable ambiental de la Junta Parroquial de Simiátug, se procedió a organizar reuniones zonales, ubicando comunidades centrales, con la finalidad de elaborar el Plan de Manejo de los Páramos de Simiátug. Una de estas comunidades centrales fue Gerrana, donde concurrieron comuneros/as de El Tingo, Cruz de Ventanas, Laihua, Gerrana y Pímbalo. Una segunda Asamblea zonal se realizó en la comunidad de Cutahua, con dirigentes y representantes de Llullimunllo, Boliche y Cutahua. Y la tercera Asamblea zonal se realizó en Cocha Colorada, donde concurrieron dirigentes y comuneros/as de El Tingo, Cocha Colorada, Tomaloma, Santo Domingo, Playa Pamba, Allago y Talahua.

En estas reuniones se explicaron los objetivos de disponer de este instrumento llamado Plan de Manejo de los Páramos, así como la metodología a emplear para su elaboración y se pidió a los/as participantes que nominasen en asambleas comunitarias a 4 delegados/as por comunidad, sugiriendo que el 50% sean mujeres, para la conformación de un **Comité responsable** de continuar con la elaboración del Plan de Uso y Manejo en Simiátug.

Con respecto a la participación de las comunidades de la zona alta de Salinas en este proceso de elaboración del Plan de Manejo de los Páramos de Salinas, se puede decir que ha sido muy interesante, porque se han dado muchas discusiones y debates. El proceso para su elaboración se inició tardíamente, a mediados del 2010, luego de superar algunos inconvenientes y desacuerdos entre familias.

Un Plan de Manejo es una propuesta de ordenamiento y uso del territorio, es decir, toma en cuenta toda el área de las comunidades, pues no se trata únicamente del páramo, y plasma en un documento las alternativas planteadas por los/as campesinos/as con el fin de reducir las afectaciones a los páramos.

2.4.3.3. Giras de observación a páramos degradados y a páramos que han entrado en un proceso importante de recuperación.

Hombres y mujeres manifiestan que una buena forma de motivar, si no acaso la mejor, es ir visitando otros sitios donde puedan compartirse experiencias positivas (o también negativas), pues no es suficiente con mirar fotografías y documentales. Se sostiene el adagio popular que dice: ver para creer.
Para la participación en las **giras de observación** organizadas por el PAB se responsabilizó a las directivas comunitarias de la selección de las personas a asistir; especialmente se priorizó a los hombres y las mujeres que estaban en contra del cambio y no querían destinar áreas de reserva.

Concluidas las giras de observación se procedió a realizar las evaluaciones. Los/as participantes manifestaron qué de lo visto se podía aplicar en sus páramos, lo que permitió que se comprometieran a hacer algo por mejorar las condiciones de conservación de los páramos.

2.4.3.4. Capacitación de campesino a campesino.

Foto 8. Campesino de Tungurahua compartiendo su experiencia en una de las giras organizada por el PAB, 2008.

Sucede con frecuencia que cuando el/la técnico/a explica a las familias sobre la importancia de tal o cual actividad, los/as concurrentes no le dan mucha importancia, tal vez también porque se utiliza un vocabulario poco entendible. Esto suele hacer demorar el proceso de cambio; es por ello que se considera de gran importancia y significación que los/as mismos/as campesinos/as que estuvieron en todo el proceso sean los/as que transmitan su experiencia y conocimientos a los/as demás. En muchos de los casos ellos/as pueden utilizar su propio idioma para que haya un mejor entendimiento, y se abre así también un ambiente de confianza, donde la conversación es más sincera.

Con seguridad se puede decir que esta metodología, conocida como **"De campesino a campesino"** (foto 8), ha permitido que muchas familias hoy estén más comprometidas en la conservación de sus páramos.

2.4.3.5. Reflexiones sobre el futuro del agua.

La escasez de agua para consumo humano, riego y abrevadero de animales hace que se propicie un escenario favorable para reflexionar con hombres y mujeres sobre: ¿qué está pasando?, ¿por qué se secan rápidamente las fuentes?, ¿por qué no podemos cambiar nuestra forma de actuar frente a los páramos?, ¿por qué queremos terminar hoy todo y no reservar nada para las futuras generaciones?

Para entrar en la reflexión profunda en base a éstas y otras cuestiones, en muchos de los eventos planificados con las comunidades campesinas indígenas se utilizaron documentales relacionados al manejo responsable de los recursos naturales, ya que el futuro del agua en las comunidades de

Salinas y Simiátug es muy incierto, sobre todo si no se toman medidas efectivas de conservación y se aplican con seriedad, pues el daño que se está causando a la madre tierra, en especial a los páramos, es grande y pudiera ser irreversible. Todavía es necesario continuar con estos procesos de reflexión, no únicamente en las comunidades que se encuentran directamente vinculadas con los páramos, sino que es necesario involucrar a las demás comunidades y organizaciones que se encuentran aguas abajo.

2.4.3.6. Reuniones con grupos de interés sobre la importancia de los recursos naturales en la regulación hídrica.

En las dos Parroquias, Salinas y Simiátug, se realizaron reuniones con autoridades locales, Juntas Parroquiales y Tenencias Políticas, con el objetivo de motivar a su participación activa en la discusión de posibles salidas para enfrentar la problemática en cuanto al manejo de los páramos y demás recursos naturales. Al inicio se notó gran interés por apoyar estos procesos de conservación que hasta hoy ha logrado impulsar el PAB junto a las comunidades, pero, con el tiempo, se diluyen los compromisos y "toca" estar insistiendo permanentemente en su implicación, más allá de la preocupación por los votos.

2.4.4. Acciones más importantes impulsadas desde el PAB:

2.4.4.1. Estudios de Biodiversidad de los páramos de Salinas y Simiátug.[10]

Al iniciar la intervención del PAB, **se realizaron dos Estudios de Biodiversidad**, uno de los páramos de Salinas y otro de los páramos de Simiátug, que proporcionaron una información inicial del estado en el que se encontraban los páramos, especialmente en lo que corresponde a flora y fauna, así como un análisis detenido de las amenazas que pesaban sobre estos ecosistemas.

La información obtenida en estos dos estudios sirvió para reflexionar con las familias campesinas y autoridades locales sobre qué estaba pasando con los páramos y cuáles serían los impactos negativos que afectarían cada vez más a este ecosistema de seguir con la forma tradicional de intervención por parte de los hombres y las mujeres de las comunidades.

2.4.4.2. Diagnósticos de la situación de los páramos desde la visión campesina.[11]

La participación de las familias de las comunidades en la obtención de información para la elaboración de **los Diagnósticos de la situación de los páramos** fue muy importante. Con ellas se evaluó la realidad de sus páramos, se analizaron los factores que llevan a que los páramos vayan perdiendo la capacidad de retener agua, se elaboraron los listados de las familias que están haciendo uso de los páramos y se definieron qué actividades, además del pastoreo, se realizan en estos ecosistemas frágiles. A continuación se recoge un breve resumen de los dos diagnósticos, primero del de Salinas y luego del de Simiátug.

Informe de la situación de los páramos de las comunidades altas de la Parroquia Salinas.

Las comunidades que se recorrieron son: Natawa, Pachancho, Yurak Uksha y Rincón de los Andes. Los suelos de esta región son muy superficiales, como máximo llegan a 30 cm. de horizonte A, y luego se llega, en muchos casos, directamente a la roca. Las 4 comunidades campesinas indígenas de la Zona Alta de la Parroquia Salinas disponen de pequeñas áreas de páramos comunitarios, pues gran parte de la superficie de páramos se ha parcelado, poniendo en riesgo la dotación de agua para consumo.

Estos páramos estaban muy alterados. Los factores que estaban causando la desertificación y deterioro progresivo eran:

- El sobre-pastoreo de ovejas y otros animales en los páramos: la presencia de manadas muy numerosas de ovejas era uno de los factores que provocaban daños irreparables al ecosistema. También las familias de las 4 comunidades pastoreaban chanchos en los

10. Los dos Estudios de Biodiversidad de los Páramos pueden descargarse en el sitio web: www.pab.ec
11. Los dos Diagnósticos de la Situación de los Páramos pueden descargarse en el sitio web: www.pab.ec

páramos. Estos animales prefieren ubicarse en las moyas, sitios donde existe la mayor humedad, alterando drásticamente las esponjas naturales y exponiéndolas a la erosión hídrica y eólica.

- Otro aspecto generalizado en la zona era la extracción de los rebrotes de Chuquiragua para usarla como leña, reduciéndose notablemente esta importante planta medicinal.
- Un problema grave que se observó fue la presencia de basura por cualquier lado (plásticos, latas, restos de comida, zapatos viejos, ropa vieja, etc.), lo que deteriora el ambiente y la calidad del agua.
- La implementación de programas de forestación en los páramos con especies no apropiadas para estas zonas de altura: Al igual que en la gran mayoría de las comunidades de la Parroquia Salinas, el establecimiento de plantaciones de pino ha afectado al ecosistema, causando pérdida de biodiversidad, en la flora especialmente.
- La frecuente aplicación del fuego en los pajonales.
- La roturación de suelos de moyas para establecer plantíos o sembrar pastos.
- La división de áreas de páramo entre las familias comuneras.

La comunidad de Pachancho es la que mayor cantidad de animales tenía en el páramo, unos 2.000 borregos y 800 llamas; además, eran los que más estaban haciendo quemas y roturando las moyas con maquinaria pesada, (tractores agrícolas), para realizar siembras de ajo y establecer potreros en zonas ya muy altas, donde únicamente pueden alcanzar a hacer 2 cortes como máximo al año.

Como consecuencia de ello, toda el área de páramo que corresponde a las 4 comunidades tiene un alto riesgo de erosión, **la cobertura vegetal no supera el 50%** y se ha reducido drásticamente la biodiversidad. Aún peor, tienen serios problemas de dotación de agua para consumo y, de momento, ni pensar en que pueda optimizarse el agüita para implementar alguna experiencia de riego tecnificado. En estos páramos realmente no se podía almacenar el agua de la lluvia, pues todo lo que caía se escurría rápidamente hacia las zonas bajas arrastrando el poco suelo fértil remanente a su paso.

Informe de las comunidades con páramos de la Parroquia Simiátug:

La situación de los páramos de las comunidades altas de la Parroquia Simiátug era un “poquito” diferente a la descrita de los páramos de Salinas. En estos páramos, ventajosamente, no era tan fuerte la amenaza de la llegada del desierto. Ello hace posible que, si las familias toman algo de conciencia y se involucran a realizar un manejo adecuado de sus áreas de páramo, los procesos de recuperación pueden acelerarse mucho más que en Salinas y ver resultados en unos pocos años.

No obstante, esto no significa que no existieran **malas prácticas**, de hecho se observó que:

- El sobre pastoreo era generalizado y también las quemas de los pajonales.
- Muchas de las áreas de páramos, como en Cruz de Ventanas, estaban en su totalidad divididos; no se había dejado ningún espacio para el uso y manejo comunitario.
- Avanzaba a pasos agigantados la frontera agrícola.

Por su lado, las familias de **la comunidad de Laihua** han llegado con sus viviendas y cultivos a cotas por encima de los 4.000 msnm y, dado que no existe una norma que detenga el avance de la frontera agrícola (esta comunidad no ha entrado en el proceso de capacitación y sensibilización), es difícil que se comprometan a cambiar, poniendo en grave riesgo sus páramos.

La cobertura vegetal de los páramos de Simiátug llega hasta un 70%, pero no hay que descuidarse, pues si se continúa subiendo la frontera agrícola hasta altitudes que sobrepasan los 4.000 msnm, continuarán también los procesos destructivos del ambiente con el consiguiente perjuicio para la calidad de vida de los pobladores.

2.4.4.3. Recorridos de monitoreo por las áreas de páramos para la sensibilización.

Los recorridos realizados con delegados/as de las comunidades que disponen de páramos fueron acciones claves, aprovechando el espacio y el momento para analizar la problemática y las futuras consecuencias de seguir con el mismo tipo de manejo que se venía realizando. Siempre se buscó que la gente pudiera manifestar sus criterios y comentarios. También estos recorridos sirvieron para revisar el cumplimiento de los acuerdos.

2.4.4.4. Mapeos de las áreas de las comunidades, zonas de reserva y fuentes de agua.

Llegar a acuerdos con las comunidades para que se pudieran elaborar mapas de sus territorios más aproximados a la realidad no fue tarea fácil, pues se tuvo que pasar por un proceso de análisis y discusión hasta que aceptaron; había un cierto temor, ya que algunos miembros pensaban y aducían que se les iban a quitar sus páramos. Aclarado este aspecto, ahora se cuenta con mapas que reflejan claramente la situación, así como la proporcionalidad entre la tenencia de tierra de cada comunidad y lo que destinan para reserva comunitaria. En 3 de las 14 comunidades, Boliche, Llullimunllo y Laihua, no se ha podido realizar este trabajo por falta de un entendimiento con los directivos. En el resto de comunidades la participación de los/as comuneros/as fue muy interesante: hombres y mujeres salieron a los páramos para determinar y ver por dónde quedan sus áreas de reserva, dónde están ubicadas las vertientes, o qué lugares son los apropiados para realizar las plantaciones para reforestación con especies nativas.

De este modo los mapas fueron elaborados gracias a la participación activa por medio de comisiones, nominadas desde las comunidades, conjuntamente con los/as dirigentes. Con ellos/as se levantó la información necesaria y se geo-referenciaron todas las áreas de cada comunidad y las zonas de reserva destinadas por las familias. Así se elaboraron **los mapas de 11 comunidades y un mapa "resumen" de todas** (Ver mapa 1 en página siguiente a color); entre otras utilidades, estos mapas ayudaron a que las familias visualizasen realmente cuánto están dejando como área de reserva en comparación a la cantidad de tierra que tienen en total; también permiten visualizar la ubicación de las vertientes y las viviendas existentes en cada una de las comunidades.

Así pues, en **11 comunidades, 4 de Salinas y 7 de Simiátug**, se levantó la información para el mapeo correspondiente: Natawa, Rincón de Los Andes, Pachancho y Yurak Uksha, de la Parroquia Salinas; Cutahua, Pímbalo, Cruz de Ventanas, (Ver mapa 2 en página siguiente a color) Gerrana, El Tingo, Cocha Colorada y Rayo Pamba, de la Parroquia Simiátug. Los documentos se encuentran a disposición de las comunidades y autoridades.

2.4.4.5. Realizar plantaciones con especies nativas mediante trabajos comunitarios.

Foto 9. Traslado de los/as comuneros/as a los sitios de reforestación en el páramo, Parroquia Simiátug, 2009.

Las plantaciones con especies nativas en los páramos de las comunidades de Salinas y Simiátug pudieron realizarse luego de que se vio que hay amplias zonas de los páramos que requieren, para una más pronta recuperación, de acciones que **ayuden a mejorar y asegurar la cobertura vegetal**; de ahí la importancia de las plantaciones, especialmente de Yagual, dado que es la especie más apropiada para conservar la humedad.

Las plantaciones se recomiendan realizar sin alterar la cobertura vegetal, aprovechando los espacios vacíos para que, cuando crezcan las plantas, **ayuden a controlar la erosión hídrica y eólica**.

Para las plantaciones se organizan **trabajos comunitarios**. Los directivos, tanto de la comunidad como del agua, controlan para que todo se haga bien. En estas actividades participan hombres y mujeres sin distinción alguna y, en muchos de los casos, también van muy gustosos los niños y las niñas.

2.4.4.6. Reuniones de discusión y análisis para la formulación de los acuerdos de conservación de páramos.

Concluido el mapeo del territorio de la comunidad, incluida el área de reserva comunitaria, se vio necesaria la formulación de un documento escrito que respaldase los acuerdos. En la actualidad, los acuerdos verbales ya no funcionan como antes, razón por la cual, en varias reuniones de discusión y análisis de los pros y los contras de tener un documento, se acordó redactar este instrumento que ya está sirviendo para hacer cumplir y, en caso de ser necesario, sancionar a quien no cumpla. En este documento se contemplan las acciones que la comunidad se compromete a realizar para el manejo y conservación de los páramos, así como las que no deben realizarse, a riesgo de ser sancionados/as.

Los 11 acuerdos logrados son fruto de no menos de 10 reuniones de análisis y fuertes discusiones, libradas en cada una de las comunidades hasta llegar al consenso.

2.4.4.7. Determinación de áreas a conservar con todos los miembros de las comunidades.

En los recorridos realizados para la elaboración de los mapas de las comunidades también se fueron determinando poco a poco **las áreas que se destinarán para la conservación**, dejando ya, en la mayoría de los casos, una señal, llamada “chaza”, que determina claramente la división entre el área de reserva y los terrenos individuales de cultivos o pastos. Como se mencionó, únicamente 3 de 14 comunidades no han determinado su área de conservación.

No obstante, la determinación de las áreas de conservación fue fruto de largos procesos de discusión. Lógicamente, algunas familias que, por costumbre, venían haciendo uso del páramo para el pastoreo no apoyaron desde un inicio la iniciativa de otras familias, pues eran muchos los intereses en juego. Finalmente **se lograron consensos o se resolvió por mayoría**; el caso es que se establecieron los acuerdos de conservación y se determinaron las áreas comunitarias de reserva.

2.4.4.8. Elaboración de dos Planes de Manejo de Páramos, garantía de sostenibilidad y viabilidad de los procesos.

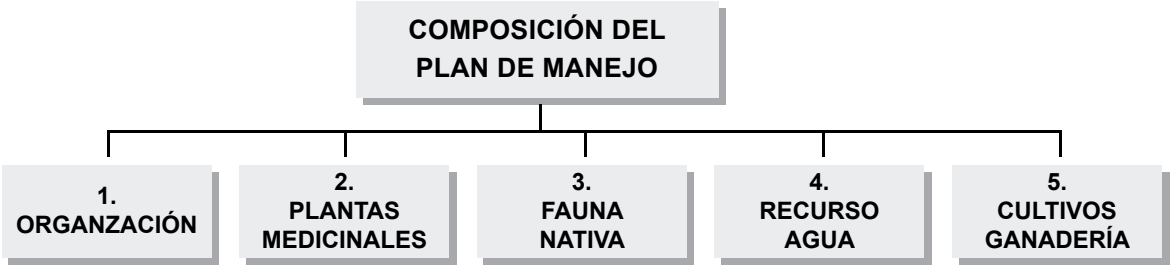
Contando con la activa participación de las Comisiones conformadas por hombres y mujeres de las comunidades de las zonas altas de Salinas y Simiátug, **se elaboraron los Planes de Manejo de los Páramos**. Esta herramienta servirá, entre otros usos, para negociar con autoridades locales, Provinciales y nacionales programas, proyectos y todo tipo de propuestas que aporten a la conservación concertada de los páramos y al mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones que están, ahora sí, haciéndolo todo por preservar este importante ecosistema. Es, pues, importante y muy necesario que haya un compromiso firme desde las instancias gubernamentales para buscar las mejores alternativas que aporten a la sobrevivencia de las familias sin tener que recurrir a deteriorar los páramos. En los Planes de Manejo están reflejadas las necesidades de la población directamente relacionada con los páramos.

Únicamente con el fin de mostrar un avance de estos Planes, se indican a continuación algunos datos que se han planteado los miembros de la Comisión de la Parroquia Simiátug.

Objetivos del Plan de Manejo de Páramos de Simiátug

Recuperar la función de los ecosistemas andinos (páramos) de la parroquia Simiátug, mediante la gestión concertada con las familias de las comunidades campesinas que disponen de páramos.
Cutahua, Pímbalo, Cruz de Ventanas, Gerrana, El Tingo, Cocha Colorada y Rayo Pamba.

Componentes o líneas estratégicas del Plan de Manejo de Páramos de Simiátug



Visión

Los páramos de las comunidades altas de Simiátug, en 5 años, estarán en un proceso importante de recuperación de su función de regulación de agua lluvia, así como también de su biodiversidad, basado en acuerdos y normativas comunitarias y parroquiales.

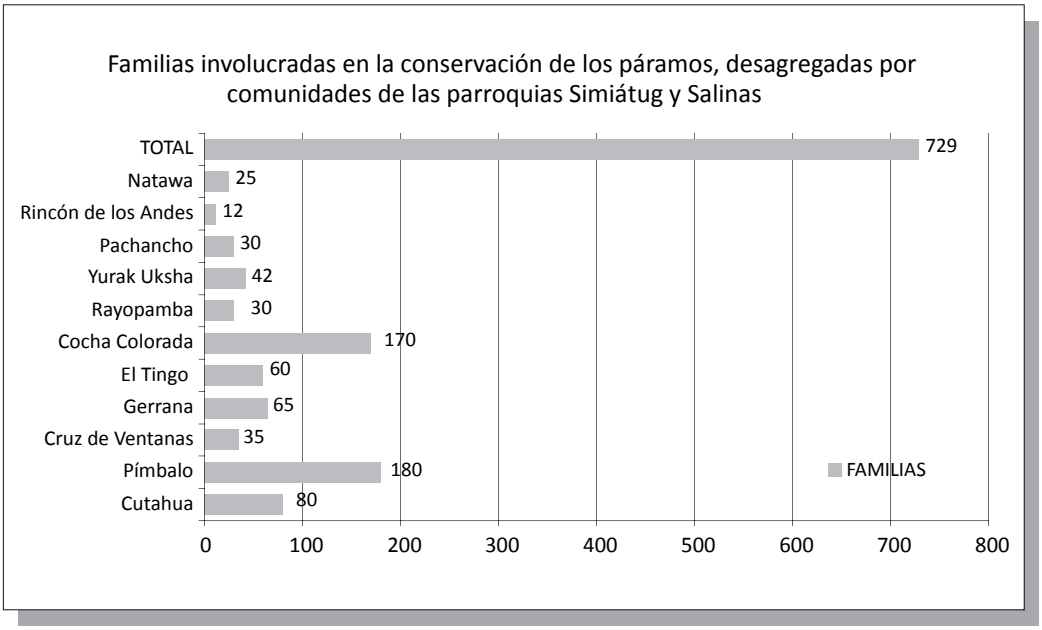
2.5. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

2.5.1. ¿Qué se ha logrado para la conservación de los recursos naturales del páramo?

- **729 Familias comprometidas con la conservación de los recursos naturales.**

729 familias de 11 comunidades de Salinas y Simiátug, que están directamente vinculadas con los páramos, se encuentran comprometidas con la conservación de los páramos y bosques nativos, según se aprecia en el siguiente gráfico.

Gráfico 1. Familias involucradas en la conservación de los páramos, desagregadas por comunidades de las Parroquias Simiátug y Salinas.



Fuente: Listados de socios/as de las comunidades y Registros de participación. PAB 2010.

Como fruto de los intensos procesos de motivación, sensibilización y capacitación llevados adelante en las comunidades, hombres y mujeres se han ido incorporando a la conservación de sus páramos. La propuesta –indicador– inicial del PAB era de involucrar a 250 familias. Por la integración lograda con los/as usuarios/as del agua de riego y consumo, el número previsto se superó con creces. Finalizando la 1ª Fase, y de acuerdo a las últimas estadísticas, **son 729 (81%) las familias involu-**

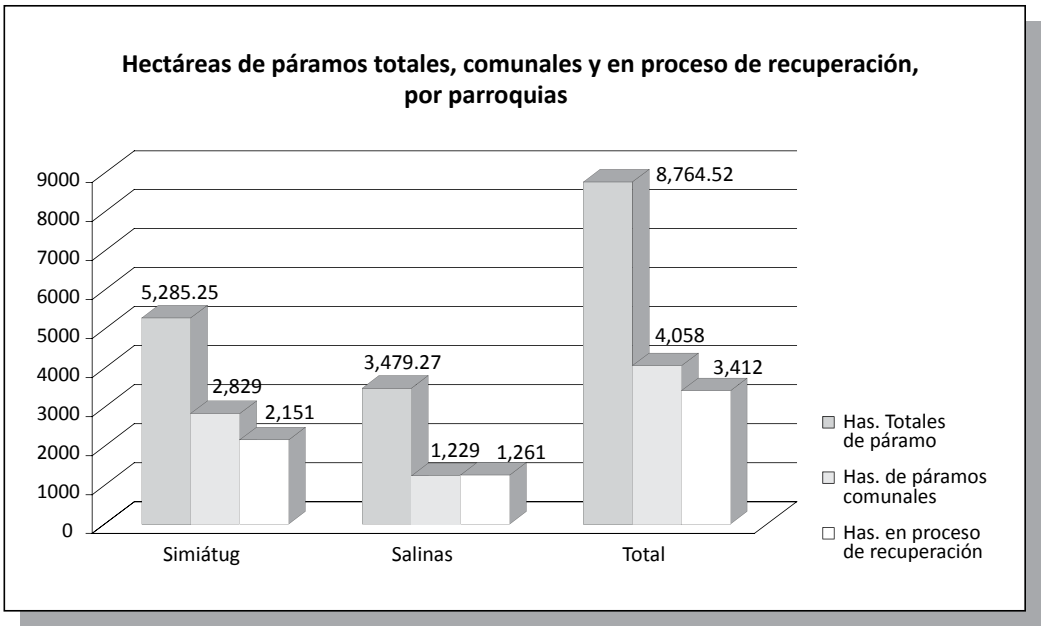
cradas (ver gráfico 1), de un total aproximado de 905 familias integrantes de las 14 comunidades relacionadas al páramo.

Estos buenos datos de participación se deben a que las familias se han dado cuenta de que el páramo está directamente ligado al agua, recurso fundamental para la vida, y de que si hoy no hacen nada por conservar, las futuras generaciones sufrirán los efectos negativos del deterioro ambiental que ya se observa, como es la reducción drástica de caudales en época de estiaje, lo que les ha hecho reflexionar y les ha llevado a participar en los procesos de protección.

- **3.412 Hectáreas declaradas como áreas de reserva comunitaria.**

3.412 has. de páramos de las Parroquias Salinas y Simiátug han sido declaradas como áreas de reserva comunitaria y están bajo acuerdos de conservación bien documentados.

Gráfico 2. Hectáreas de páramos totales, comunales y en proceso de recuperación, por Parroquias.



Fuente: Línea Base de Páramos del PAB, 2010.

A inicios de la intervención del PAB (enero de 2008), se propuso como meta llegar a que 1.084 has. de páramos entrasen en un proceso sostenido de recuperación; a diciembre de 2010, finalizando la 1ª Fase del PAB, **son 3.412 las hectáreas en proceso de recuperación** (ver gráfico 2), gracias a que han sido declaradas como áreas de reserva comunitaria.

Del total de área de páramo existente entre Simiátug y Salinas (8.764,5 has.), está en proceso de recuperación efectiva **el 39% de la superficie**; este porcentaje podrá incrementarse cuando las 3 comunidades que faltan por integrarse al proceso tomen la resolución de declarar áreas de reserva.

Obviamente este avance se debe a que las familias van tomando conciencia sobre la importancia del páramo como espacio para almacenar el agua que se necesita para el consumo humano y el riego en la producción agropecuaria. En el cuadro siguiente (cuadro 6) se detallan las áreas declaradas como reserva comunitaria por cada una de las comunidades de Simiátug y Salinas.

Cuadro 6. Superficies declaradas Áreas de Reserva comunitaria por las comunidades de Simiátug y Salinas.

Nº	COMUNIDAD	SUPERFICIE (Has.)	ACUERDO DE CONSERVACIÓN
1	Boliche	-	NO
2	Cutahua	334	SI
3	Pímbalo	284	SI
4	Llullimunllo	-	NO
5	Laihua	-	NO
6	Cruz de Ventanas	145	SI
7	Gerrana	100	SI
8	El Tingo	386	SI
9	Cocha Colorada	405	SI
10	Rayo Pamba	150	SI
	SUBTOTAL SIMIÁTUG	**2.151**	7
11	Yurak Uksha	347	SI
12	Natawa	319	SI
13	Rincón de los Andes	300	SI
14	Pachancho	295	SI
	SUBTOTAL SALINAS	**1.261**	4
	TOTAL HECTÁREAS	**3.412**	11

Fuente: Línea Base de Páramos del PAB, 2010.

- **11 Acuerdos de Conservación establecidos.**

Hay **11 acuerdos establecidos** con otras tantas comunidades de 14 posibles (ver cuadro 6), lo que demuestra el interés de las familias y las comunidades por preservar sus recursos naturales. Se espera, en compensación, que, desde las autoridades locales, se apoye en la búsqueda de soluciones pragmáticas para evitar que, nuevamente, las familias reinicien a deteriorar lo que se ha conservado. Deberían darse apoyos a modo de incentivos a las comunidades que conserven mejor los páramos.

- **405,2 hectáreas reforestadas con 305.000 plantas nativas.**

Se han reforestado un total aproximado de **405,2 has. de páramos** de Salinas y Simiátug (ver cuadro 7), con **305.000 plantas nativas** de Polylepis incana y racemosa (yagual), especie recomendada por su adaptabilidad a las condiciones climáticas, altitudinales y de suelo. Ligada a esta actividad también se ha realizado un mayor control del ingreso de animales en las zonas de reserva. En el cuadro que sigue se detallan las hectáreas de plantaciones realizadas por comunidades y plantas establecidas.

Cuadro 7. Plantas de Yagual establecidas en las comunidades y hectáreas a que corresponden.

Nº	COMUNIDADES DE SIMIÁTUG	Nº PLANTAS	Has. PLANTADAS
1	ATA Cutahua	20.000	30
2	ADSI de Pímbalo	30.000	40
3	ATA Tupak Yupanki de Llullimunllu	5.000	6
4	ADSI de Laihua Chiquisungo	10.000	15
5	ATA Cruz de Ventanas	39.000	45
6	ATA Gerrana	30.000	40
7	ADSI de El Tingo	23.000	28
8	ATA Cocha Colorada	43.300	53
9	ATA 10 Enero de Rayo Pamba	20.000	30
	COMUNIDADES DE SALINAS		
1	IEEE de Natawa	10.100	12
2	ADI Yawar Kucha de Pachancho	20.854	32
3	ADI de Rincón de los Andes	16.746	23
4	ADI San Gabriel de Yurak Uksha	18.600	25
	OTRAS COMUNIDADES		
1	ADI de Tahuato	500	0.7
2	ATA De Enrique Kapillete de Quialó	540	1
3	Organización Candio	1.060	1,5
4	ATA Playa Pamba	7.500	10
	TOTAL	**305.000**	**405,2**

Fuente: Actas de entrega y recepción de apoyos desde el programa. PAB 2010.

Estas plantaciones pretenden recuperar la cobertura vegetal y contrarrestar la erosión hídrica y eólica que tanto daño causa al ecosistema páramo. Al mismo tiempo que se controla la erosión, estas plantas, en el mediano plazo, formarán bosquetes que ayudarán a fijar el agua del ambiente y conservarla en el suelo, de esta manera, se quiere aportar a que las vertientes no se sequen, sino que permanezca la humedad ambiental dentro del bosque.

- **Buena valoración del cumplimiento de los acuerdos de conservación.**

Los acuerdos de conservación se cumplen en un buen porcentaje. En el caso de Cruz de Ventanas y Cutahua, **se cumplen al 100%**, mientras que, en el resto de las comunidades, se podría decir que el cumplimiento **está sobre el 70%.** Esta valoración se logra de la visualización en campo por parte de los dirigentes de las comunidades involucradas y del análisis en común que se realiza periódicamente en las asambleas comunales.

- **Ya no se realizan quemas en las áreas declaradas como reserva.**

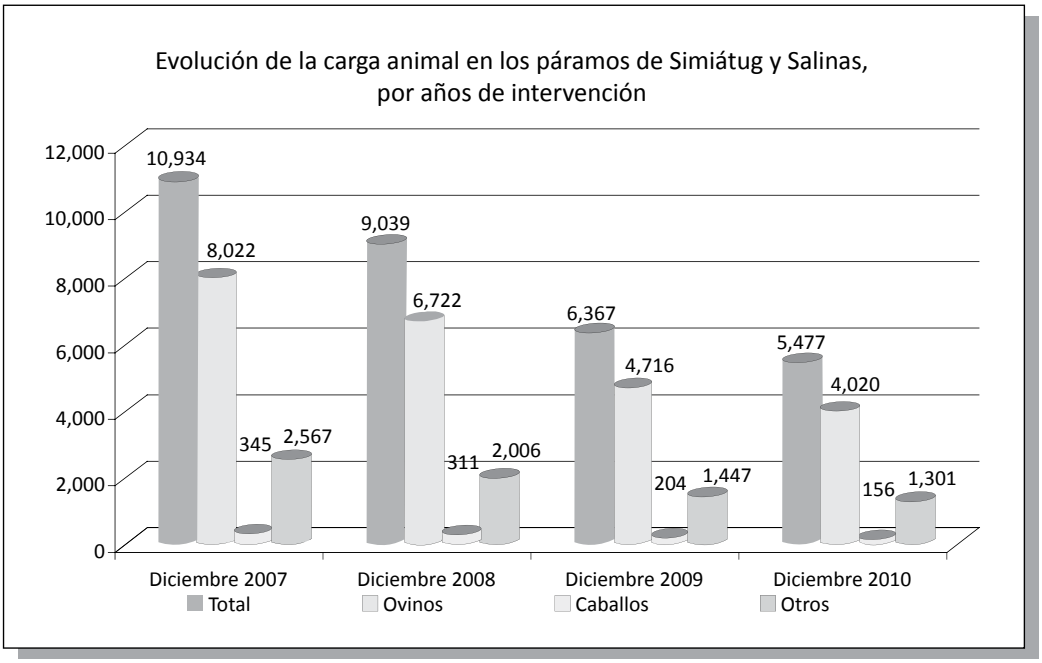
Las quemas de pajonal en las áreas declaradas como reserva comunitaria se han reducido en el 100%, tanto en Salinas como en Simiátug, evidenciándose importantes cambios positivos en la parte ambiental, sobre todo por la recuperación de cobertura vegetal y la recuperación de plantas medicinales y arbustos que, con las quemas frecuentes, no tuvieron oportunidad de crecer. Hoy se puede ver que hay una mejor regulación hídrica y el agua no escurre rápidamente; también se nota una leve recuperación de la fauna, los conejos de monte siguen aumentando, hay numerosos nidos de aves y aparecen sapos, indicadores de que hay mayor humedad en el ambiente.

En los terrenos de páramos que se mantienen como posesión individual aún es difícil controlar la aplicación del fuego. Hay que continuar insistiendo y sensibilizando sobre el hecho de que una de las prácticas que más deteriora el ecosistema páramo y el bosque andino es la quema del pajonal.

- **Importante reducción del sobre-pastoreo, reducción de carga animal en páramos.**

Se ha reducido en más de 50% el pastoreo y la carga animal en los páramos de Salinas y Simiátug luego de los 3 años de intervención del PAB.

Gráfico 3. Evolución de la carga animal en los páramos de Simiátug y Salinas por años de intervención.



Fuente: Línea Base de Páramos del PAB, 2010.

En el gráfico 3 se muestra cómo ha ido reduciéndose paulatinamente la afectación del páramo por el pastoreo y la carga animal. En parte esto se debe a que, al estar declaradas áreas de reserva, en estos espacios se han realizado actividades de conservación y forestación con especies nativas, lo que ha hecho que se limite al máximo el ingreso de los animales.

Se ha bajado, pues, en un 50% la carga animal en los páramos: de 8.022 ovejas que estaban al inicio de la intervención, a 4.020 contabilizadas a fines de 2010. Esta reducción de la carga animal permitirá una recuperación más acelerada de la biodiversidad. La cobertura vegetal del páramo, en el transcurso de 10 años, se habrá recuperado casi totalmente y la regulación hídrica será mejor.

La presencia de chanchos en las reservas comunitarias se ha reducido en el 82%. Con la desaparición de los chanchos de los páramos se está reduciendo considerablemente el riesgo de que los páramos se sigan erosionando, ya que los chanchos son considerados los pequeños tractores del páramo, pues levantan toda la vegetación que encuentran a su paso, especialmente en los sectores donde existe el *"tumbuzo"* (esponja de regulación hídrica), que es la especie que mayor cantidad de agua retiene.

- **La participación de las mujeres y el enfoque de género en el manejo del páramo.**

La participación de hombres y mujeres, niños y niñas, y adultos/as mayores, en la implementación de acciones en este Resultado 2 y en los eventos de sensibilización y motivación fue muy importante. Gracias también a los Talleres Modulares compartidos en **la Escuela de Lideresas de Simiátug**, se visibiliza una mejor participación de las mujeres; ya no se cohíben de opinar como sucedía antes y sus criterios son respetados por el resto de familias.

De ninguna manera se relegó desde el PAB la participación de la mujer, antes al contrario se motivó para que cada vez fueran interviniendo en mayor número y sus opiniones fueran rescatadas y documentadas.

2.5.2. Algunos efectos interesantes alcanzados con la intervención del PAB:

- **Familias convencidas y comprometidas para hacer un buen manejo de sus páramos.**

Podemos decir que poco a poco las familias se han ido dando cuenta de que existe una obligación moral de conservar los recursos naturales, el páramo y los escasos relictos de bosque andino que quedan aún; esto lo afirmamos porque así se escucha en intervenciones de hombres y mujeres de las comunidades, reflexionando sobre los problemas de escasez de agua y de deterioro de los recursos naturales.

Hombres y mujeres manifiestan su satisfacción por **los avances alcanzados luego de 3 años de realizar acciones de conservación ambiental en los páramos**: las esponjas naturales se encuentran en un proceso interesante de recuperación, la cobertura vegetal se ha incrementado al 80%, la recuperación de la flora y la fauna del páramo es formidable.

"En los páramos de nuestra comunidad teníamos bastante pastoreo, por lo que estaban bien destruidos y se perdían las vertientes de agua. Los chanchos, los borregos, el ganado han sido bastante dañinos, destruyendo nuestras fuentes de agua; pero hoy, gracias a las instituciones que han llegado a nuestra comunidad para darnos a conocer la importancia de los páramos, tenemos bien conservado nuestro páramo y podemos ver que existe bastante hierba, tenemos nuestras plantas nativas, como chuquiragua, arquitecto, piquil, sigse, romerillo, y hemos recuperado nuestras plantas medicinales. Hoy, nuevamente, aparecen estas plantitas y nos sentimos bastante agradecidos por la capacitación que nos han dado.
Otro resultado que tenemos de la reserva del páramo es que hoy tenemos un poquito más de agua y, con el tanque de reserva, tenemos también agüita para producir abajo en nuestros terrenos. Antes no teníamos ni hierba para nuestros cuyes, hoy, gracias a la conservación, tenemos nuestros terrenos con agüita para hacer los potreros y dar de comer a nuestras vaquitas, nuestros cuicitos y conejitos.
Entre familiares tuvimos muchos problemas porque teníamos diferentes intereses, pensábamos que dividiéndonos los páramos podíamos también conservarlos. Pero, en realidad, estábamos equivocados. Sinceramente pensábamos solamente proteger los ojos de agua y el páramo lo teníamos dividido de comienzo a fin Nos capacitamos, nos reunimos y, entonces, llegamos a un acuerdo para dejar el páramo en reserva, la mitad al menos. Hemos estado ciegos, no sabíamos cómo recuperar el agua. El compañero Serafín Chimborazo nos comentó de experiencias en la provincia vecina de Tungurahua, por lo que recurrimos a la Institución IEDECA, para que nos ayudase hablando sobre el páramo.
Ahora ya nos encontramos deseosos de cuidar el páramo, porque el páramo ha sido el colchón de agua. Todas las plantas nativas y las pajas han sido de conservar. Bueno, habrá unas dos o tres personas que no estén de acuerdo, pero el resto sí estamos comprometidos a seguir cuidando. La conservación y el cuidado del páramo debemos seguir haciendo todos, hombres y mujeres.
Yo he visto la recuperación del páramo, lo más importante es el agua, y estamos viendo que en todo el páramo brota el agua. El agüita la estamos compartiendo en el regadío de nuestras parcelas y vemos bastantes resultados en esa parte.
Me han invitado a giras de observación y en otros lugares hemos visto bastante agua, bastantes plantas nativas, bastante hierba, de ahí hemos compartido a los demás compañeros y hemos estado deseosos de que nuestro páramo también sea como el que hemos visitado".
(Yolanda Chimborazo, socia de la comunidad Cruz de Ventanas, Parroquia Simiátug).

- **La protección de fuentes de agua y la progresiva recuperación de los caudales.**

Los páramos son fundamentales para la regulación hídrica y, además, constituyen la fuente de agua potable para la mayoría de la población de la parte Norte de los Andes ("función hidrológica"). Pues bien, en la actualidad, las familias de las comunidades de Salinas y Simiátug han entendido bastante bien esta relación que existe entre los páramos y el agua.

Con la reducción de la afectación por el pastoreo y las quemas en los páramos y la declaratoria de áreas del territorio como reserva comunitaria, se inicia el proceso de **protección de fuentes de agua, con el fin de recuperar los caudales.**

El agua que sale de las fuentes no es fruto de la conservación de una pequeña área de páramo; ésta, más bien, se origina de la recolección de grandes extensiones de páramos y sólo si éstos están bien conservados tendrán la posibilidad de almacenar gran cantidad de agua en las épocas de lluvia.

En los trabajos de protección de fuentes de agua es imprescindible la participación de todos/as los/as usuarios/as, de modo que cada vez vayan responsabilizándose más y más para mejorar las condiciones de sus fuentes, evitando la contaminación y reduciendo al máximo los daños ecológicos.

Los relictos de bosque andino, que se encuentran en las estribaciones de las montañas, cumplen las mismas funciones que el páramo de reguladores de agua; lastimosamente, también han sido sobreexplotados y hoy han desaparecido muchas fuentes de agua para consumo, abrevadero y, en pequeñas cantidades, para riego; hace falta, pues, mucho trabajo de sensibilización y concienciación a la población que se encuentra directamente vinculada con los bosques nativos.

- **El mejoramiento de las relaciones de género en el manejo de los páramos.**

La participación comunitaria va de la mano con que las mujeres y los hombres de las comunidades estén informados y reciban beneficios materiales hasta lograr el empoderamiento, a través de la plena participación, principalmente, en la toma de decisiones sobre el uso, el acceso y el control de los recursos naturales del páramo.

En el PAB, ha sido de vital importancia la participación de hombres y mujeres en los procesos para llegar a consensos sobre el manejo adecuado de los recursos naturales (páramos, relictos de bosque andino, agua, suelo y biodiversidad). No es lo adecuado que sólo los hombres sean los que tomen las decisiones, como tradicionalmente ha sido, mientras gran parte de las actividades que se venían haciendo en los páramos las realizaban las mujeres, entre éstas, el pastoreo de los animales.

Es fundamental manifestar que tanto hombres como mujeres han participado equitativamente en los procesos de sensibilización, capacitación, motivación, toma de decisiones y conservación impulsados por el PAB, por lo que se puede afirmar que, al menos, existen pequeños cambios en nuestra sociedad, de por sí machista y excluyente, y que también se ésta involucrando a los/as niños/as para que la conservación de los recursos naturales sea sostenible en el largo plazo.

2.5.3. Algunos impactos logrados hacen mirar el futuro con optimismo:

- **Gestión social de los páramos.**

El PAB, en todas sus intervenciones, ha motivado siempre la participación de las organizaciones campesinas e indígenas a través de la generación y gestión de proyectos y propuestas de Políticas Públicas, dirigidas también al fortalecimiento del Riego Comunitario y la Gestión de los Recursos Naturales (páramos), partiendo desde la comprensión y defensa de un modelo económico solidario, inclusivo y equitativo, basado en propuestas alternativas de desarrollo que benefician preferentemente a los sectores populares y en experiencias desarrolladas desde las mismas organizaciones campesino-indígenas. Todas las actividades (talleres, reuniones, encuentros, giras de intercambio y sensibilización, etc.) están dirigidas principalmente a promover **una gestión social del agua y de los páramos**, desde una estrategia de ámbito nacional que defiende prioridades como la soberanía alimentaria y que potencia la economía de los sectores pobres del campo.

Otro elemento importante para una adecuada gestión de los páramos es la participación de los distintos actores. Para ello, desde el PAB, se han promovido y mantenido **espacios de encuentro, de transacción y de concertación entre actores locales y Provinciales** que, de alguna manera, están garantizando la sostenibilidad de los procesos de conservación y preservación de la biodiversidad y los recursos naturales, especialmente de los páramos y bosques nativos.

- **Preservación de la biodiversidad.**

La biodiversidad es fundamental para la vida sobre la Tierra, esencial para la vida humana. No sólo es vital para la estabilidad de los ecosistemas, es vital para nosotros, los seres humanos. La **biodiversidad** es responsable de nuestros alimentos y de la mayoría de las cosas que nos rodean en el hogar y en cualquier ámbito en que nos movamos.

De ahí que una vez que, en las comunidades que están directamente relacionadas con los páramos de Salinas y Simiátug, se han logrado determinar las áreas de reserva comunitaria, se observa la progresiva recuperación de animales y plantas que, por prácticas contrarias que aplicaban las familias, estaban en un proceso acelerado de pérdida. Hoy, nuevamente, se está recuperando la biodiversidad de flora y fauna en los páramos.

- **Replicabilidad de la experiencia en otras zonas del país que disponen de recursos naturales similares.**

La experiencia desarrollada con las familias campesinas e indígenas para el manejo de páramos, especialmente en las comunidades Cruz de Ventanas, en la Parroquia Simiátug, y Yurak Uksha, en la Parroquia Salinas, se ha convertido en **una experiencia muy positiva de conservación que ya está sirviendo de modelo para replicarse en otras áreas de páramo** con similares problemáticas. Por ello es importante que las familias entiendan la verdadera función del ecosistema páramo y sus beneficios (agua, biodiversidad, belleza paisajística…).

Los acuerdos de consenso a los que llegaron las familias de las 11 comunidades de Salinas y Simiátug para la conservación de sus páramos, y que fueron recogidos en documentos escritos, **merecen ser difundidos** para que otras comunidades con condiciones similares, bien de Bolívar, bien de otras Provincias, tomen ejemplo y también vayan discutiendo y consensuando acuerdos para la conservación de sus recursos naturales.

- **Incidencia en el desarrollo comunitario y local.**

Es importante resaltar que, en el proceso de elaboración del Plan de Trabajo en cada una de las comunidades, se analiza el tema y se plantean algunas acciones para afrontar la problemática del manejo y conservación de los recursos naturales, especialmente de los páramos y bosques nativos.

Antes de la llegada del PAB, en ningún momento se tomaron en cuenta estos aspectos tan importantes para asegurar y conservar los páramos y el agua. Por ello, **la intervención en las comunidades con un enfoque de integralidad**, viendo los páramos no como una cuestión aparte del riego o de la producción agropecuaria, sino estrechamente relacionados con la producción, el agua y la vida, ha permitido que hoy las familias manifiesten un gran interés por conservar su páramo.

> *"Nosotros estamos seguros de que seguiremos conservado los páramos; todo lo que hemos aprendido lo transmitiremos a nuestros hijos/as. Actualmente ya les conversamos cómo fueron los primeros pasos para llegar a entender que los páramos son tan importantes, porque es el origen del agua y el agua es la vida. Sin agua no hay posibilidad de vida y tenemos que migrar".*
> **(Rafael Tibanlombo y Amable Chimborazo, socios de la Comunidad Cutahua, Parroquia Simiátug).**

Esta integración del tema de la conservación de los recursos naturales dentro de los procesos de desarrollo local, a fin de asegurar la supervivencia del ser humano y de las demás especies, hace impostergable la consideración de un modelo de desarrollo que se sostiene sobre una base tridimensional: **la económica, la social y la ambiental**, en una interacción dinámica y balanceada, evitando un modelo de desarrollo que prima lo económico a costa del ser humano y la naturaleza.

En estos tres años del PAB, se ha trabajado muy duro en los sistemas de riego comunitarios y parcelarios y en el mejoramiento de la producción bajo el modelo SIPA, pero no es suficiente, necesitamos que la humedad en el páramo se mantenga también en la época seca estival, para que llegue permanentemente el agua a las obras de riego y, desde ahí, a los cultivos y a las viviendas, de las partes altas y de las bajas. ***"Si nosotros mismos no mantenemos el páramo, todo el esfuerzo habrá sido en vano"*,** afirma Pedro Poaquiza, de la Comunidad de Pímbalo.

2.6. CONCLUSIONES EXTRAIDAS DE LA EXPERIENCIA.

2.6.1. Nada sin la participación de hombres y mujeres: *"de todo, para todos y todas y todo el tiempo".*

El protagonismo en el PAB es de los hombres y las mujeres de las comunidades. Motivados/as por el interés y el deseo de participar y de estar presentes, opinan, comentan, sugieren y toman las decisiones, y también actúan y llevan adelante los procesos de conservación de los recursos naturales que buscan mejorar sus condiciones de vida y el entorno en que viven.

En otras palabras, en la base del Programa Alianzas se encuentran los procesos mediante los cuales hombres y mujeres deciden participar, plantean y planean, piensan y actúan, discuten y definen… los objetivos, las metas, las actividades y los demás elementos socio-culturales y técnicos, a fin de formular y ejecutar proyectos y propuestas que respondan a sus necesidades y que estén en función de una distribución equitativa de los beneficios.

Gracias a procesos como los emprendidos por el PAB, hombres y mujeres alcanzan a lograr una verdadera **redistribución de las oportunidades**, lo que les permite tomar parte en las decisiones acerca de su propio desarrollo, ya no como simples beneficiarios/as sino como protagonistas.

Evidentemente, se trata de **procesos flexibles y dinámicos de negociación y diálogo**, en el que los/as actores locales –antes beneficiarios/as– tienen la posibilidad de intervenir ampliamente en las decisiones para solucionar los problemas priorizados, asegurar que los beneficios que se generen estén ajustados a sus aspiraciones y que las estrategias para lograrlos estén de acuerdo con sus condiciones sociales, culturales, ambientales.

Y en referencia al acceso, a la toma de decisiones, al uso y manejo adecuado de los recursos naturales, más que nunca se ha querido asegurar la participación y el involucramiento de hombres y mujeres para que la satisfacción de sus necesidades básicas e intereses estratégicos no sea a costa de comprometer eso mismo para las generaciones presentes y futuras: ***"de todo, para todos y todas y todo el tiempo"*.** Este patrón de comportamiento, que llamamos ***"equidad inter-generacional del desarrollo",*** asegura a las generaciones futuras la posibilidad de disfrutar al menos del mismo nivel de bienestar que sus antecesores.

2.6.2. La "detonación de procesos": conocer otras experiencias de manejo de páramos.

Las experiencias positivas de manejo de páramos realizadas por familias y comunidades en situación y con características similares han demostrado que es posible mejorar las condiciones de vida sin deteriorar los recursos naturales. Más bien, es cuestión de cambiar de actitud, mediante un conocimiento real de las funciones importantísimas de los ecosistemas de altura.

Se visitaron en numerosas ocasiones experiencias de manejo de páramos que se vienen realizando en la Provincia vecina de Tungurahua, sobre todo en la comunidad Yatzaputzán, Parroquia Pilahuín, Cantón Ambato. En esta comunidad, luego de un proceso largo de negociación entre los miembros de la comunidad, hombres y mujeres llegaron a consensuar, hace unos años, la firma de un acuerdo comunitario de conservación de un área de su territorio equivalente a 1.150 has.

Las familias campesinas indígenas de Yatzaputzán cambiaron totalmente sus estrategias de sobrevivencia; los que, anteriormente, fueron pastores de grandes manadas de ovejas, hoy se han transformado en proveedores de leche y criadores de ovejas mejoradas, que ya no están en la reserva comunitaria sino que son pastoreadas en potreros establecidos con buenos pastos.

En Bolívar, las comunidades de Salinas y Simiátug que disponen de páramos, donde el PAB interviene, especialmente comunidades como Cutahua, Yurak Uksha y Cruz de Ventanas, poco a poco ven cómo se van transformando sus áreas de páramo y esperan que, algún día, les lleguen

visitas de otras comunidades a observar la recuperación de la biodiversidad de sus páramos, así como ellos y ellas se fueron a ver qué es lo que estaba sucediendo en otros lugares, sin casi darse cuenta de que estas giras de observación e intercambio de experiencias se convertían en **acciones detonadoras de procesos imparables de conservación y desarrollo sustentable.**

2.6.3. La reversión de la tendencia a la parcelación hacia un manejo comunitario de los páramos.

Es muy importante mencionar en este documento que, cuando hay un entendimiento entre hombres y mujeres sobre la verdadera importancia que tienen los recursos naturales, especialmente el páramo y los relictos de bosque andino, **se puede lograr revertir páramos ya repartidos y lotizados entre comuneros a un manejo comunitario** adecuado que favorezca su conservación. Este es el caso, por ejemplo, de la comunidad Cruz de Ventanas: todo su territorio de páramos ya estaba chazado (lotizado), cada cual iba a usar de su páramo hasta las últimas, unos para levantar la cobertura vegetal y cultivar, otros para establecer plantaciones de pinos o pastos para los borregos, otros, en fin, para negociar y especular con estas tierras.

Sin embargo, fue muy interesante la reversión acaecida en medio de discusiones entre familiares, quienes demostraban intereses muy diversos. Luego de un proceso intenso de sensibilización, "ganó" la comunidad y hoy todos/as se encuentran conscientes de que no era el camino adecuado.

2.6.4. La capacitación "De campesino a campesino" impacta en la población.

Resulta incuestionable que una de las mejores formas de sensibilizar y transmitir conocimiento es que los propios actores de una experiencia vivida con intensidad la cuenten; si es positiva, para que otros/as lo puedan ensayar también en sus comunidades y, si es negativa, para evitar que se repitan fracasos.

A lo largo del proceso de capacitación y sensibilización emprendido por el PAB, en muchas ocasiones se pidió que los propios actores comentasen y compartiesen con otros/as sobre el proceso: cómo lograron que las familias asimilasen el nuevo sistema de manejo de los páramos, qué alternativas productivas implementaron con el fin de reducir los impactos negativos en los páramos, etc.

Esta capacitación, conocida como "***De campesino a campesino***", crea un clima de mayor confianza, los/as participantes se encuentran más motivados, acogen y comprenden mucho mejor las experiencias y manifiestan que ellos también pueden hacerlo si cuentan con los mismos recursos. Lo que se requiere es actitud abierta al cambio, no buscar el interés de una sola persona o familia, sino el beneficio de la comunidad y de la sociedad en general.

2.6.5. La relación con los otros resultados del Programa: Coherencia interna.

El grado de relación de este componente con los otros resultados del Programa es claro. Con los que directamente se relaciona son, en primera instancia, el Resultado 3 (Acceso al agua y al riego) y el 4 (Producción Agropecuaria bajo el Modelo SIPA). Un manejo adecuado de los ecosistemas de altura asegura la dotación de agua para riego y mejora las condiciones productivas de los SIPA´s de la zona de intervención del Programa, lo que, a su vez, contribuye a la seguridad alimentaria de las familias y a la obtención de algún excedente para su venta en el mercado local o en la empresa asociativa.

También las plantas medicinales propias de los páramos vuelven a rebrotar y florecer en grandes cantidades, y así pueden ser recolectadas de nuevo y aprovechadas por las pequeñas empresas procesadoras de plantas medicinales. Así como se recupera la belleza del impresionante paisaje andino de altura, de modo que, en el mediano y largo plazo, los páramos serán el principal atractivo natural para implementar proyectos de turismo comunitario.

2.6.6. La integralidad de la intervención.

Es fundamental mencionar que el PAB considera que sólo un trabajo integral en desarrollo es sostenible. En la esfera del Desarrollo Local no es posible, al menos no es conveniente, únicamente actuar en base a una problemática específica sin atender a los demás elementos que se entrecruzan e interrelacionan indefectiblemente. Por ejemplo, si los/as productores/as agropecuarios/as se

quedan a pie de su finca esperando no más que llegue el agua, despreocupados/as de los páramos, de las fuentes de agua, de los sistemas de riego… llegará un momento en que el agua que ingresa a su parcela se reduzca e incluso se seque. Y lo mismo podríamos decir del que abre la llave del agua en su casa y únicamente espera que ésta mane sin problemas… De seguir así graves conflictos sociales nos esperan a la puerta.

Todo, pues, está interrelacionado: el agua, el páramo, el suelo, los bosques nativos, el aire, la producción, la flora, la fauna… La naturaleza y el ser humano están íntimamente relacionados, o mejor dicho, formamos parte de aquella.

2.6.7. El agua como eje movilizador.

Con el apoyo del PAB, dirigentes de comunidades campesinas de Simiátug y Salinas han participado activamente en la formulación de políticas para la nueva propuesta de Ley de Aguas, considerando que, como el agua es el eje fundamental del desarrollo socio-económico, es importante que las leyes que se aprueben favorezcan a todos y todas, especialmente a los que cuidan de ella y la conservan, y no quede en manos de los poderosos, al servicio de sus intereses particulares.

Hoy en día, el agua es un tema de gran preocupación social y de mucho interés en la sociedad y en las organizaciones. A nivel mundial, conforme crece el aparato productivo, aumenta la extracción de recursos, avanza la contaminación y decrece la disponibilidad del agua, los conflictos sociales se profundizan y los sistemas de gestión se vuelven incapaces de frenar los nuevos desafíos del desarrollo.

Pero, por otro lado, con el agua se puede mejorar el mundo, siempre y cuando encontremos nuevas formas de gestionarla, de distribuirla, de usarla y de conservarla, pues es un patrimonio de todos los pueblos.

En definitiva, el agua es un eje movilizador, de ella depende la vida y por ello debería ser un arma para luchar contra la pobreza y la inseguridad alimentaria, precisamente en el mundo rural, que es donde radica el 70% de los pobres del mundo y donde se originan las emigraciones masivas[12].

2.7. LECCIONES APRENDIDAS EN EL PROCESO.

A lo largo de estos 3 intensos años de intervención en que se ha desarrollado la 1ª Fase del PAB, han sido muchas y variadas las lecciones que se han ido extrayendo. Algunas se fueron aplicando durante la misma intervención, para mejorarla en lo posible, otras estamos sacando ahora mismo, al momento de reflexionar y sistematizar la experiencia. Todas han de servir para futuras intervenciones.

i) La participación activa de hombres y mujeres, desde el inicio del proceso hasta la formulación final de los acuerdos y prácticas de conservación, contribuyó para que sus propuestas, ideas e intereses estén perfectamente reflejados en el documento que norma el manejo de los páramos.
ii) Abordar paralelamente la temática de la disponibilidad de agua para consumo y también para riego favoreció que las familias se decidieran a dejar parte de sus páramos como reserva para que cumplan con la función de regular el agua lluvia y la provean en las épocas de estiaje.
iii) Documentar los acuerdos de conservación mediante escritos con puño y letra de los propios actores les da mayor valor y legitimidad que una ley elaborada en el escritorio por parte de cualquier autoridad y que viene impuesta desde arriba.

iv) Es fundamental dar seguimiento y revisar permanentemente el cumplimiento de los acuerdos de conservación en Asambleas comunitarias y recorridos por los páramos con los comuneros.

12. Foro de los Recursos Hídricos, Documento de discusión: Todos por el agua, el agua para todos, Segundo Encuentro Nacional, pág. 21.

v) También es importantísimo crear espacios de reflexión y análisis a distintos niveles, comunal, Parroquial y Provincial sobre los recursos naturales del páramo, como puede ser al momento de elaborar los Planes de Trabajo en las comunidades o los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de las Parroquias, y que las propuestas queden reflejadas en estos documentos de planificación del desarrollo local.
vi) El grado de compromiso, la voluntad de trabajo y la paciencia al momento de participar en los talleres, reuniones y recorridos por parte de las personas comisionadas para la elaboración de los Planes de Manejo de Páramos de Salinas y Simiátug ha de ser muy grande para que el proceso llegue a completarse adecuadamente, en cuanto que estos planes de manejo son la garantía de sostenibilidad de los acuerdos, una vez que el PAB concluye su intervención.
vii) La capacitación, sensibilización y motivación, impartidas por igual desde el PAB a hombres y mujeres en las comunidades de Salinas y Simiátug, ha posibilitado una reflexión más profunda acerca de que todos/as tienen los mismos derechos de opinión y decisión, de uso y acceso a los recursos y beneficios, lo que se puede visibilizar en una mejor participación de las mujeres analizando los temas referentes al páramo y los recursos naturales. Y, por supuesto, sin sus aportes y decidida contribución no se habría logrado ni una pequeña parte siquiera de los resultados alcanzados.
viii) La intervención de un Programa como el PAB, desde la visión del desarrollo como un proceso integral y sostenible, nos demuestra que el agua, los páramos, el bosque, la biodiversidad, en definitiva, los recursos naturales del ecosistema no son aspectos parciales ni aislados de un discurso desarrollista con rostro amable, sino elementos que se encuentran en el primer eslabón de la cadena vital y que, desde ahí, se han de transversalizar en todo momento.

INTRODUCCIÓN:

El Resultado 3 del Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar (PAB) busca mejorar el acceso al agua de riego para las familias indígenas, campesinas y pequeños/as productores/as, en términos de equidad y eficiencia, a través del fortalecimiento de las organizaciones de regantes de los cantones Guaranda (Simiátug, Salinas y Facundo Vela), Echeandía y Las Naves.

En ese contexto, la presente sistematización pretende dar a conocer cómo se encontraban las organizaciones de regantes a inicios del año 2008 (situación inicial), el proceso desarrollado con la asistencia técnica y logística del PAB, a través del Instituto de Ecología y Desarrollo de las Comunidades Andinas (IEDECA), y la situación en la que se encuentran las organizaciones una vez cumplidos los 3 años de intervención de la 1ª Fase del PAB (resultados, efectos e impactos logrados; las conclusiones y lecciones aprendidas).

Partiendo del análisis de la problemática existente, y para describir bien el proceso desarrollado, se presentarán las estrategias, metodologías y acciones emprendidas para:

- La legalización y protección de las fuentes de agua de riego y consumo doméstico.
- El fortalecimiento de las organizaciones de usuarios/as, considerando criterios de equidad y democracia.
- La implementación de obras de captación, conducción y almacenamiento.
- La capacitación y establecimiento de acuerdos para la administración, operación y mantenimiento de los sistemas de riego comunitarios implementados.
- La participación de hombres y mujeres en igualdad a lo largo de todo el proceso.

Finalmente, como resultado de la intervención en los Sistemas de Riego Comunitario de Cutahua, Pímbalo, Cruz de Ventanas, El Tingo y Viuda Armana, de la Parroquia Simiátug, a través del presente documento se tratará de difundir los principales logros alcanzados respecto a la optimización del agua; el acceso al riego de las familias usuarias de los 5 sistemas; el incremento de la superficie regada; las organizaciones que realizan un reparto equitativo y democrático; el análisis de las obras e inversiones realizadas por el PAB para la implementación de los sistemas; la autogestión de las organizaciones para la administración, operación y mantenimiento de los sistemas de riego mejorados; y el mejoramiento de las relaciones de equidad con la eliminación del riego nocturno y el establecimiento de normas considerando con preferencia a los grupos humanos más vulnerables. Avancemos.

3.1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO LOCAL EN QUE TUVO LUGAR LA INTERVENCIÓN.

3.1.1. La situación del riego en la Provincia Bolívar: algunos datos de interés.

La Provincia Bolívar se ubica en el callejón central interandino, cuenta con tres regiones ecológicas, como son, el páramo, la meseta andina y el subtrópico; y, tiene plenamente marcadas cuatro zonas ecosistémicas: bosque húmedo subtropical, montano bajo templado, templado y alpino boreal.

Hidrográficamente, la Provincia pertenece al sistema Guayas (13), Cuenca del Río Guayas (52), y abarca tres Sub-cuencas, que son: Río Babahoyo-Catarama (01), Río Babahoyo-San Pablo (02) y Río Babahoyo-Milagro (06). Tiene un total de 24 Micro-cuencas y aporta con, aproximadamente, el 40% del caudal del río Guayas.

Dispone de 258.624 hectáreas de uso agropecuario, de ellas 16.482,13 hectáreas cuentan con riego, siendo el más representativo el sistema de riego por gravedad con 12.900 hectáreas, que

representa el 78.2%. La técnica, pues, más empleada es el riego por gravedad, con un bajo nivel de eficiencia. Por ello se ha previsto, entre otras medidas, fomentar el ahorro de agua, mejorando las infraestructuras y tecnificando el riego.

Entre los diferentes tipos de usuarios: estatales, establecimientos educativos, Juntas, Directorios de Agua, Asociaciones, Comunidades, Cooperativas y a nivel personal, cuentan con 5.679,11 litros por segundo concesionados; para una superficie, como se dijo, de 16.482,13 hectáreas, que corresponden a un total de 9.898 beneficiarios/as[1].

Respecto al mismo tema, en el año 2006, el documento de análisis del cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) en la Provincia Bolívar, en lo que se refiere al Objetivo 7 –Garantizar la sostenibilidad del ambiente-, decía en los siguientes términos: "al nivel de diagnóstico, se señala que los principales problemas a enfrentar en este campo son: la pérdida acelerada de la biodiversidad, la poca conciencia ambiental respecto a los problemas ambientales, la reducción de los caudales y la contaminación de los sistemas hídricos y la pérdida acelerada de los bosques"[2]. Hoy en día, iniciado el año 2011, podemos afirmar que la situación no ha mejorado mucho y que los problemas señalados siguen siendo motivo de honda preocupación.

3.1.2. La situación del riego en la Parroquia Simiátug y las comunidades intervenidas: ineficiencia de los sistemas.

1. Presentación realizada por el Ing. Hernán Borja, Técnico de la SENAGUA-Oficina Guaranda, en el II Foro sobre Desarrollo Rural en Bolívar, organizado por el PAB, Noviembre de 2009.
2. CISMIL, GPB, Objetivos de Desarrollo del Milenio, Estado de situación de la Provincia Bolívar a 2006, Quito, AECI/CONCOPE/ONU, 2006.

Cuadro 1: Situación inicial de los sistemas de riego intervenidos por el PAB en la Parroquia Simiátug.

Sistema de riego	Cota ubicación (msnm)	usuarios/as con acceso al riego	# fuentes	Caudal total (l/seg.)	Caudal concesionado (si/no)	Superficie regada (Has.)	Superficie cultivable[3] (Has.)	Cultivos predominantes	Tipo y estado de la infraestructura	Principales problemas respecto a riego	Propuestas de alternativas
Cutahua	2.840 a 4.280	20	3	14,42	Si	12	995,00	Pasto, papas, melloco, habas, cebada	Canal de tierra a cielo abierto, estado regular	El agua no era utilizada por todos/as los/as miembros de la comunidad	Organización y capacitación de usuarios/as e implementación de obras de captación, conducción y reservorio
Pímbalo	3.040 a 4.200	8	5	21,05	Si	3	654,00	Pasto, papas, cebolla, habas	Ninguno	No contaban con infraestructura de riego	Organización y capacitación de usuarios/as e implementación de obras de captación, conducción, almacenamiento y distribución
Cruz de Ventanas	3.420 a 4.200	5	2	8,35	No	5	94,00	Pasto, papas, cebolla, habas	Canal de tierra a cielo abierto, estado regular	Poca disponibilidad de agua para riego	Organización y capacitación de usuarios/as e implementación de obras de captación, conducción, almacenamiento y distribución
El Tingo	3.400 a 4.440	10	9	4,19	No	1	502,00	Papas, cebolla, cereales, pasto, habas	50% canal de tierra a cielo abierto, estado regular 50% ninguno	Mínima disponibilidad de agua para riego	Organización y capacitación de usuarios/as e implementación de obras de captación, conducción y reservorio
Viuda Armana	3.120 a 3.240	29	1	6,11	Si	9	21,70	Pasto, papas, arveja, trigo	Canal de tierra a cielo abierto, estado regular	Infraestructura de conducción y distribución en mal estado	Organización y capacitación de usuarios/as e implementación de obras de captación, conducción y reservorio
TOTALES		**72,00**	**20,00**	**54,12**		**30,00**	**2.266,70**				
PROMEDIO		**14,40**	**4,00**	**10,82**		**6,00**	**453,34**				

Fuente: Línea Base del PAB, 2008, y georeferenciaciones realizadas en las comunidades antes de implementar las obras.

3. Cabe indicar que ningún Sistema contaba con normas (estatuto o reglamento) para la administración, operación y mantenimiento. La mayoría de los/as usuarios/as pertenecen a la nacionalidad indígena Kichwa, a excepción de unas pocas familias del Sistema de Riego Viuda Armana.

Todos/as los/as usuarios/as se dedican a la agricultura y a la crianza de animales mayores y especies menores de manera rudimentaria. La característica principal de los Sistemas de Riego comunitario Viuda Armana, El Tingo, Cruz de Ventanas, Pímbalo y Cutahua de la Parroquia Simiátug, Cantón Guaranda, donde el PAB desarrolló la experiencia de organizar e implementar la infraestructura de riego, a través del IEDECA, es la gran deficiencia de agua para la producción agropecuaria y, en algunos casos, incluso para el abastecimiento del consumo doméstico, debido a las bajas precipitaciones, a la poca capacidad de retención de los páramos por el sobre-pastoreo (con ovinos) en zonas estratégicas de regulación hídrica, a las malas prácticas (como por ejemplo, la siembra de pinos) en el contorno de las vertientes y fuentes de agua, y a la ampliación de la frontera agrícola hacia el páramo, entre otras causas.

En resumen, la disponibilidad del recurso hídrico para riego de 54,12 l/seg. (sumada la de las 5 organizaciones) era muy deficitaria frente a la superficie cultivable de 2.266,70 has (ver cuadro 1). Según cálculos técnicos, si se lograse tecnificar el riego en todas las organizaciones apenas se podría dotar de agua el 12% de la superficie cultivable, es decir, 268,58 has. Si se añade a ésto la escasa fertilidad del suelo, la pronunciada erosión y la topografía con mucha pendiente, se entiende que los rendimientos de la producción sean bajos.

Por otro lado, pese a los limitados conocimientos respecto a la legalización del agua, la mayoría de las organizaciones contaban con concesiones legalizadas o actualizadas y, en los demás casos, como Cruz de Ventanas y El Tingo, al inicio de la intervención del PAB emprendieron el trámite de concesión, de modo que antes de la implementación de las obras ya contaban con este requisito.

3.2. LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN LA GESTIÓN DEL AGUA Y DEL RIEGO.

3.2.1. Actores Locales Principales:

3.2.1.1. Los/as Usuarios/as de los Sistemas de Riego Comunitarios de Simiátug.

Ellos/as son los/as principales protagonistas para el desarrollo de las actividades del PAB en el R3. Conforman 271 familias, la mayoría indígenas Kichwas socios/as de los sistemas de riego comunitario Cruz de Ventanas, Viuda Armana, Cutahua, El Tingo y Pímbalo, de la Parroquia Simiátug. Estos/as usuarios/as emprendieron acciones para organizarse, mejorar la infraestructura de riego y optimizar el uso del agua a través de una adecuada utilización para la producción de alimentos que coadyuven a mejorar la nutrición de toda y todas las familias; además, se involucraron en las actividades de protección y cuidado de fuentes, vertientes y ojos de agua para evitar el deterioro de las mismas.

3.2.1.2. Los Directorios de Aguas de Riego y las Juntas de Agua de Consumo.

En la Parroquia Simiátug existen **3 Directorios de Aguas**: el Directorio de Aguas de Laihua; el Directorio de Aguas de Papaloma-Guanguliquín; y el Directorio de Aguas Viuda Armana.[4]

3.2.1.3. Las Comunidades Indígenas de Simiátug.

La comunidad es el espacio o territorio donde se organizan y habitan las familias, viviendo con sus propias tradiciones y costumbres, y gestionando de manera conjunta entre todos/as la obtención y el mejoramiento de los servicios básicos, como es el agua para consumo y para riego. La mayoría cuentan con personalidad jurídica como Asociación de Desarrollo Social e Integral, reconocida por el MIES. Dentro de los objetivos y fines que marca su estatuto están incluidos la gestión y el manejo de los recursos hídricos. Desde este Resultado 3 del PAB, se trabaja más directamente con 5 comunidades: Pímbalo, Cruz de Ventanas, Cutahua, El Tingo y la Asociación Viuda Armana.

3.2.2. Actores Institucionales presentes en el territorio:

3.2.2.1. Las Juntas Parroquiales, sobre todo la Junta Parroquial de Simiátug.

Es la autoridad local más cercana a la ciudadanía, encargada de velar por el bienestar organizativo, social, económico, educativo, etc. de los habitantes de su jurisdicción.

4. En el apartado 2.2.1.4 del capítulo anterior, sobre la Conservación de los Recursos Naturales se detalla más explícitamente en qué consisten los Directorios de Riego y las Juntas de Agua, y cuál es su misión.

3.2.2.2. El Gobierno Provincial de Bolívar.

Pese a que, según la nueva Constitución, la gestión de los recursos naturales, y entre ellos el agua, es una de sus funciones, hasta finales del primer semestre del 2010 el Gobierno Provincial de Bolívar no tuvo injerencia en el tema riego en el área de influencia del PAB. Sin embargo, desde el segundo semestre del indicado año 2010, debido a las nuevas competencias que está asumiendo poco a poco, se ha logrado coordinar la construcción de obras complementarias de riego en la comunidad de Pímbalo, en la Parroquia Simiátug, con la finalidad de poner a funcionar, de una vez por todas, las obras que se han venido construyendo con financiamiento de varias instituciones públicas y privadas. También se está coordinando la entrega de información y la aclaración de dudas respecto de los Estudios para la Tecnificación del Riego del Recinto Jerusalén, Cantón Las Naves, y de San Francisco de Orongo, Cantón Echeandía, elaborados por el IEDECA con financiamiento del PAB.

3.2.2.3. Instituciones Gubernamentales relacionadas con la gestión del agua.

La Secretaría Nacional del Agua –SENAGUA–, oficina Guaranda, cumpliendo con sus funciones de cuidar y distribuir equitativamente el agua y de atender con rapidez y eficiencia las nuevas solicitudes de adjudicación, contribuyó activamente para la concesión de agua para riego de Cruz de Ventanas y El Tingo (Parroquia Simiátug), Natawa (Parroquia Salinas), de la Zona Media-Alta, y del Recinto Jerusalén (Cantón Las Naves), de la Zona Baja. Asimismo, ha mostrado toda la apertura para colaborar en los trámites de renovación de la concesión del Sistema de Riego Viuda Armana y de entrega de una nueva concesión para San Francisco de Orongo.

Con el Instituto Nacional del Riego –INAR–, oficina Guaranda, se han mantenido conversaciones casi desde el inicio de la ejecución del PAB, con los principales representantes de la oficina de la Regional Centro (Riobamba) y luego de Guaranda, sobre el accionar en conjunto de cada uno de los actores institucionales; sin embargo, hay que reconocer que, en el año 2009, se tuvieron dificultades[5] para la implementación de obras en los Sistemas de Riego de Pímbalo y Laihua-Chiquizungo (canal Tamboryacu), de la Parroquia Simiátug. En el año 2010, con la renovación del responsable del INAR–Guaranda se retomó el diálogo, se coordinó para la implementación de obras complementarias en el Sistema de Riego de Pímbalo y la entrega e intercambio de información de los Estudios de Riego de los Recintos Jerusalén y San Francisco de Orongo, realizados por el IEDECA, y se mantiene el compromiso de gestionar el financiamiento para la tecnificación de los Sistemas de Riego de Viuda Armana, El Tingo y Cutahua.

3.3. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN: PROBLEMÁTICA Y FACTORES.

Iniciemos este apartado comentando acerca de algunos de los problemas encontrados y que ha sido necesario ir superando en el proceso de la intervención.

3.3.1. La problemática del agua y los sistemas de riego existentes:

- **Gran escasez de agua, sobre todo en época de estiaje.**

Un aspecto preocupante en la zona de intervención es la paulatina disminución de caudal en las fuentes de agua (vertientes). Por ejemplo, en la Comunidad de Cruz de Ventanas, en los meses de octubre y noviembre, llegan a tener poco más de 1 litro de agua por segundo de los 8,51 l/seg. que tienen concesionados a su favor de las captaciones Pucata Garza, Yurak Rumi y Sal Tinguco; algo parecido ocurre en la captación del sistema de riego Viuda Armana, ubicada en el Río Tresquila (ver foto 1). En el mismo sentido, pero aún más alarmante, es la situación en las Comunidades Altas de Salinas, donde, en los meses de mayor estiaje, no logran satisfacer ni las necesidades básicas de consumo doméstico, dado que la mayoría de vertientes prácticamente se secan.

En todos los casos se debe al sobre-pastoreo con ovejas, la quema de pajonal y la deforestación del páramo; así como también a la reforestación del entorno de las fuentes de agua con especies exóticas, a la ampliación de la frontera agrícola y, cómo no, al cambio climático [6].

5. Escasa coordinación, intervención clientelar, deficiencias en la construcción de obras.
6. Es el resultado del efecto invernadero, las radiaciones solares que llegan a la tierra aumentan la temperatura. Pero también puede ocurrir el otro efecto contrario, el frío extremo.

Foto 1. Caudal del Río Tresquila casi seco, en Simiátug, 3 de enero de 2008.

De la información que se ha podido extraer de los Dirigentes y de los archivos de las Comunidades y Directorios de Aguas, en base a las concesiones para riego y uso doméstico extendidas por el ExConsejo Nacional de Recursos Hídricos –CNRH–, hoy SENAGUA, se tienen los siguientes datos:

Cuadro 2: Disponibilidad y uso del agua en las Parroquias Simiátug y Salinas: fuentes y caudales, en 2008.

Parroquia	Tipo de Uso	Nº de Fuentes	Total Caudal (l/seg.)	Nº de Familias
Simiátug	Riego	35	118,62	453
	Doméstico	75	21,86	1.432
Salinas	Riego	4	0,00	4
	Doméstico	24	17,12	349
TOTALES		**138**	**157,60**	**2.238**

Fuente: Documentos de adjudicación de las concesiones de agua a favor de las comunidades, Simiátug y Salinas.

Según la información descrita (ver cuadro 2), en Simiátug, con el caudal destinado para riego, apenas regaban 200 hectáreas de alrededor de 7.183 hectáreas de superficie regable, como se desprende de la información obtenida mediante georeferenciación de las comunidades; es decir, que el agua para riego en esta zona no sólo es escasa, sino muy deficitaria.

Teóricamente, con el caudal destinado para consumo doméstico se pueden cubrir las necesidades de las familias indicadas en el cuadro 2; sin embargo, por deficiencias en la infraestructura y en la administración, operación y mantenimiento, más de la mitad de habitantes de las comunidades de Simiátug no cuentan con un servicio apropiado y oportuno; además, cabe indicar que al menos 4 Comunidades[7] que se asientan lejos del centro poblado de Simiátug todavía no cuentan con este servicio, principalmente por falta de infraestructura.

En cuanto a la Parroquia Salinas, la situación de las comunidades altas Yurak Uksha, Pachancho, Rincón de los Andes y Natawa es extremadamente desfavorable. A excepción de Natawa, que ahora cuenta con una concesión para riego y abrevadero de 14,92 litros por segundo, el resto no tienen agua para irrigar sus predios, pese a contar con importantes áreas y gente dispuesta a impulsar una adecuada producción agropecuaria. Respecto al uso para consumo doméstico, según la información del cuadro 2, el agua concesionada sí solventaría el requerimiento; sin embargo, en la realidad, en época de estiaje, la falta de agua es alarmante, puesto que la mayoría de vertientes se quedan sin agua, por lo que la población se ve obligada a racionar su uso y privilegiar el consumo humano.

7. ADI Tahuato, Comunidad Candio, ADSI de Papaloma, ADC Jambelí de Boliche.

- **Frecuentes conflictos internos entre usuarios/as por el acceso al riego.**

Debido a la débil organización de los/as regantes para aprovechar de buena forma los escasos caudales existentes, se origina el acceso inequitativo de hombres y mujeres al riego, lo que, a su vez, hace que surjan conflictos entre familias y usuarios/as de una misma organización y entre comunidades u organizaciones.

Entre familias se pone de manifiesto la falta de solidaridad, las actitudes individualistas por querer apoderarse del recurso a la fuerza, buscando el bienestar individual y no el colectivo, sin importar que el perjudicado sea pariente, amigo/a o vecino/a. Para arreglar diferencias, algunas familias acudían a la oficina de la SENAGUA; otras, en cambio, denunciaban y arreglaban sus diferencias en la Tenencia Política; y muy pocas las dirimían con la intervención de la Directiva de la organización de riego o de la Comunidad.

Los conflictos dentro de una misma organización se daban entre los/as usuarios/as por carencia de:

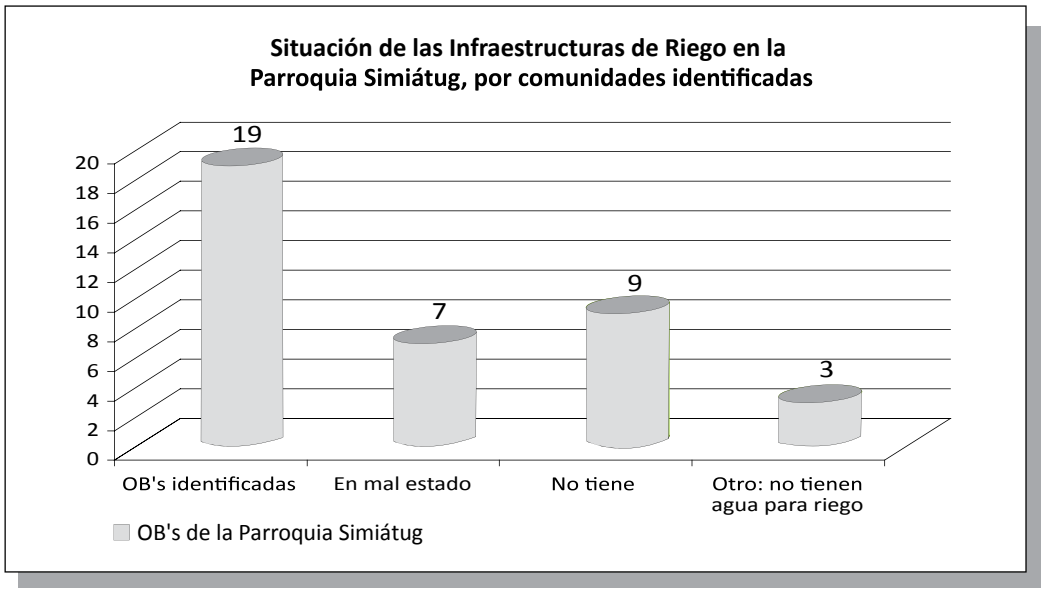
- Una directiva sólida que velase por los intereses de todos/as los/as socios/as de la asociación
- Una organización interna fuerte, con socios/as bien empoderados/as.
- Una distribución adecuada que evitase las pérdidas de agua en la captación, conducción, distribución y aplicación.
- Acuerdos firmes para el funcionamiento del sistema de riego.
- Un reglamento y tarifas establecidas para la administración, operación y mantenimiento.

Ante este desorden, cada quien actuaba como podía y de acuerdo a sus intereses; lo más grave era que gran parte del caudal se desperdiciaba y los usuarios/as más humildes casi nunca aprovechaban el agua pese a su cumplida participación en aportes económicos, trabajos, reuniones y comisiones.

Los conflictos entre organizaciones se presentaban porque, en las mismas fuentes, se encontraban interesadas dos o más organizaciones, sea para legalizar o, simplemente, utilizar de manera informal. Esta situación llevaba a enfrentamientos verbales, físicos y legales entre organizaciones vecinas y miembros de familias, pese a ser parientes cercanos, amigos y vecinos. Estos conflictos se llegaban a tratar por largo tiempo con la intervención del Teniente Político de la Parroquia y/o abogados pagados por cada una de las partes. Finalmente, las resoluciones de la Agencia de Aguas, el Teniente Político o los acuerdos entre las mismas organizaciones no necesariamente eran equitativos ni sostenibles. En muchos casos las resoluciones eran dadas por la fuerza o por la disminución de la intensidad en la defensa de alguna de las partes ante la falta de recursos económicos.

- **Carencia o infraestructuras en mal estado.**

Gráfico 1. Situación de las Infraestructuras de Riego en la Parroquia Simiátug, por comunidades identificadas.



Fuente: Línea Base del PAB, 2008.

Al inicio de la intervención del PAB, de las 19 Organizaciones de Base identificadas en la Parroquia Simiátug (ver gráfico 1):

- 7 organizaciones[8] sí contaban con infraestructura de captación, conducción y algo de distribución, pero en mal estado, razón por la cual se estimó que el 80% del caudal se desperdiciaba por efecto de evaporación, infiltración y fugas.
- 9 organizaciones[9] no contaban con ninguna infraestructura de riego, pese a contar con fuentes de agua dentro o cerca de la jurisdicción comunal.
- Y 3 no tenían posibilidad[10] de contar con agua para riego por falta de fuentes.

Cabe indicar que ninguna organización de riego contaba con reservorio de regulación nocturna, cuya función es almacenar el agua de la noche y descargarla en el día para destinarla a riego de varios/as usuarios/as al mismo tiempo.

Respecto a acciones de gestión concretas desde las organizaciones, a excepción de la Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo (ADSI de Pímbalo) y la Asociación de Trabajadores Autónomos Laihua Chiquishungo, el resto de organizaciones no estaban en condiciones de emprender trámites formales para la obtención de financiamiento, dado que carecían de estudios para gestionar el mejoramiento de sus infraestructuras de riego; se podría decir que la gestión era casi nula porque las pocas organizaciones, que algo intentaban, se limitaban a la presentación de una solicitud en las instituciones públicas o privadas, lógicamente, sin resultado alguno.

En este sentido, en el año 2005, alrededor del 50% de los miembros de la ADSI de Pímbalo llegaron a contratar un profesional para la elaboración de una propuesta técnica y el diseño de un sistema de riego por aspersión en 57,47 has. de superficie regable de 73 familias, con un caudal de 13 l/seg. Ese estudio fue presentado en varias instituciones públicas y privadas, logrando varios financiamientos: del Consejo de Desarrollo de Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE); del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP); del INAR; del Gobierno Provincial de Bolívar; y del propio PAB, entre los años 2007 y 2010. Cabe indicar que, en el área de Simiátug, ésta es la Organización que más recursos ha logrado para la implementación de riego, con un total cercano a los 300.000 dólares, hasta el momento.

Por otro lado, el Sistema de Riego Laihua contaba con una propuesta elaborada en marzo de 2006 para mejoramiento de la infraestructura de captación, conducción, almacenamiento (reservorio) y distribución de los canales Playapamba y Tamboryacu. El costo ascendía a 149.000 dólares y pretendía financiarse con el aporte del MAGAP en 120.000 dólares, de los beneficiarios en 23.900 dólares y con otros aportes en 5.100 dólares.

Posteriormente, en el año 2008, por pedido de Dirigentes y miembros de la Organización, intervino el IEDECA, proponiendo emprender la organización e implementación de obras en los mismos canales Playapamba y Tamboryacu, pero cambiando el rubro de revestimiento a entubado, por considerar que convenía proyectarse a la tecnificación del riego por aspersión. Una vez consensuado el acuerdo, se elaboró un nuevo presupuesto considerando los aportes del MAGAP, con 70.000 dólares, del PAB, con 14.732 dólares, y de los/as beneficiarios/as, con 20.040[11] dólares. Con la suma total de 104.772 dólares se pretendía construir 2 captaciones, 2 reservorios[12] y 2.327,64[13] metros de entubado con tubería de PVC. No se cumplió con esta planificación por falta de coordinación y comunicación oportuna del INAR-Guaranda con el PAB, pues el PAB fue relegado y tuvo que hacerse a un lado. Así, con recursos del INAR llegaron a construirse obras en el canal Tamboryacu, pero ninguna en el canal Playapamba.

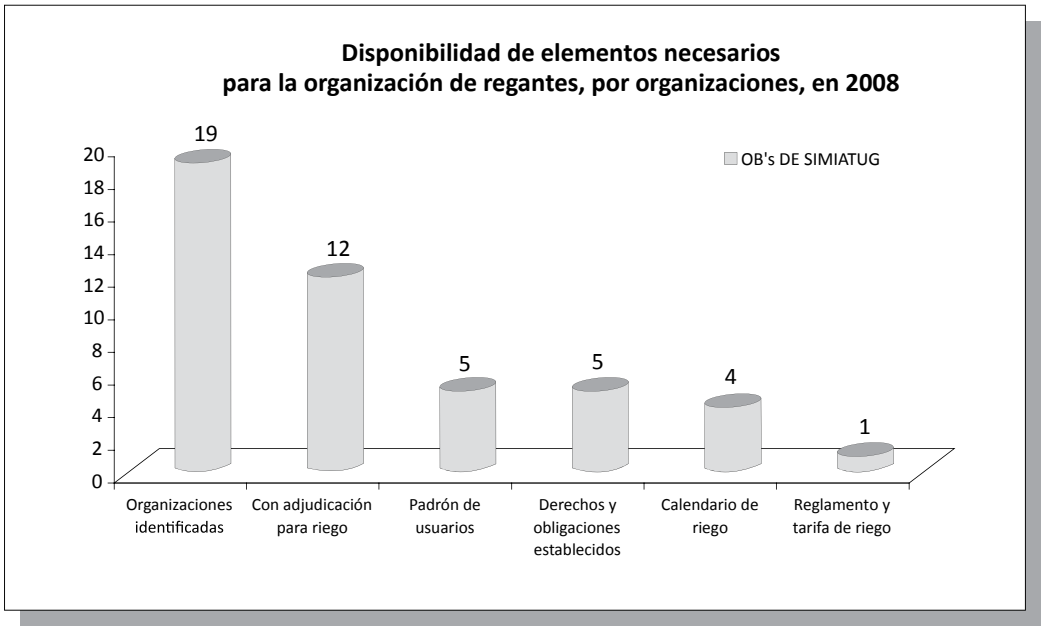
---

8. ATA Gerrana, DA de Laihua, DA de Papaloma-Guanguliquín, ADI Cutahua, ADSI de Cocha Colorada, ADSI de Cruz de Ventanas y DA Viuda Armana.
9. ADSI de Pímbalo, ADC Jinambí de Boliche, ADSI de Mindina, ATA Tupak Yupanki de Llullimunllu, ADSI de Papaloma, ADI de Pambuk Urku, ATA 10 Enero de Rayo Pamba, ADSI de Santo Domingo y ADSI de El Tingo.
10. ADI de Santa Teresa, ADSI de Allago y ADS de Talahua.
11. Aporte con mano de obra no calificada para trabajos en la captación, conducción y reservorio, y aporte económico para el pago del 50% del costo de la maquinaria para la excavación del reservorio y de la mano de obra calificada para la construcción de obras, revestimiento del reservorio y obras de entrada y salida.
12. En el canal Playapamba de 691,20 metros cúbicos y en el canal Tamboryacu de 1.095 metros cúbicos.
13. En el canal Playapamba, 883,80 metros y, en el canal Tamboryacu, 1.443,84 metros.

En conclusión, antes de la intervención del PAB casi ninguna organización había logrado una implementación representativa de obras de riego en Simiátug.

- **Ineficiencia de los sistemas por desorganización para el uso adecuado.**

Gráfico 2. Disponibilidad de elementos necesarios para la organización de regantes, por organizaciones, en 2008.



Fuente: Diagnóstico de los Sistemas de Riego de Simiátug. Línea Base del PAB, 2008.

De las 12 organizaciones que contaban con concesión de agua (ver gráfico 2), 5 de ellas tenían el registro de usuarios/as algo avanzado, 5 Sistemas de Riego estaban con derechos y obligaciones algo acordados, 4 organizaciones disponían de calendario de riego elaborado por Técnicos de la Agencia de Aguas del CNRH, pero sólo en los Sistemas de Riego Viuda Armana y Papaloma-Guanguliquín se aplicaba lo establecido; el resto sólo lo tenían en papeles. También, 1 Organización contaba con reglamento, pero ninguna con presupuesto para la administración, operación y mantenimiento de su Sistema. En conclusión, por falta de estos elementos, en la mayoría de los casos y en otros por no ponerlos en práctica, el funcionamiento de los Sistemas de Riego era irregular e ineficiente, lo que afectaba ostensiblemente el acceso de los/as usuarios/as al agua de riego.

- **Discriminación de adultos/as mayores y mujeres en acceso al recurso y en la toma de decisiones.**

Cabe indicar que, en la mayoría de los Sistemas de Riego, sólo se consideraba a las personas adultas, hombres y mujeres. Dado el tipo de organización y el esquema establecido para la operación y mantenimiento de los Sistemas no se consideraban las dificultades que enfrentaban los adultos/as mayores y las mujeres solas para acceder a los turnos de riego establecidos. Por lo tanto, en la mayoría de los Sistemas, al no estar bien organizada la distribución, los más perjudicados eran estos grupos vulnerables, pues casi nunca accedían al recurso, debido a sucesivos robos, al mal estado del clima, por ser terrenos con fuertes pendientes y porque, cuando se organizaban los turnos de riego, asignaban también las horas de la noche, resultando así prácticamente imposible el uso del agua.

Por otro lado, igualmente se limitaba su participación en la toma de decisiones, realizando reuniones y asambleas en horarios poco convenientes; por ejemplo, en la tarde o en horas de la noche. Eran excluidos de la participación, no se escuchaban sus opiniones o, simplemente, pasaba desapercibida su presencia.

En ninguno de los Sistemas, pues, contaban con normas o acuerdos internos que favorecieran la participación de estos grupos más vulnerables en la realización de las actividades de la Organización, considerando la disponibilidad de tiempo, horario, salud, etc.

Algo rescatable de la mayoría de las organizaciones de Simiátug es la preocupación por legalizar los derechos de uso de las fuentes de agua, tanto para consumo doméstico como para riego. De

los sistemas intervenidos por el PAB, sólo Cruz de Ventanas y El Tingo no contaban con este requisito. Si bien enseguida emprendieron las gestiones para legalizar sus fuentes, con el apoyo del IEDECA.

3.3.2. Factores externos que influyen decisivamente en la gestión del agua.

- **Las propuestas de privatización del agua de las últimas décadas: inequidad en la distribución.**

A manera de antecedentes, en 1972, se aprueba la Ley de Aguas y, en 1973, su Reglamento de aplicación, ambos vigentes hasta la actualidad. En esas normativas se establece que todas las aguas, en todos sus estados físicos y formas, son bienes nacionales de uso público, están fuera del comercio y su dominio es inalienable e imprescriptible; excluyen la posibilidad de adquirir aguas para el dominio privado, ni aún solicitándolo al organismo competente. La Ley surgió frente al desigual reparto de aguas entre haciendas y campesinos y a la presencia de numerosos conflictos por la apropiación de este recurso.

En 1994, con el auspicio del Banco Interamericano de Desarrollo y del Banco Mundial, el Estado Ecuatoriano intenta reformar el marco legal de las instituciones públicas que tienen que ver con el manejo de las aguas en el país. En nombre de una supuesta búsqueda de eficiencia, estas reformas daban prioridad a la rentabilidad del "recurso". En este marco desaparece el Instituto Ecuatoriano de Recursos Hídricos –INERHI– para dar lugar al Consejo Nacional de Recursos Hídricos –CNRH–.

En ese mismo año, la Cámara de Agricultura intenta imponer una Ley de Desarrollo Agrario que incluía artículos orientados a convertir el agua en un bien susceptible de apropiación privada. En respuesta a ello, se produce un levantamiento indígena y campesino impulsado por la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador –CONAIE– y otras organizaciones, que logran ejercer suficiente presión social y política frente a los sectores agro-exportadores y terratenientes e incidir en la redacción de una Ley Integral de Desarrollo Agrario. De todos modos, mediante esta Ley se permitió al Estado recuperar la inversión hecha en los Sistemas de Riego, lo que, de hecho, se convirtió en la estrategia para acaparar el recurso y promover la concentración de tierras en pocas manos.

Posteriormente, pese a varios intentos de cambiar nuevamente la Ley con el auspicio de varios grupos de poder, no lo lograron, por la permanente vigilia de los/as pequeños/as usuarios/as. Más recientemente, en el año 2008, se aprueba y entra en vigor la nueva Constitución. Tomando base en ella, la SENAGUA elaboró una nueva propuesta de Ley de Aguas que, en el 2010, la Asamblea Nacional aprobó en primer debate; pero, nuevamente por cuestionamientos desde los Sectores Sociales, principalmente llegados de las nacionalidades indígenas, a varios artículos que, según ellos, pretenden viabilizar cierta forma de mantener el status quo, su aprobación definitiva está suspendida.

- **La nueva Constitución del Ecuador: una carta magna para todos y todas.**

En este cuerpo legal se recogen varios artículos que abordan el tema del agua, respecto al derecho, manejo y autoridad; merece la pena recoger los más importantes a continuación:

Art. 12.- El derecho humano al agua es fundamental e irrenunciable. El agua constituye patrimonio nacional estratégico de uso público, inalienable, imprescriptible, inembargable y esencial para la vida.

Art. 411.- El Estado garantizará la conservación, recuperación y manejo integral de los recursos hídricos, cuencas hidrográficas y caudales ecológicos asociados al ciclo hidrológico. Se regulará toda actividad que pueda afectar la calidad y cantidad de agua, y el equilibrio de los ecosistemas, en especial en las fuentes y zonas de recarga del agua. La sustentabilidad de los ecosistemas y el consumo humano serán prioritarios en el uso y aprovechamiento del agua.

Art. 412.- La autoridad a cargo de la gestión del agua será responsable de su planificación, regulación y control. Esta autoridad cooperará y se coordinará con la que tenga a su cargo la gestión ambiental para garantizar el manejo del agua con un enfoque eco-sistémico.

Además, en la parte de transitorias del mismo cuerpo legal consta lo siguiente:

VIGESIMO SÉPTIMA.- El Ejecutivo, en el plazo de dos años después de la entrada en vigencia de esta Constitución, revisará la situación de acceso al agua de riego con el fin de reorganizar el otorgamiento de las concesiones, evitar el abuso y las inequidades en las tarifas de uso, garantizar una distribución y acceso más equitativo, en particular a los más pequeños y medianos productores agropecuarios.

- **La intervención de instituciones públicas con diferente visión: ¿clientelismo?**

La intervención de las instituciones públicas y de las instituciones no gubernamentales (ONG's) con diferentes formas, lógicas, metodologías y estrategias se volvió a repetir al inicio de la ejecución del PAB, a pesar de los esfuerzos del Gobierno Central y las instituciones del PAB por cambiar esa situación. Por estas actitudes contradictorias se desaprovecharon interesantes oportunidades para promover un desarrollo sustentable de las comunidades y optimizar los recursos económicos con una intervención conjunta; como ejemplo, se pueden mencionar los casos de inversiones realizadas por el INAR en el canal Tamboryacu de Laihua y en el Sistema de Riego comunitario de Pímbalo.

En los dos casos mencionados no se trataron temas importantes como la organización social del riego, las estrategias más convenientes para la ubicación e implementación de obras (tuberías, reservorios), la capacitación para la administración, operación y mantenimiento de las infraestructuras implementadas, ni el establecimiento de normas y tarifas para la gestión del riego comunitario. Como consecuencia de ello, luego de más dos años de iniciada la intervención con montos importantes, el canal Tamboryacu del Sistema de Riego Laihua-Chiquishungo se encuentra funcionando a medias, ni siquiera a un 50% de su capacidad, por lo que la mayoría de usuarios/as tiene dificultades para el acceso al riego o no riegan. En cambio, el Sistema de Riego de Pímbalo está funcionando luego de múltiples y aislados intentos, ahora sí gracias a la intervención coordinada del PAB, el INAR y el Gobierno Provincial de Bolívar, para la implementación de las obras complementarias en los ramales de distribución y la instalación del riego parcelario en las fincas de todas las familias de la asociación.

Pese a las dificultades mencionadas, en los últimos tiempos se nota mayor predisposición de parte de las instituciones públicas para apoyar a los sectores menos favorecidos en alianza con los actores locales institucionales y comunitarios, aunque bajo la sombra del clientelismo partidista.

- **Excesiva demora y complejidad en los trámites de legalización de fuentes.**

Por la dificultad de reunir los requisitos para el trámite de concesión o renovación por parte de los/as mismos/as peticionarios/as (futuros concesionarios) y, en algunos casos, por falta de suficiente apoyo y seguimiento de los abogados, algunos trámites han demorado más del tiempo estipulado.

El requisito que provoca mayor dificultad para conseguirlo es la escritura del/los predio/s potencialmente regable/s. Esta situación se da porque en las comunidades, tradicionalmente, la gente no acostumbra a legalizar o a actualizar la situación de sus predios. Muchos/as se "defienden" con las adjudicaciones de los Cabildos y, en algunos casos, sí cuentan con documentos legales, pero que pertenecen a generaciones anteriores (bisabuelos, abuelos, padres…) Así que, para legalizar la situación de sus predios, los/as usuarios/as han de recurrir a diferentes autoridades locales (Cabildo) o provinciales (MAGAP, Notaría, Registro de la Propiedad, etc.); demorándose en un trámite que se vuelve demasiado engorroso hasta que sale la resolución.

3.3.3. Algunas de las alternativas planteadas:

- **Conformar la Organización de Regantes con reglamento y tarifa de riego.**

De hecho las organizaciones contaban con algún grado de organización para la gestión del riego, la legalización de las fuentes y la operación y mantenimiento de las infraestructuras existentes; la situación podría describirse de la siguiente manera:

- Casi en la mitad de los Sistemas de Riego existía una Directiva elegida para coordinar y liderar el trámite de legalización de las fuentes, organizar el mantenimiento y reparación de la infraestructura en caso de daños, dar los turnos de riego, realizar las asambleas de usuarios/as, recaudar los aportes económicos, gestionar el mejoramiento de la infraestructura de riego, etc.

- Las decisiones eran tomadas en Asamblea, pero, eso sí, con mayor incidencia de los varones y de los que más se beneficiaban del agua de riego.
- En los Sistemas que, de alguna manera, organizaban los turnos de riego, se asignaban las 12 horas del día a una familia y las 12 horas de la noche a otra familia.
- Al momento de las actividades de mantenimiento y los aportes económicos se exigía por igual a todas las familias que se encontraban bajo la conducción principal.
- En vez de un buen reglamento de consenso, en algunos casos se establecían sanciones y resoluciones puntuales para garantizar al menos el funcionamiento, y que debían ser acatadas por todos/as los/as miembros de la Organización.
- La vigilancia y cuidado del funcionamiento de la conducción principal era realizado por la familia que mayormente requería o usaba del riego o por los que tenían el turno en ese momento; mientras tanto, para la distribución se confiaba en el auto-control de cada usuario/a.

- **Implementación de obras de riego… con todo el esfuerzo del mundo.**

Cabe indicar que, hace más de 10 años, en el Sistema de Riego de Cocha Colorada, en la Parroquia Simiátug, se implementaron 3 reservorios (aunque sin impermeabilizar) e instaló tubería en algunos ramales de distribución; sin embargo, a diciembre de 2010, esa infraestructura no funciona.

En el resto de sistemas, los pequeños acueductos que operaban eran de tierra y a cielo abierto; por la misma razón, eran muy ineficientes y provocaban la pérdida de alrededor del 75% del caudal concesionado. Ante esta situación, varias organizaciones, a través de sus dirigencias, realizaban pedidos verbales o presentaban solicitudes escritas a instituciones gubernamentales y no gubernamentales para que les ayudasen a mejorar por lo menos las conducciones principales; pero, ante la falta de Estudios de Riego, nadie les apoyaba.

En consecuencia, cuando ocurría algún desperfecto en la conducción, a través del trabajo comunitario, realizaban reparaciones manualmente y, si el arreglo requería de inversión económica, los/as propios/as usuarios/as de cada sistema de riego se organizaban para recaudar el valor económico requerido, adquirir materiales y realizar los trabajos necesarios.

- **Y algo de capacitación en administración, operación y mantenimiento.**

A nivel de riego comunitario, casi no se realizaba ninguna gestión ni se contaba con ofertas de capacitación. La administración, operación y mantenimiento de sus acueductos lo realizaban de acuerdo a los criterios de los dirigentes o de los/as mismos/as usuarios/as, aprovechando cualquier oportunidad de aprendizaje y mejora de sus capacidades técnicas de manejo.

3.4. PROCESO SEGUIDO DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

3.4.1. ¿Cómo comenzó la intervención?

Primero, definiendo las competencias entre las instituciones encargadas de la ejecución del Programa Alianzas y que abordarán el tema del riego. Así, se determina que el Instituto de Ecología y Desarrollo de las Comunidades Andinas –IEDECA– intervenga en la organización y capacitación de los/as regantes, y en la implementación de obras de riego comunitario, y que el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio –FEPP– lo haga en el establecimiento de Sistemas de Riego parcelario.

A continuación, se realizó un diagnóstico y se hizo el análisis de la situación respecto a la organización e infraestructura de riego de la mayoría de organizaciones de las Parroquias Simiátug, Salinas, Facundo Vela y de los Cantones Echeandía y Las Naves. Para la implementación de obras de tipo comunitario, se determinó intervenir en los Sistemas de Riego de la Parroquia Simiátug, considerando que, de las 19 organizaciones identificadas, 12 contaban con concesiones de agua para riego, también tenían la firme voluntad de declarar áreas comunales para realizar el manejo de páramos y la protección de fuentes de agua, así como la predisposición de algunas familias para desarrollar los Sistemas Integrados de Producción Agropecuaria –SIPA's–; entre otras razones.

Por tanto, luego de realizado el diagnóstico básico y la valoración de cada uno de los Sistemas de Riego comunitario existentes en Simiátug se determina intervenir en: Cruz de Ventanas (intervención completa) y Viuda Armana, Cutahua, El Tingo y Pímbalo (intervenciones de mejoramiento).

3.4.2. Estrategias desplegadas desde el Programa:

- **Sensibilización y análisis de las potencialidades respecto a la disponibilidad y posibilidades de manejo del agua para riego.**

Previo a la intervención en los sistemas de riego, se destinó un tiempo para sensibilizar a la población respecto a la escasez de agua en la zona y la importancia de cuidar y proteger las fuentes y los páramos. También se analizó una por una la situación de las comunidades respecto a la tenencia de agua para riego, sus potencialidades y posibilidades de manejo.

Entonces, se llegó a definir la intervención en Cutahua, Pímbalo, Cruz de Ventanas, El Tingo y Viuda Armana (no cuentan con páramo, pero sí con el compromiso de contribuir en las actividades de conservación), considerando:

- La tenencia de páramo de propiedad comunal.
- Que cuentan con una organización en torno al riego.
- La predisposición de los/as usuarios/as para mejorar la organización de regantes.
- La voluntad de asumir en común la implementación de la infraestructura, junto con el compromiso de, posteriormente, administrar y operar la infraestructura, mediante el establecimiento de un reglamento y de la tarifa de riego.
- Y, finalmente, la suficiente tenencia de tierra como para emprender una producción sana y diversa en su finca familiar, estableciendo el SIPA.

Cabe indicar que, al inicio, algunos sistemas de riego de la parte más baja también estaban en posibilidad de ser intervenidos, pero, luego de realizadas las consideraciones enunciadas más arriba y tomada la resolución de que, en esta 1ª etapa, se intervenga principalmente en aquellas que cuentan con páramo, ello hizo que el trabajo en riego se concentrase en la parte alta, a excepción del Sistema de Riego Viuda Armana. Otra razón importante que condujo a tomar esta decisión fue que, con el riego, se trata de dar alternativas organizativas y productivas a las poblaciones ubicadas junto al páramo, reduciendo la presión sobre el área de regulación hídrica y, de esa manera, favoreciendo también al resto de la población que, de una u otra forma, es usuaria del agua.

- **Es importante contar con una organización participativa de regantes empoderados.**

El agua, siendo como es, un recurso estratégico para la producción agropecuaria, debe ser bien gestionada por una organización social de usuarios/as. Las tierras pueden ser manejadas de manera individual, pero no así el agua, que necesita de la participación colectiva para su manejo y aprovechamiento. En el caso de los indígenas, la organización comunal cumple esta función.

En consecuencia, en todas las acciones emprendidas desde el PAB, tanto en el proceso organizativo como en la implementación de obras, se promovió la participación igualitaria de hombres y mujeres, a fin de contar con la opinión de ellos y ellas en todo momento, sobre todo en la toma de decisiones, puesto que, en los pequeños sistemas de riego comunitario, los/as usuarios/as establecen en asamblea comunal los criterios de distribución del agua, organizan la operación y el mantenimiento de la infraestructura, y determinan la tarifa y las normas (reglamento) para garantizar un adecuado funcionamiento del sistema. Esto significa, para el PAB, una especial garantía de que se seguirá gestionando el riego de manera colectiva.

Por tanto, para fortalecer las organizaciones comunitarias de regantes se planteó abordar, de manera participativa, los siguientes aspectos:

- Motivación a la organización de regantes a través de visitas a otros sistemas similares donde se encuentra funcionando la organización y operando la infraestructura de riego.
- Definición de usuarios/as y grupos de usuarios/as del Sistema de Riego, determinando sus derechos y obligaciones.
- Elaboración participativa del calendario de riego diurno: consiste en determinar los horarios, turnos y frecuencia de riego durante el día, de acuerdo a la conveniencia y posibilidades de cada usuario/a para hacer uso de su derecho.
- Establecimiento del reglamento de riego con normas analizadas, debatidas y resueltas en asambleas generales, con la participación de los hombres y mujeres de la Organización.
- Definición del presupuesto requerido para la administración, operación y mantenimiento del Sistema de Riego mejorado.

- **Provocar la optimización del uso del agua, sin desperdicios ni derroches.**

  Frente a las pérdidas de agua por falencias en la organización de regantes y/o por deficiencias en el funcionamiento de la infraestructura de riego, se emprendieron algunas acciones estratégicas:

- Con la organización de regantes, resultó clave emprender la definición de usuarios/as del sistema, el establecimiento de derechos y obligaciones, y la determinación del calendario de riego, contando siempre con la intervención de dirigentes y miembros, hombres y mujeres, en Asambleas Generales de las respectivas organizaciones de riego.
- Otra estrategia fue la implementación de obras más eficientes de captación, impermeabilización de la conducción principal con la instalación de tubería de PVC, desde la captación hasta el reservorio, y la construcción e impermeabilización con geomembrana del reservorio de regulación diaria.
  En este sentido, el reservorio de regulación diaria es una obra trascendental para optimizar el escaso caudal con el que cuentan las organizaciones de riego de la zona de Simiátug, porque permite almacenar el caudal concesionado durante 12 horas de la noche y entregar durante las 12 horas del día el doble de caudal, para riego de los predios de los miembros de la Organización. Cabe mencionar que, antes, el caudal de la noche se desperdiciaba, porque no se utilizaba y si lo hacían era para el beneficio de unos pocos.
- La tercera estrategia para la optimización del riego es el establecimiento de normas y de una tarifa de riego, fija o variable, que asegure para la administración, operación y mantenimiento de cada sistema de riego. Éste es un proceso vivo que se concreta con mejor conocimiento y cumplimiento de las distintas resoluciones dadas en las asambleas de la organización.

- **Establecimiento del reglamento y de una tarifa de riego para que todo "vaya".**

Para garantizar la sostenibilidad y la autogestión de los sistemas de riego comunitarios se propuso la elaboración del reglamento de riego y el establecimiento de una tarifa para solventar los requerimientos económicos necesarios para la administración, operación y mantenimiento de los sistemas de riego implementados con recursos del PAB.

En el reglamento se establecen los derechos, las obligaciones y las sanciones a los/as usuarios/as del riego, así como las atribuciones de la Comisión de Riego y las funciones del aguatero/a, que es elegido/a en asamblea general con la concurrencia de los/as usuarios/as del sistema de riego.

En cambio, la tarifa de riego se llega a determinar una vez elaborado y aprobado el presupuesto anual, mediante un cálculo tentativo y aproximado de las necesidades económicas que deberán solventar los/as usuarios/as de cada sistema de riego para su correcto funcionamiento.

- **Favorecer la equidad de género en el manejo del recurso, el acceso a los beneficios y la gestión del agua.**

El tema de la equidad de género se trató a nivel de los/as dirigentes y usuarios/as de cada sistema de riego, poniendo mucho énfasis cuando se trataba acerca de los derechos y las obligaciones, los turnos de riego y las normas para el uso y mantenimiento de los sistemas de riego, de modo que se garantizase que hombres y mujeres, adultos/as mayores, personas solas, etc. se favorezcan equitativamente y asuman también obligaciones de acuerdo a los beneficios que reciben.

En las reuniones y asambleas de las organizaciones se promueve permanentemente la participación de la mujer, a fin de que sus aspiraciones o reclamos, necesidades e intereses estratégicos, sean escuchados y considerados en las resoluciones que se toman respecto a la participación en reuniones y trabajos, así como en el acceso a los beneficios del agua y el riego.

3.4.3. Metodología(s) aplicada(s): el fomento de los acuerdos participativos.

- **Impulsar los acuerdos para el manejo del páramo y la diversificación productiva: conexión con el resultado 2 y con el resultado 4 del PAB.**

Bajo la consideración de que el agua es un eje movilizador de la organización y el elemento básico para el funcionamiento de la infraestructura de riego, nuestra "exigencia" para intervenir en este componente, además de tener la concesión del agua para riego, fue que la organización contase con el acuerdo de destinar al menos una parte de su páramo para reserva comunitaria bien manejada.

Los acuerdos de reserva y conservación de páramo se promovieron en coordinación con el componente ambiental, y bajo su liderazgo, con la finalidad de asegurar el actual caudal de agua y, si fuera posible, su incremento, como resultado de la recuperación del páramo.

Por eso, con la mayoría de las organizaciones se acordó que las obras que se construyan, con el esfuerzo de la gente y el aporte técnico y económico del PAB, no deben convertirse en elefantes blancos (obras abandonadas), a consecuencia de la posterior reducción o pérdida del caudal.

Asimismo, una vez que se cuenta con agua segura en la comunidad y está organizado el acceso para todas las familias, se puede promover el establecimiento de los Sistemas Integrados de Producción Agropecuaria (SIPA's), para diversificar la producción agropecuaria de sus predios, dar seguridad alimentaria a sus familias y mejorar los ingresos económicos a través de la venta de los productos, como las papas, las habas, la leche, los animales mejorados…

Por lo mencionado, es fácil adivinar que la intervención en riego se dio en aquellas organizaciones que aceptaron el desafío y estuvieron dispuestas a emprender y tomar parte en las distintas acciones del PAB, convencidas de que ese es el camino para impulsar el desarrollo integral de las familias y la organización comunal.

- **Organizaciones de usuarios/as empoderados/as y con equidad de género.**

En general, hablando de riego, se pueden considerar dos formas diferentes de intervención: la primera, la que es impuesta desde fuera, como clásicamente se ha hecho desde el estado y cuyos resultados, en muchos casos, no han sido positivos para los sectores rurales; y la segunda, la que es formulada luego de un proceso participativo, contando con la presencia permanente de hombres y mujeres, usuarios/as de la organización de riego, gestado desde una relación horizontal entre los/as campesinos/as y los/as técnicos/as del Programa o Institución de apoyo, para, armónicamente, acordar y realizar las acciones que mejorarán el acceso del/a campesino/a al agua de riego y garantizarán su uso adecuado. Obviamente, el PAB optó claramente por esta segunda forma de intervención.

En consecuencia, en los Sistemas de Riego determinados oportunamente para intervenir con el personal técnico y recursos económicos del PAB, a través del IEDECA, el proceso de organización y capacitación preliminar se desarrolló de la siguiente manera:

1. Antes de abordar algunos aspectos centrales, se realizó el diagnóstico general de cada organización. Para este fin se emplearon varios procedimientos, como las entrevistas y conversaciones con dirigentes, líderes/as y miembros de las organizaciones de base, la observación directa en terreno, el análisis de archivos y documentación relacionada al tema, y la revisión de actas y notas de la Secretaría de la Comunidad. Con ello fue posible contar con la información básica que ayudó a conocer la situación real de cada sistema de riego y, posteriormente, a plantear posibles alternativas de solución a los problemas detectados respecto al riego en Asambleas de la Organización y Reuniones con Dirigentes y Líderes/as.
2. A continuación, se elaboró el pre-padrón de usuarios/as del riego (cuadro 3). Esto consiste en la obtención de un listado de los/as jefes/as de familia que componen la Comunidad. Normalmente, se toma de los archivos de las secretarías comunales. La idea es tener una base sobre la que armar una discusión inicial con quienes componen la organización y, al mismo tiempo, sondear la posibilidad de acceder o no a los derechos sobre el agua.

Cuadro 3. Pre-padrón de usuarios/as obtenido al inicio de la intervención por cada sistema de riego.

Sistema de Riego Comunitario	Usuarios/as		
	Hombres	Mujeres	Total
Cutahua	46	2	48
Pímbalo	62	11	73
Cruz de Ventanas	31	13	44
El Tingo	44	13	57
Viuda Armana	20	9	29
TOTAL:	**203 (81%)**	**48 (19%)**	**251**

Fuente: Registros de cada organización. Línea Base del PAB, 2008.

3. Luego, se organizaron asambleas comunales para discutir los criterios básicos para la distribución, los derechos al usufructo y la calificación de usuarios/as que se encuentran constando con el listado anterior (pre-padrón). Esto es, en qué condiciones y entre quiénes se reparten, en qué lugar (parcela) y con qué periodicidad (frecuencia) utilizarán el agua.

   En los 5 Sistemas de Riego intervenidos se llegaron a definir criterios comunes para la obtención del derecho de aprovechamiento del agua; entre los principales criterios se precisaron los siguientes:

   - Ser miembro de la organización comunal o de la organización de riego.
   - Tener tierra propia en la jurisdicción de la organización de riego.
   - Estar al día en el pago de las cuotas y otros aportes económicos a la organización.
   - Estar participando activamente en los trabajos, reuniones, comisiones y demás acciones de la comunidad y de la organización.
   - No estar sancionado o inhabilitado por la organización.

   Posteriormente, se procedió al reajuste del padrón de usuarios/as en base a los criterios enunciados anteriormente. Los/as concurrentes a las Asambleas confirmaron o reprobaron públicamente el derecho al agua familia por familia.

   Para establecer el derecho al riego de cada uno/a de los/as usuarios/as de los sistemas de Cutahua, Pímbalo y El Tingo primó el caudal de la concesión destinado para riego y el número de usuarios/as. Con estos elementos, luego de muchos debates con la participación en asambleas de la mayoría de potenciales usuarios/as, de un análisis profundo de las ventajas y desventajas de uno u otro tipo de derecho y, más que nada, considerando la poca cantidad de agua de que disponen, se llegó a establecer en consenso el **DERECHO IGUALITARIO.** Esto significa que los/as miembros de los tres sistemas contarán con el mismo caudal y tiempo de riego. Ahora bien, por la particularidad de caudal y número de usuarios/as de cada organización, se notarán diferencias entre los sistemas en cuanto a la cantidad y la frecuencia (intervalo de entrega de turnos de riego) con que los/as usuarios/as recibirán el agua.

   En cambio, en los Sistemas de Riego de Viuda Armana y Cruz de Ventanas, analizando la relación entre el caudal de concesión, la superficie total regable de la organización y, en el caso de Viuda Armana, el derecho histórico al riego, con la participación de hombres y mujeres usuarios/as del sistema, se llegó a establecer el **DERECHO DIFERENCIADO.** Esto significa que todos/as los/as usuarios/as contarán con un mismo caudal, pero con menor o mayor tiempo de riego de acuerdo a la superficie regable de que disponga cada familia y así esté catastrada y constando en los registros de la respectiva organización.

   Algo importante, para los dos casos, son las obligaciones, también igualitarias o diferenciadas según sean los derechos, que adquieren los/as usuarios/as en cuanto a la participación en reuniones, trabajos, aportes económicos y algún otro tema relacionado al riego, tanto para el proceso de construcción como para la administración, operación y mantenimiento de la infraestructura implementada en cada sistema de riego.

4. Enseguida, una vez acordados derechos y obligaciones, mediante recorridos, conversaciones directas y reuniones in situ con los/as dirigentes y usuarios/as de cada sistema, se procedió a la conformación de unidades de riego por sectores, grupos de vecindad o por conveniencia técnica para facilitar la distribución y la rotación del riego.

- **Asambleas de hombres y mujeres para resoluciones, planificación y evaluación del proceso de implementación del Sistema de Riego.**

Para la mayoría de organizaciones el espacio válido para los análisis, debates y toma de decisiones de interés colectivo son las Asambleas Generales. Éste es el espacio integrado por hombres y mujeres, tanto jóvenes como adultos/as y adultos/as mayores, miembros del sistema de riego; también es calificada como la máxima instancia de la organización.

En el transcurso de la implementación de la infraestructura de riego, esta instancia organizativa constituye el espacio esencial donde hacer propuestas, recibir informes y denuncias, aclarar inquietudes, planificar actividades, tomar decisiones, evaluar el cumplimiento de los compromisos asumidos por las instancias de apoyo y por los/as beneficiarios/as, evaluar avances y retrasos, etc.

Fue necesaria, pues, la concurrencia a estas Asambleas de los/as técnicos/as y promotores/as encargados/as de la realización de las actividades previstas, a fin de acompañar dando orientaciones, sugerencias, capacitación, recomendaciones y aclarando las inquietudes de tipo técnico.

- **La participación de usuarios/as en el proceso de implementación de obras.**

El involucramiento directo de los/as beneficiarios/as es un requerimiento principal en todo el proceso de diagnóstico, diseño, toma de decisiones, implementación de la infraestructura, capacitación para operar y mantener la infraestructura implementada y hasta para el establecimiento de normas para cuidar y reponer luego de cumplida la vida útil de los accesorios y obras de riego.

Desde el PAB, se promovió la participación activa de los/as beneficiarios/as en la toma de decisiones, en el aporte de recursos económicos para la compra del terreno para el reservorio, el pago del 50% del alquiler de la maquinaria para excavación del reservorio, el pago de la mano de obra calificada (albañil) para la construcción de obras, y también en el involucramiento permanente de hombres y mujeres en los trabajos con mano de obra calificada y no calificada requerida para las obras.

Se promueve todo esto para estimular la apropiación y el empoderamiento de los/as usuarios/as respecto de "su" sistema de riego y así evitar la posterior desintegración de la organización y el abandono de la infraestructura implementada.

- **Impulsar la elaboración del calendario de riego, el reglamento y el presupuesto.**

En toda intervención en riego hay que dejar completado el proceso organizativo; en este caso, la elaboración del calendario de riego es ineludible; para ello, se siguieron los siguientes pasos:

- Ratificar en Asamblea las resoluciones tomadas oportunamente (en el proceso organizativo) por la organización de regantes respecto a usuarios/as, derechos y obligaciones.
- Recorrer la zona de riego para verificar la ubicación de los predios de cada usuario/a en relación a la ubicación de las fuentes, la infraestructura acondicionada, etc.
- Impulsar que, también en Asamblea, resuelvan respecto a: caudal disponible para riego diurno, horario y frecuencia de riego, modalidad de reparto, tiempos de halada, etc.
- Realizar simulacros de entrega de turnos de acuerdo al calendario preliminar.
- Analizar las dificultades visibilizadas en la prueba preliminar con la concurrencia de todos/as los/as usuarios/as y provocar acuerdos respecto a los problemas encontrados.
- Elaborar el calendario definitivo, aprobarlo en asamblea y entregarlo a cada usuario/a.

También es importante la elaboración y aprobación del reglamento, el cual se realizó en varias Asambleas con la participación directa de hombres y mujeres miembros del sistema de riego, en base a los acuerdos y resoluciones dadas en el proceso de la organización de regantes.

Finalmente, la tarifa de riego se llegó a determinar entre todos/as los/as usuarios/as de igual modo en Asamblea, en base al presupuesto económico estimado requerido para 1 año, considerando los requerimientos de gastos para administración, operación, mantenimiento, pago de personal de apoyo (aguatero/a), egresos administrativos y un determinado valor para fondo de capitalización [14].

- **Metodología seguida en el proceso de capacitación en Administración, Operación y Mantenimiento (AOM), con equidad de género, de los Sistemas de Riego.**

Luego de terminada la implementación de las obras planteadas en cada Sistema de Riego, y con el objetivo de dotar de conocimientos, destrezas y herramientas básicas a los/as usuarios/as, dirigentes y aguateros/as respecto a la Administración, Operación y Mantenimiento del Sistema de Riego, se realizaron varios eventos de capacitación de acuerdo a un Plan de Capacitación establecido.

Estos eventos de capacitación, ante todo de tipo práctico, estuvieron orientados a los/as 10 aguateros/as (1 principal y 1 suplente) y los/as 272 usuarios/as de los 5 Sistemas de Riego intervenidos por el PAB, en la Parroquia Simiátug, en los siguientes temas, distribuidos en 3 bloques:

14. Valor económico destinado para gastos de mejoras, reparaciones y renovaciones de los componentes de las obras de captación, conducción, almacenamiento y distribución que se requiera realizar luego de algún tiempo.

- Aspecto socio-organizativo:
  1. Definición de criterios para la calificación de usuarios/as del riego.
  2. Determinación de derechos y obligaciones de usuarios/as del sistema de riego.
  3. Elaboración y aprobación del calendario de riego.

- Administración, Operación y Mantenimiento:
  1. Conocer las obras en el funcionamiento general de un sistema de riego.
  2. Conocer y aplicar técnicas básicas de medición de superficies y caudales.
  3. Organizar actividades y trabajos de mantenimiento del sistema de riego.
  4. Elaboración del presupuesto de AOM para 1 año de funcionamiento.

- Aspectos legales:
  1. Conocer las reglas, normativas y acuerdos para la distribución del agua.
  2. Elaboración y aprobación del reglamento interno de riego.

En consecuencia, de acuerdo a la metodología aplicada, estos eventos de capacitación se constituyeron en una herramienta importantísima del proceso de fortalecimiento de las organizaciones de regantes, para que, de esa manera, puedan emprender las acciones correctas de cara a optimizar el uso y aprovechamiento adecuado del agua de riego. El Plan de Capacitación fue estructurado de manera que su aplicación permitiera lograr los objetivos y resultados buscados.

Por otro lado, para garantizar que los/as aguateros/as capacitados/as apliquen los conocimientos adquiridos en sus respectivas organizaciones, los/as aspirantes a participar en estos eventos fueron nominados en la Asamblea General de su organización, previo el compromiso de compartir lo aprendido. Desde el PAB se realizaron visitas de seguimiento oportunas a las personas capacitadas.

3.4.4. Acciones más importantes realizadas desde el PAB:

- **Varias giras de observación e intercambio de experiencias realizadas a sistemas implementados y que demuestran un buen funcionamiento y organización.**

Foto 2. Gira de Observación de los/as Dirigentes y usuarios/as de los Sistemas de Riego de Simiátug al reservorio de regulación diaria del Sector San Carlos, Parroquia Pilahuín, Provincia de Tungurahua, realizada el 29 de abril de 2008.

Al inicio de la intervención del PAB se realizaron varias giras de observación a los Sistemas de Riego de Yatzaputzán, Tamboloma y San Carlos, de la parroquia Pilahuín, Provincia de Tungurahua, con dirigentes y representantes de las organizaciones de base de Simiátug y Salinas, para intercambiar experiencias entre campesinos/as respecto al manejo del páramo y la organización, implementación de obras de riego y operación y mantenimiento de las mismas.

Resultó muy pertinente la realización de esta actividad, pues contribuyó de buena manera a que el proceso de concienciación y establecimiento de acuerdos avanzase con mayor celeridad de cara a la organización e implementación de obras en los Sistemas de Riego de Viuda Armana, Cruz de Ventanas y, posteriormente, en los de Cutahua y El Tingo, de la Parroquia Simiátug.

- **Apoyos en la gestión para la legalización y adjudicación de las fuentes de agua.**

Se apoyó en los trámites para la obtención de la concesión de 41 fuentes de agua para riego a favor de algunas comunidades: 2 fuentes de Cruz de Ventanas y 5 de El Tingo, en la Parroquia Simiátug; 22 fuentes de Natawa y 6 de Yurak Uksha, en la Parroquia Salinas; 4 fuentes del Comité de Desarrollo Comunitario Jerusalén, en el Cantón Las Naves; 2 fuentes de San Francisco de Orongo, en el Cantón Echeandía; y en la renovación de la concesión de la fuente de agua de Viuda Armana, en la Parroquia Simiátug.

Cabe indicar, que, en Simiátug, la mayoría de comunidades cuentan con fuentes legalizadas de agua para riego, abrevadero y uso doméstico; en consecuencia, las pocas que aún faltaban se gestionaron con el apoyo del PAB. En cambio, en las Comunidades Altas de la Parroquia Salinas, de las 4[15] comunidades intervenidas, Yurak Uksha y Natawa lograron legalizar las fuentes destinadas para riego, abrevadero y riego en el periodo de intervención del PAB. En el resto de jurisdicciones, se motivó y recomendó a las OB's a que emprendan esta gestión para que tengan derecho de uso legal del agua que se encuentra cerca y, en algunos casos, pasa por la propia jurisdicción (Recintos de la Zona Baja). Como resultado de esta acción emprendieron los trámites de legalización el Comité de Desarrollo Comunitario Jerusalén y la Organización de San Francisco de Orongo.

- **Acciones de protección de las fuentes de agua, para que no falte el recurso.**

Esta actividad se realizó conjuntamente con el componente ambiental, a la vez que se realizaban acciones de reforestación del páramo. Se llegaron a proteger 100 fuentes, correspondientes a: Cutahua (6), Pímbalo (10), Cruz de Ventanas (8), Gerrana (6), Llullimunllo (9), El Tingo (6), Cocha Colorada (11), Tahuato (2), Laihua (1), Rayo Pamba (1), Quialó (5) y Candio (3), de Simiátug; y Yurak Uksha (7), Pachancho (3), Rincón de los Andes (2) y Natawa (20), de la Parroquia Salinas.

Desde el PAB se proporcionaron las plantas de especies nativas y los/as usuarios/as de las fuentes de agua para riego y uso doméstico se encargaron de sembrarlas en las cercanías a las vertientes, principalmente en los lugares desprovistos de vegetación, siguiendo las recomendaciones dadas por el Técnico luego de un recorrido de reconocimiento y evaluación de cada caso. En la entrega-recepción y en los trabajos comunitarios de traslado y siembra de plantas, así como en las actividades de sensibilización, participaron alrededor de 530 hombres y 200 mujeres.

- **Construcción de obras de captación, conducción y almacenamiento (reservorio).**

Para la construcción de las obras de infraestructura se determinaron dos formas de intervención: completa y de mejoramiento.

La intervención completa, en el aspecto constructivo, correspondió a la implementación de obras de captación, conducción, almacenamiento (reservorio de regulación) y distribución hasta las cercanías de los predios de cada uno/a de los/as usuarios/as determinados en el padrón de regantes del Sistema de Riego de Cruz de Ventanas.

Mientras tanto, las intervenciones de mejoramiento, en los Sistemas de Riego comunitario de Viuda Armana, Cutahua, El Tingo y Pímbalo, consistieron en la implementación de obras de captación, conducción y almacenamiento (reservorio de regulación diaria).

En todos los casos se procedió a la implementación de obras una vez que se avanzó, con la organización de regantes, en el establecimiento de acuerdos para la planificación de las obras, la ubicación de la infraestructura, y la cantidad y modalidad de los aportes de los/as beneficiarios/as para la implementación de las obras acordadas.

Cabe mencionar que la construcción del reservorio de regulación diaria hace posible el acceso de todos/as los/as usuarios/as al riego, particularmente sirve a las personas adultas mayores y mujeres solas; además, ayuda a aprovechar y a optimizar significativamente el escaso recurso hídrico, que, anteriormente, se desperdiciaba en un 75%.

15. Yurak Uksha, Pachancho, Rincón de los Andes y Natawa.

Para la realización de estas actividades de construcción, el PAB, a través del IEDECA, aportó con la presencia de un Ingeniero Civil, un Técnico Social y un Promotor Campesino; el transporte y los materiales de construcción (cemento, ripio, arena, geomembrana, malla electro-soldada, tubería, válvulas y demás accesorios); el 50% del costo del alquiler de la maquinaria (retroexcavadora) para la excavación del reservorio; la maquinaria para preparar el hormigón; y, en algunos casos, la mano de obra calificada (albañil).

Los/as beneficiarios/as aportaron con la compra del terreno para la obra de regulación, con el 50% restante del costo del alquiler de la maquinaria para la excavación del reservorio, con el albañil y con la mano de obra no calificada para los trabajos de excavación y relleno de la zanja de conducción principal, para el traslado del material pétreo y de la tubería hasta el lugar de la obra.

- **Talleres para el Establecimiento del Calendario de riego con equidad.**

Esta actividad se desarrolló de la siguiente manera:

- Primero, se validó el padrón de usuarios/as y los grupos de riego.
- Luego, se ratificaron con cada organización los acuerdos respecto a derechos y obligaciones.
- En talleres, con todos/as los/as usuarios/as de cada una de las organizaciones de riego, se definieron horario, frecuencia y turnos de riego.
- A continuación, mediante recorridos, se determinó la ubicación de los predios de cada uno de los/as usuarios/as; así como también, los tiempos de halada[16] necesarios.
- De ahí, se elaboró el calendario de riego preliminar y se realizó el seguimiento de los turnos.
- Se realizó un nuevo reajuste, se validó y aprobó el calendario de riego definitivo.
- Y, finalmente, se entregó el calendario aprobado a los/as regantes de Viuda Armana, Cruz de Ventanas, Cutahua, El Tingo y Pímbalo.

- **Talleres de Capacitación, a hombres y mujeres, en Administración, Operación y Mantenimiento de las obras implementadas.**

Se inició esta actividad elaborando el **Plan de Capacitación en Administración, Operación y Mantenimiento** de los Sistemas de Riego comunitario, para Viuda Armana, Cruz de Ventanas, Cutahua, Pímbalo y El Tingo.

Los eventos de capacitación se desarrollaron a dos niveles:

i) Con todos/as los/as usuarios/as, mediante talleres sobre los aspectos socio-organizativos (definición de criterios para la calificación de usuarios/as; determinación de derechos y obligaciones; acuerdos para el calendario de riego) y los aspectos legales (reglas y acuerdos para la distribución del agua; elaboración y aprobación del reglamento interno de riego).
ii) Con los/as aguateros/as, dirigentes y 2 delegados/as de Cutahua, Pímbalo, El Tingo, Cruz de Ventanas y Viuda Armana encargados/as de la operación de los sistemas de riego, mediante talleres sobre temas inherentes a la operación y mantenimiento del sistema.

- **Reuniones para el establecimiento del Reglamento y la Tarifa de riego.**

Se partió, para esta actividad, de la elaboración de un borrador de reglamento y presupuesto para la AOM del Sistema de Riego, en base a los acuerdos llegados durante el proceso de validación del diagnóstico, de definición de usuarios/as, de determinación de derechos y obligaciones y de fijación del calendario de riego con cada organización beneficiaria.

Luego, en varias reuniones, el contenido del borrador y las propuestas para el reglamento y el presupuesto fueron revisados, complementados y reajustados de acuerdo a los intereses de la organización de riego, con la participación de los/as usuarios/as del Sistema.

16. Espacio de tiempo que se demora el agua en llegar desde el reservorio hasta el predio del/a usuario/a.

- **Elaboración de varios Estudios de Riego y acompañamiento en la gestión de su financiamiento para la tecnificación del riego.**

Con el financiamiento del PAB se elaboraron los Estudios para la tecnificación del Riego de los recintos Jerusalén, del Cantón Las Naves, y San Francisco de Orongo, del Cantón Echeandía. Oportunamente se socializaron y entregaron a las respectivas comunidades y a las autoridades, principalmente de instituciones públicas interesadas en financiarlos, como el INAR.

En cuanto a la gestión del financiamiento de los Estudios, gracias tanto a las acciones emprendidas por las Comunidades a través de sus dirigentes, como también gracias al PAB, a través de las alianzas establecidas con instituciones, en el año 2010, se logró el financiamiento para implementar los Sistemas de Riego del CDC Jerusalén, por un monto de 607.628,27 dólares, y de la ADI 22 de Febrero de San Francisco, por un valor de 299.228,81 dólares, y para completar el Sistema de Riego de la Comunidad de Pímbalo, por 60.455 dólares. En consecuencia, gracias a los Estudios elaborados y presentados por el PAB, la inversión que el Estado está destinando para la Provincia Bolívar, en el año 2010, para la implementación de tres infraestructuras de riego es de 967.312,08 dólares.

También se elaboraron los Estudios complementarios para la tecnificación del riego en Viuda Armana, El Tingo y Cutahua, las tres asociaciones de la Parroquia Simiátug.

Igualmente, los documentos se han entregado a las respectivas organizaciones y al INAR, a fin de que emprendan las gestiones necesarias para la consecución del financiamiento.

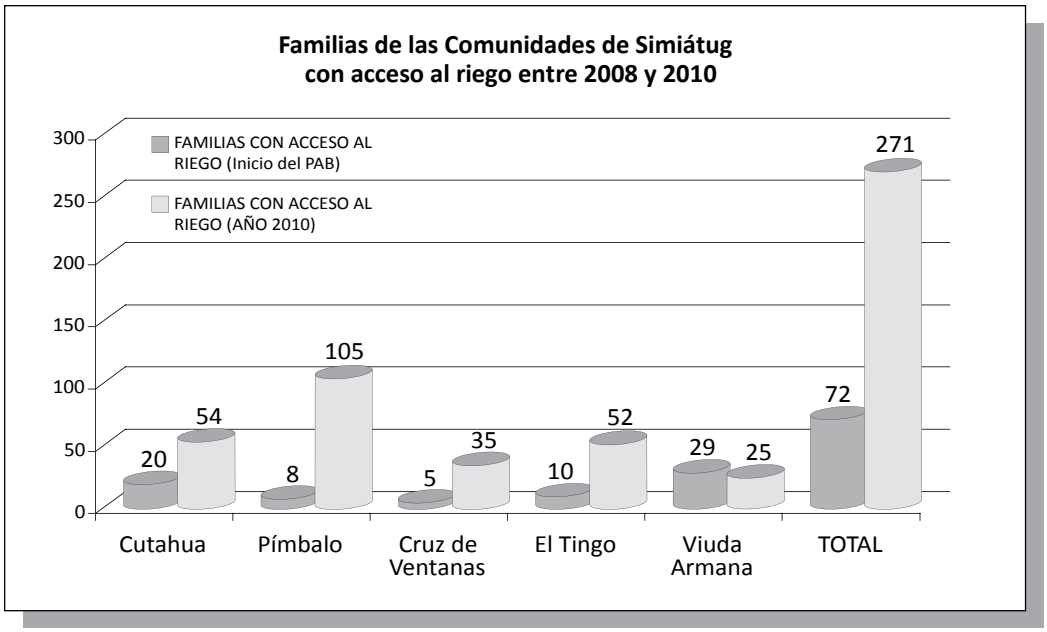
3.5. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

3.5.1. En concreto, ¿qué se ha logrado, en qué se ha mejorado?

- **Con la intervención del PAB, se consiguió que 271 familias de 5 Sistemas de Riego comunitario de Simiátug accedan a riego oportuno.**

En el siguiente gráfico, se detalla el número de familias con acceso al riego, desagregadas por comunidades de Simiátug, luego de la intervención del PAB en las obras de infraestructura:

Gráfico 3. Número de familias de las Comunidades de Simiátug con acceso al riego en 2010.



Fuente: Línea Base del PAB, 2008-2010.

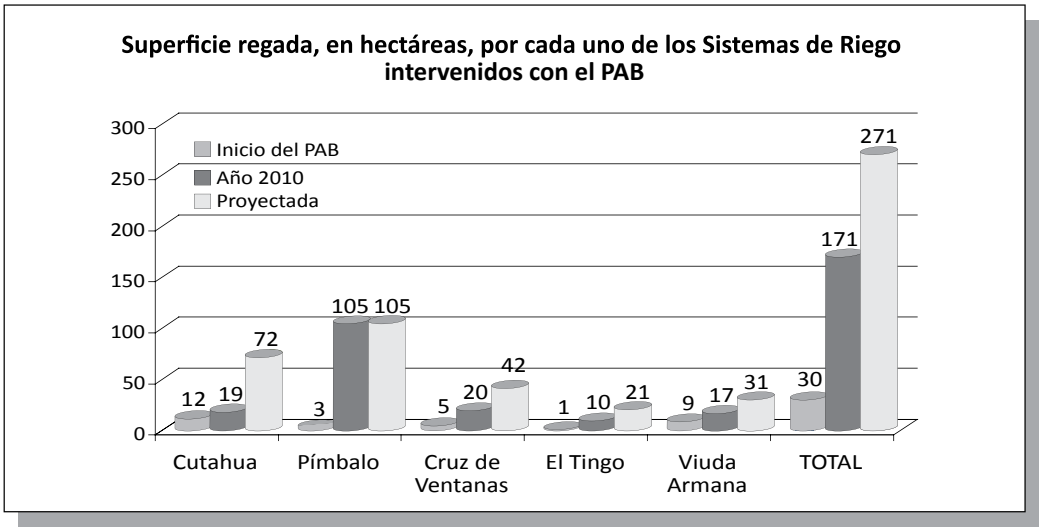
Según los datos del gráfico 3, a inicios de 2008, 72 familias (27%) usuarias de los Sistemas de Riego de Cutahua, Pímbalo, Cruz de Ventanas, El Tingo y Viuda Armana accedían, de alguna manera, a este servicio; luego de 3 años de intervención del PAB, mediante la organización de los/as regantes, el mejoramiento de la infraestructura de los 5 Sistemas, la capacitación y el establecimiento de normas para la administración, operación y mantenimiento, **acceden a este servicio 271 familias**.

De la información con que se cuenta[17], se desprende que 889 familias, de 16 organizaciones de base de la Parroquia Simiátug, tienen posibilidades de acceder al riego. En consecuencia, antes de la intervención del PAB, accedían al riego alrededor del 8% de las familias; posteriormente, a la finalización de la 1ª Fase del PAB, ese porcentaje llega al 30%. Es decir, casi la tercera parte de las familias cuentan con agua de riego de forma regular y oportuna.

- **Con la ejecución del PAB, se logró incorporar al riego 171 hectáreas de los Sistemas de Riego comunitario de Cutahua, Pímbalo, Cruz de Ventanas, El Tingo y Viuda Armana.**

Se describe en el siguiente gráfico las áreas bajo riego de cada una de las comunidades:

Gráfico 4. Superficie regada, en hectáreas, por cada uno de los Sistemas de Riego intervenidos con el PAB.

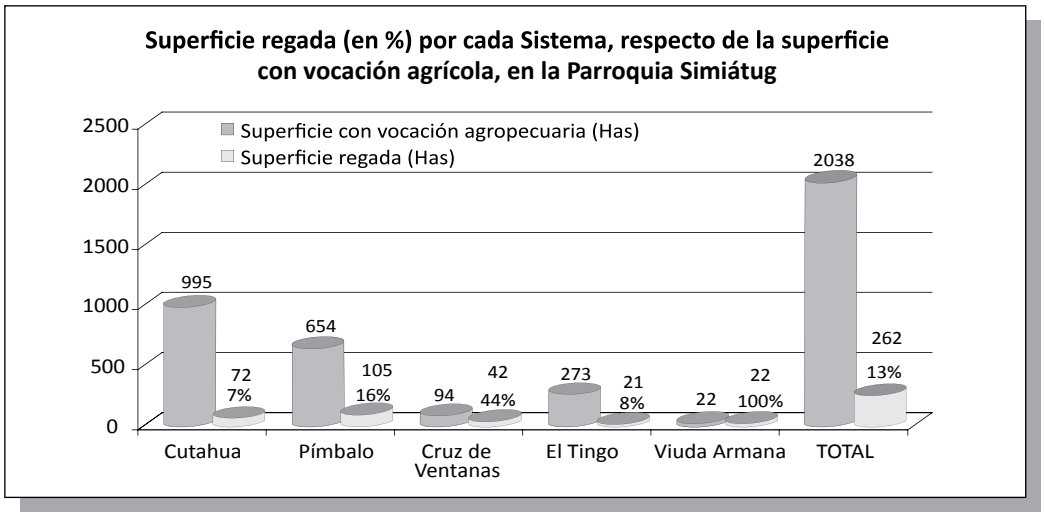


Fuente: Línea Base del PAB, 2008-2010. Diagnóstico realizado a los Sistemas de Riego al inicio de la intervención.

Gracias a la intervención realizada en las captaciones, conducciones principales y almacenamientos (reservorios) para la optimización de los caudales concesionados se han incorporado al riego 171 hectáreas de pastos, hortalizas, papas, habas, etc., hasta finales del año 2010. Posteriormente, si se llegase a tecnificar la distribución y la aplicación en todos los sistemas sería posible regar 271 hectáreas, equivalente al promedio de una hectárea por familia. Decir también que los productos obtenidos son destinados, en primer lugar, al consumo de la familia para mejorar su dieta alimenticia.

En el siguiente gráfico se detalla el porcentaje de superficie que tendrá acceso al riego respecto a la superficie con vocación agropecuaria, una vez que se tecnifique el riego en los 5 Sistemas.

Gráfico 5. Superficie regada (en %) por cada Sistema respecto de la superficie con vocación agrícola, en Simiátug.



Fuente: Línea Base del PAB, 2010, de acuerdo a las georeferenciaciones realizadas en las comunidades.

17. En los archivos del IEDECA y del FEPP.

De acuerdo al gráfico 5, con la posterior tecnificación del riego en la distribución y en la parcela, serán más favorecidos, porcentualmente hablando, los sistemas comunitarios Viuda Armana (100%) y Cruz de Ventanas (44%), por una aparente[18] ventaja al comparar el caudal concesionado con la disponibilidad de superficie con vocación agropecuaria; ahora bien, realmente la situación más favorable la presentan los sistemas de Cutahua y Pímbalo, ya que cuentan con grandes superficies cultivables y con la posibilidad de regular el caudal desde las fuentes, pues, en el verano, poco disminuye el caudal disponible respecto al caudal concesionado.

Por otro lado, la situación más difícil le corresponde al Sistema de Riego de El Tingo, porque sus fuentes no cuentan con caudal representativo y, además, se encuentran dispersas; sin embargo, con la tecnificación será posible regar 21 hectáreas, equivalente a 4.038 m^2 de cada una de las 52 familias socias del sistema, en vez de los 1000 m^2 que sólo las 10 familias "privilegiadas" regaban al inicio del PAB.

En conclusión, se podrá llegar a regar el 13% del total de la superficie con vocación agrícola de las comunidades, una vez que se tecnifique el riego en los 5 Sistemas intervenidos.

- **De las 157 fuentes de agua identificadas en Simiátug y Salinas, 100 (66%) se encuentran bien protegidas y en proceso de recuperación de su entorno.**

En el siguiente cuadro, se presenta el detalle de las vertientes protegidas respecto del total de fuentes y vertientes por cada una de las comunidades de Simiátug y Salinas. Bastantes, pues, las vertientes en proceso de recuperación sostenible.

Cuadro 4. Detalle de vertientes protegidas por Comunidad y Parroquia entre 2008 y 2010.

Parroquia	OB's	Total Fuentes	Vertientes protegidas
SIMIÁTUG	ADC Jinambí de Boliche	2	
	ADI de Cutahua	6	6
	ATA LLullimunllo	9	9
	ADSI de Pímbalo	10	10
	ADSI de Laihua Chiquisungo	1	1
	ADSI de Cruz de Ventanas	8	8
	ATA Gerrana	11	6
	ADSI de El Tingo	12	6
	ADSI de Cocha Colorada	11	11
	ATA 10 Enero de Rayo Pamba	1	1
	ADS de Talahua	8	
	Organización de Quialó	5	5
	ADI de Tahuato	2	2
	Organización de Candio	3	3
	ADI Pambuk Urku de Pambukloma	2	
	ATA Allago	3	
	ATA Mindina	3	
	ATA Papaloma	2	
	ATA Santa Teresa	6	
	ATA Santo Domingo	2	
	Directorio de Aguas Laihua	2	1
	Directorio de Aguas Papaloma-Guanguliquín	1	1
	Directorio de Aguas Viuda Armana	1	1
Total PARROQUIA SIMIÁTUG		**111**	**68**
SALINAS	ADI San Gabriel de Yurak Uksha	7	7
	ADI Yawar Kucha de Pachancho	3	3
	ADI de Rincón de los Andes	2	2
	IEEE de Natahua	22	20
	ADS 23 de Octubre de Matiaví	2	
	ADSI San Miguel de Monoloma	3	
	ATA 28 de Diciembre de Lanzaurco	2	
	ATA La Palma	2	
	Organización La Libertad	3	
Total PARROQUIA SALINAS		**46**	**32**
TOTAL GENERAL		**157**	**100**

Fuente: Línea Base de Vertientes del PAB, 2010, y reporte de actividades de reforestación.

18. En verano el caudal de agua de estas fuentes disminuyen ostensiblemente.

La permanente disminución de caudales que están experimentando las familias de las comunidades de las parroquias Simiátug y Salinas, donde interviene el PAB, ha incidido bastante para que acepten con rapidez nuevas iniciativas para el cuidado de sus recursos naturales, en general. En el caso específico de las fuentes de agua, las comunidades altas de las parroquias de Simiátug y Salinas acogieron de buena manera la propuesta de protección lanzada desde el PAB y, en consecuencia, se llegaron a reforestar con especies nativas apropiadas las áreas de influencia de las fuentes de 15 organizaciones de base de Simiátug y de 4 comunidades de la Parroquia Salinas (ver cuadro 4). Estas vertientes, en la mayoría de los casos, se encuentran dentro del área de páramo determinada para reserva comunitaria.

- **De las 12 organizaciones que cuentan con la adjudicación de agua para riego en la Parroquia Simiátug, 5 de ellas lograron adecuar su infraestructura de captación, conducción y almacenamiento con el aporte del PAB.**

En el siguiente cuadro, se describen las obras realizadas con el apoyo de PAB en las 5 comunidades.

Cuadro 5. Principales obras de infraestructura implementadas en los sistemas intervenidos por el PAB, entre los años 2008 y 2010.

Sistema de riego	Captación (u)	Tubería instalada en conducción principal (m.)	Cajas de derivación (u.)	Volumen del reservorio (m^3)
Viuda Armana	1	636	5	429
Cruz de Ventanas	2	900	0	836
Cutahua	1	3.000	0	1.312
El Tingo	4	2.285	0	507
Pímbalo	0	500	0	0
TOTAL	**8**	**6.821**	**5**	**3.084**

Fuente: Informes de obras del PAB, 2010.

Se llegó a impermeabilizar casi el 100% de la infraestructura principal de cada uno de los Sistemas de Riego comunitario intervenidos con la finalidad de mejorar la eficiencia en la captación, conducción y almacenamiento; de esa manera, se garantizó a los/as usuarios/as la disponibilidad de la totalidad del caudal concesionado en la cabecera de la zona de riego y que pueda regarse con el doble del caudal para la distribución del agua en el transcurso de las 12 horas de riego diurno (6:00 a 18:00), tal como fue acordado en la mayoría de los sistemas.

Además, al realizar el entubado de las conducciones principales de los sistemas de Cutahua, Pímbalo, Cruz de Ventanas y El Tingo con tubería de policloruro de vinilo (PVC), fue posible determinar un nuevo trazado de la conducción principal para llegar con el agua a los lugares más altos de cada sistema y, con ello, proveer de riego los predios de alrededor de 70 familias que se encontraban por encima de la cota respecto del trazado de la infraestructura anterior o tradicional.

Resultó atractivo para la población de la zona la construcción de los reservorios de regulación diaria, el volumen y la forma del diseño, la impermeabilización con geomembrana, el recubrimiento con hormigón simple y la puesta en operación de esta infraestructura; al respecto, se comentaba:

"Con este proyecto construimos el reservorio grande en la cabecera; en esa piscina estamos ahorrando el agua con seguridad; evitamos regar, como antes, día y noche; hoy estamos ahorrando en la noche y esa agua ocupamos durante el día, por turnos, de acuerdo al calendario de riego aprobado por todos/as en Asamblea"
(Segundo Manuel Azogue, usuario del Sistema de Riego de Viuda Armana, Parroquia Simiátug).

En el Sistema de Riego de Pímbalo, el apoyo del PAB, a través del IEDECA y del FEPP, tal vez fue en menor proporción que otras instituciones estales como CODENPE, MAGAP, INAR, etc., pero muy importante, ya que consistió en algunas adecuaciones en los ramales de distribución para poder poner a operar el sistema y la instalación del riego parcelario para todas las familias usuarias.

La construcción de las obras en todas las organizaciones se realizó de forma participativa, lo que, sin duda, contribuye a que los/as usuarios/as se apropien más si cabe de las obras construidas, a futuro exijan un adecuado funcionamiento, ellos/as mismos/as cumplan con sus obligaciones (respeto del

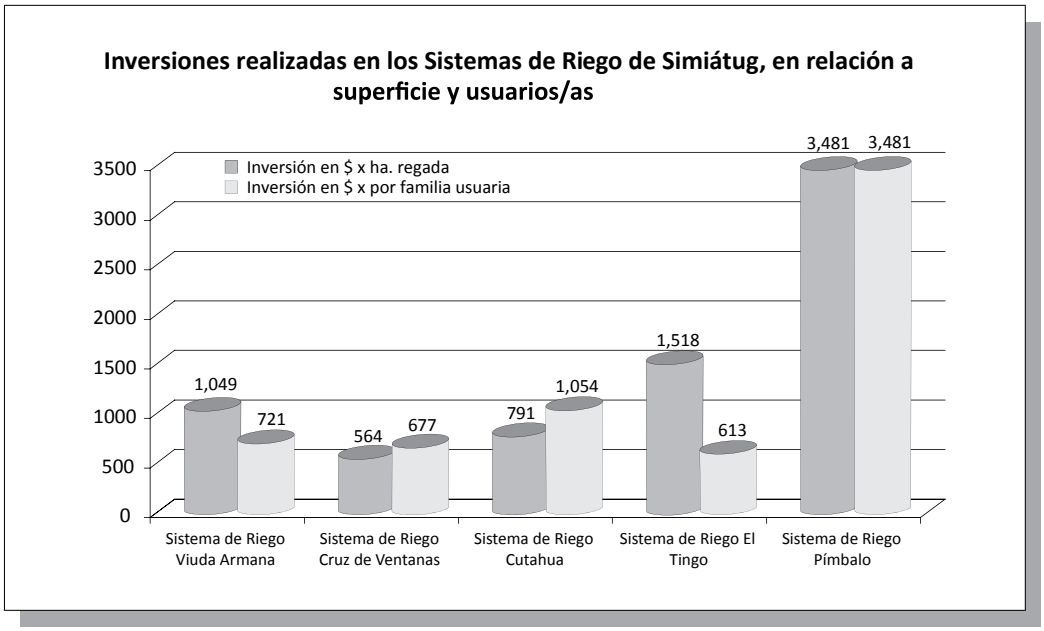
reglamento y los turnos, pago de la tarifa…), y así el sistema realice, a satisfacción de todos y todas, la función para la que fue construido.

En los 5 Sistemas de Riego comunitario, todas las infraestructuras implementadas se encuentran en operación, conforme a los acuerdos llegados en el proceso de organización y, posteriormente, al momento de definir el calendario de riego en cada sistema.

- **Con el aporte de los/as beneficiarios/as y la asistencia técnica directa del PAB se lograron disminuir los costos de las obras por hectárea y por familia.**

Así lo muestra y demuestra el siguiente gráfico, en el que se detallan, por cada uno de los sistemas intervenidos, las inversiones realizadas por hectárea bajo riego y por familia:

Gráfico 6. Inversiones realizadas en los Sistemas de Riego de Simiátug en relación a superficie y usuarios/as.



Fuente: Actas de entrega de apoyos, facturas de compras de materiales, etc.

Para analizar bien el gráfico anterior (ver gráfico 6) primero cabe indicar que, en los Sistemas de Riego Viuda Armana, Cruz de Ventanas, Cutahua y El Tingo, el 100% de la inversión fue realizada por el PAB a través del IEDECA; en cambio, en Pímbalo, el PAB llegó a ejecutar, aproximadamente, el 22% de la inversión total, mientras que el restante 78% fue aportado por las instituciones estatales: CODENPE, MAGAP e INAR, mediante contratación de profesionales o empresas particulares.

Hasta la finalización de la 1ª Fase del PAB, en Pímbalo, están implementadas las obras de captación, conducción, almacenamiento, distribución y riego parcelario. En el resto de Sistemas de Riego están construidas las obras de captación, conducción y almacenamiento (reservorio); en consecuencia, obviamente, los costos serán mayores una vez que se realicen el resto de las obras de distribución y riego parcelario con miras a la tecnificación de la aplicación del riego en la parcela.

En Pímbalo, el apoyo del PAB consistió en incidir a nivel de dirigentes y usuarios/as para que gestionen la culminación de las obras faltantes, de modo que entre a funcionar el sistema completo; se elaboró el diseño de los 18 tanques rompe-presión que faltaban por construir en los ramales de distribución; se acompañó en la gestión del financiamiento y en los acuerdos para las últimas obras a realizarse por el Gobierno Provincial, con recursos del INAR; también, se realizó el diseño e instalación de tubería para complementar los ramales secundarios y, finalmente, se diseñaron y construyeron los terminales de los ramales de distribución y, por supuesto, los riegos parcelarios en las fincas de todos/as los/as usuarios/as que, luego de tanto esfuerzo y sacrificio, ya “ven llover”.

Tomando en cuenta estos antecedentes, y viendo el gráfico 6, se observa lo siguiente:

- En Viuda Armana, la superficie regada es menor de lo que realmente se podría cubrir (30,55 has.); en el área de influencia de este sistema no existe más superficie que pueda ser regada.
- En El Tingo, resulta más costoso porque se tuvieron que implementar 4 “mini-sistemas” de riego, debido a la ubicación muy dispersa de las fuentes concesionadas y de los predios de las familias usuarias.
- En cuanto a la inversión por familia usuaria, en Cutahua, el costo es mayor debido a que el número de familias es más favorable en relación al caudal concesionado que en los otros sistemas, es decir, en Cutahua, cada usuario/a podrá regar 1,33 hectáreas; en cambio, en los otros sistemas, el acceso por usuario/a será de 1 hectárea o incluso menos de 1 hectárea.

Pero la mayor diferencia se observa en los costos (ver gráfico 6). En efecto, si comparamos los sistemas implementados por el PAB (Cutahua, Cruz de Ventanas, El Tingo y Viuda Armana) con el implementado por instituciones estatales (Pímbalo), se ve que, en el caso del PAB, son mucho más bajos los costos, porque: i) contó con personal propio para prestar asistencia técnica para la construcción; ii) además, se realizó con la participación activa de los/as beneficiarios/as en lo económico y con trabajos comunitarios; iii) se optimizaron los recursos con mucha eficiencia y transparencia, sin dejar de ocupar los materiales de mejor calidad. En cambio, las instancias públicas optaron por la contratación de profesionales o de empresas particulares, los que, aunque también contaron con la participación de la gente con mano de obra no calificada para excavaciones, rellenos, traslado de material pétreo y tubería, sin embargo cargaron todo eso como costos de implementación de las obras.

Desde el PAB, por tanto, para beneficio de 166 familias y riego de 166 hectáreas, entre los 4 Sistemas de Riego, se invirtió alrededor de 300.000 dólares; mientras tanto, en el Sistema de Riego de Pímbalo, para beneficio de 105 familias y riego de 105 hectáreas, se llegó a invertir 283.500 dólares.

- **5 Sistemas de Riego comunitario aplican procesos de reparto equitativo y democrático para el uso del agua en el mejoramiento de la producción agropecuaria.**

Algunos datos relevantes acerca de cómo es la organización y distribución del riego, los derechos y las obligaciones, se presentan en el siguiente cuadro (6):

Cuadro 6. Cuadro comparativo de los derechos y las obligaciones establecidos en cada uno de los 5 Sistemas de Riego intervenidos.

Sistema de Riego	Nº de familias usuarias, según padrón de regantes	Tipo de Derecho	Obligaciones			Cuentan con y aplican Reglamento de riego	Tipo de Directiva	Operador/a del Sistema de Riego
			Reuniones	Trabajos	Aporte económico/tarifa de riego			
Cutahua	54	Igualitario	1 persona x reunión	1 persona x día de trabajo	Aporte igualitario	SI	Comisión de Riego	1 hombre
Pímbalo	105					SI	Comisión de Riego	1 hombre
El Tingo	52					SI	Comisión de Riego	1 hombre
Cruz de Ventanas	35	De acuerdo a la superficie		**De 0,4 ha. a 1 ha.** 1 persona x día de trabajo **De 1,01 ha. a 2 has.** 2 personas x día de trabajo	Aporte diferenciado	SI	Comisión de Riego	1 hombre
Viuda Armana	25			**Si tiene hasta 5 horas de riego:** 1 persona x día de trabajo **Si tiene de 5:01 a 10 horas de riego:** 2 personas x día de trabajo **Si tiene más de 10 horas de riego:** 3 personas x día de trabajo	38 centavos de dólar al mes por hora de riego	SI	Consejo de Aguas	1 mujer

Fuente: Padrones de usuarios/as, actas de asambleas y resoluciones de las organizaciones de riego beneficiarias.

De acuerdo a la decisión de los/as usuarios/as en Asambleas por cada Sistema de Riego, se llegaron a establecer 2 tipos de derechos: igualitario y diferenciado (ver cuadro 6). En Cutahua, Pímbalo y El Tingo está establecido el tipo igualitario, es decir, a igual beneficio, igual obligación en aportes económicos para la gestión del sistema, así también en trabajos y demás obligaciones. En cambio, en los sistemas Viuda Armana y Cruz de Ventanas el derecho es diferenciado de acuerdo a la superficie de tierra con acceso a riego de cada familia, por lo que se establecieron obligaciones diferenciadas tanto en aporte económico como también para los trabajos. En ambos casos, a las reuniones debe concurrir sólo el/la usuario/a o su representante.

El horario de riego diurno se llegó a establecer de 6:00 a 18:00 en todas las organizaciones; mientras que la frecuencia (lapso de tiempo entre turnos del mismo/a usuario/a) va desde una semana, en Viuda Armana, hasta 2 semanas, en Cutahua.

Para la vigilancia, control, operación y mantenimiento elemental de las principales obras de infraestructura, todas las organizaciones cuentan con un/a aguatero/a bonificado/a con un pequeño valor económico; además, cada Sistema de Riego cuenta con un Reglamento de riego, en el que se recopilan los acuerdos y resoluciones establecidos en Asamblea respecto a derechos, obligaciones, atribuciones y sanciones para usuarios/as y dirigentes.

- **2 organizaciones logran financiamiento para tecnificar el riego y 4 emprenden gestiones de financiamiento de los Estudios elaborados con el aporte del PAB.**

Conforme se detalla en el siguiente cuadro, han sido 6 los Estudios de Riego elaborados con el apoyo del PAB, a través del IEDECA:

Cuadro 7. Detalle del presupuesto de los Estudios de Riego elaborados por el PAB y de la gestión para su financiamiento.

Sistema de Riego	Presupuesto del Proyecto de Riego (en $)			Gestión del financiamiento	Institución responsable
	Externo	Beneficiarios/as	Total		
Cruz de Ventanas	90.326,80	9.136,95	99.463,75	En trámite	MAGAP, Programa 2KR
Comité de Desarrollo Comunitario Jerusalén	310.199,91	297.428,35	607.628,26	Obtenido	INAR
ADI 22 de Febrero de San Francisco	299.228,81	271.166,75	570.395,56	Obtenido	INAR
Directorio de Riego Viuda Armana	44.242,34	21.897,90	66.140,24	En trámite	INAR
El Tingo	19.351,20	22.438,64	41,789,84	En trámite	INAR
Cutahua	93.720,00	50.480,00	144.200,00	En trámite	INAR
TOTAL:	**857.069,06**	**672.548,59**	**1'529.617,65**		

Fuente: Estudios de Riego elaborados por IEDECA, 2009-2010.

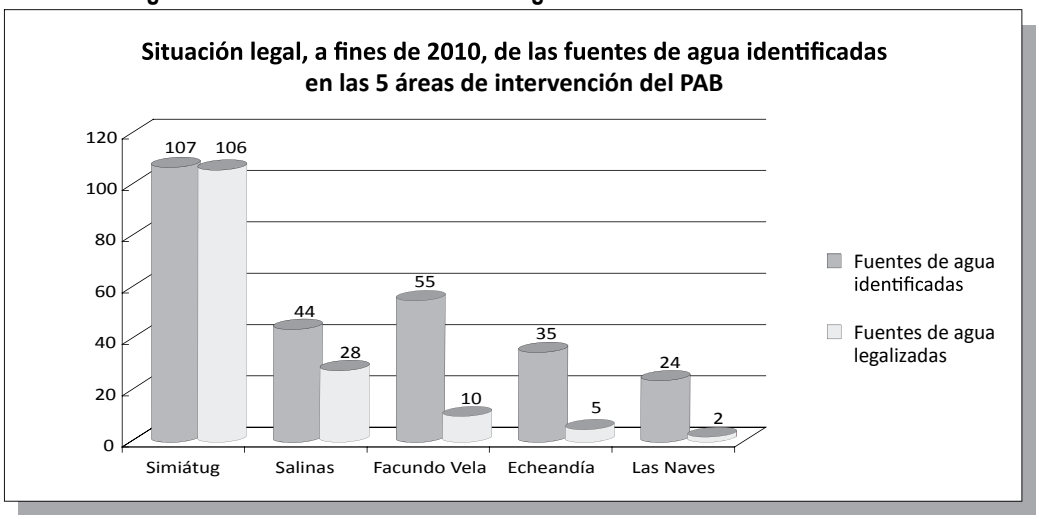
Además de apoyar en la elaboración de los Estudios de Riego, la preocupación del programa fue colaborar en la búsqueda y gestión del financiamiento para la implementación de las obras. Este requerimiento se llegó a tratar con MAGAP (Programa 2KR) e INAR; de este último se logró la asignación de 906.857,08 dólares en el año 2010. Con ello se concretó la obtención del financiamiento para la ejecución de obras previstas en Jerusalén y San Francisco de Orongo, de acuerdo a los respectivos Estudios elaborados por el IEDECA en el año 2008 y 2009 con financiamiento del PAB.

De la misma manera (ver cuadro 7), pensando en la tecnificación del riego en Cruz de Ventanas, El Tingo, Viuda Armana y Cutahua, con el apoyo del PAB, se elaboraron las propuestas/proyectos para la implementación de los ramales de distribución y el riego parcelario. El requerimiento para el financiamiento de los 4 Estudios llega a sumar 247.640,34 dólares (como aporte externo). Esta necesidad es conocida y se encuentra en trámite, desde hace meses, en el INAR y, en cuanto a Cruz de Ventanas, en el Programa 2KR del MAGAP, con buenas opciones de lograr el financiamiento.

- **Incremento notable de fuentes de agua concesionadas (agua segura) a favor de las organizaciones de riego de Simiátug y Salinas, con el apoyo del PAB.**

En el siguiente gráfico, se muestra la situación legal de las fuentes de agua identificas en las 5 áreas de intervención del PAB, a finales del 2010.

Gráfico 7. Situación legal a fines de 2010 de las fuentes de agua identificadas en las áreas de intervención del PAB.



Fuente: Línea Base del PAB, 2008-2010.

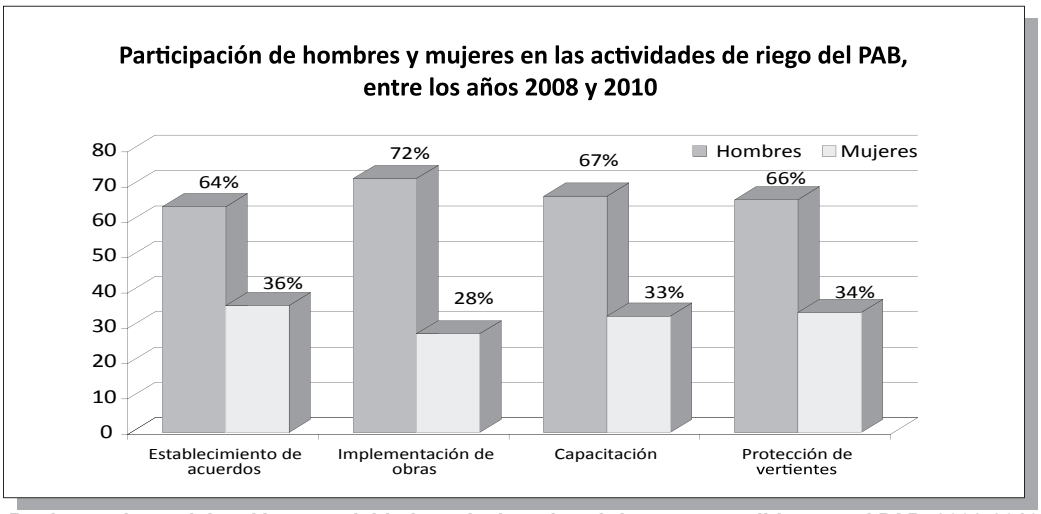
De las 107 fuentes de agua identificadas en Simiátug, el 99% están concesionadas; también, en Salinas, de las 44 fuentes identificadas, el 64% cuentan con concesión, principalmente para uso doméstico. En cambio, en el resto de las áreas, la Parroquia Facundo Vela y los Cantones Echeandía y Las Naves, muy pocas fuentes cuentan con la respectiva concesión (ver gráfico 7).

La diferencia entre la situación de Simiátug y la del resto de áreas es muy marcada, porque, en Simiátug, por el mismo hecho de que el caudal existente es muy deficitario existe mayor conciencia y predisposición para realizar los trámites de legalización y evitar así que otra organización emprenda la gestión y logre la concesión a su favor. En cambio, las comunidades de la Zona Alta de Salinas y de la Zona Baja (Echeandía, Las Naves y Facundo Vela), en algunos casos también con reducidos caudales, sólo han legalizado ciertas fuentes de uso doméstico y pocas o ninguna para riego, debido a la falta de costumbre de utilizar el agua para el incremento y mejora de la producción agropecuaria.

- **Buena participación relativa de las mujeres en las principales actividades de riego desarrolladas por el PAB en los 5 sistemas de riego.**

El gráfico 8 muestra la participación porcentual de hombres y mujeres en las diferentes actividades.

Gráfico 8. Participación de hombres y mujeres en las actividades de riego del PAB, entre los años 2008 y 2010.



Fuente: Registros de participación en actividades relacionadas al riego emprendidas por el PAB, 2008-2010.

Lo que se encuentra graficado (ver gráfico 8) es el resultado de la tabulación de los registros de participación de los/as usuarios/as de riego recogidos en asambleas, trabajos comunitarios, eventos de capacitación, recorridos y seguimientos a la construcción de obras.

Si bien, al respecto, conviene realizar algunas puntualizaciones:

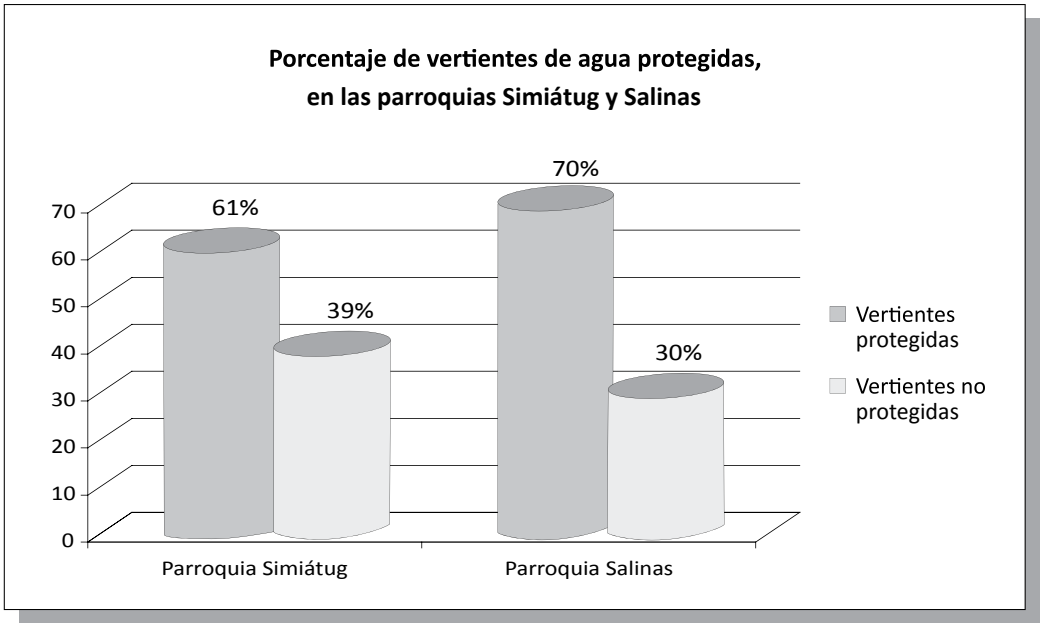
- Según el gráfico 8, la concurrencia de las mujeres a las principales actividades de riego es del 33% (en promedio) respecto a la de los hombres; esta situación, se acerca a lo que ocurre en la realidad. En las actividades de campo se ha presenciado la asistencia de alrededor de un 40% de mujeres; sin embargo, al momento de rellenar el registro de participación, algunas mujeres hacen constar el nombre de los cónyuges o hermanos y firman a nombre de ellos por considerarlos jefes del hogar o socios del riego.
- La participación real de las mujeres, esto es, que consten en el padrón de usuarios/as del Sistema de Riego, con derecho al riego directamente, que asuman obligaciones y que participen con voz y voto en las deliberaciones, entre otros aspectos, va desde un 11% en Cutahua, hasta el 36% en Viuda Armana, llegando a un promedio del 25% (al inicio, en el pre-padrón de usuarios/as, el promedio era del 19%, ver cuadro 3).
- Son parte de este 25%, las mujeres viudas, las madres solteras y las mujeres separadas. Todavía son pocas las que, proviniendo de hogares encabezados por esposa y esposo, hacen constar su nombre como la socia usuaria, de acuerdo y con el respaldo del cónyuge y de los demás miembros de la familia.
- En conclusión, si se compara esta situación con lo que ocurría al inicio de la intervención, en 2008, la presencia y participación efectiva de las mujeres de a poco va mejorando, por incidencia del PAB, y gracias a los eventos de sensibilización, motivación y capacitación realizados en los distintos resultados, sobre todo, desde el componente 1.

3.5.2. Algunos efectos interesantes alcanzados con la intervención del PAB:

- **El 66% de las vertientes y fuentes de agua de Simiátug y Salinas se hallan protegidas y cuidadas por los/as usuarios/as del agua de las respectivas Comunidades, revirtiéndose la tendencia anterior a la reducción de los caudales.**

A continuación, el detalle (en %) de las vertientes de Salinas y Simiátug protegidas (ver gráfico 9):

Gráfico 9. Vertientes de agua protegidas (en % respecto del total), en las Parroquias Simiátug y Salinas.



Fuente: Línea Base del PAB, 2010; registro de actividades de reforestación de páramos y vertientes.

Conforme queda manifestado en los apartados anteriores, la población de las 2 parroquias se encuentra muy preocupada ante la escasez del recurso hídrico que enfrenta principalmente en verano; por tanto, la protección y cuidado de sus fuentes de agua es considerada como una medida muy apropiada para enfrentar esta problemática; a eso se debe la protección del 61% de vertientes de Simiátug y del 70% de vertientes de las Comunidades de la Zona Alta de Salinas (ver gráfico 9).

La mayoría de las fuentes protegidas se encuentran en las áreas de páramo establecidas como de reserva comunitaria; por lo tanto, se encuentran libres de ser perjudicadas por efecto de las quemas, el sobre-pastoreo, la ampliación de la frontera agrícola y demás acciones adversas que deterioran esta importante zona de regulación hídrica; como manifiesta Vicente Ayme Sinchigalo:

> *"Nosotros, anteriormente, no tuvimos claro esa parte, pero, gracias al apoyo de IEDECA, ahora hemos tratado de proteger nuestras vertientes, especialmente sembrando las plantas nativas, disminuyendo el pastoreo, concientizando a la gente de que las vertientes deben estar bien cuidadas y que no debemos ubicar los animales en esos lugares; en ese sentido, al inicio, claro que existió un poco de dificultades hasta entender, pero, últimamente, ya estamos superando"*
> **(Vicente Ayme Sinchigalo, miembro de la ADSI El Tingo y profesor de la Escuela Vicente Ramón Roca de la misma Comunidad, Parroquia Simiátug).**

Los restantes 39% y 30% de las vertientes de Simiátug y Salinas, respectivamente, se encuentran ubicadas en los predios cultivables, situación que dificulta la realización de alguna actividad, debido a la negativa de algunos dueños de ceder una parte de su propiedad para protección de las vertientes; en consecuencia, algunas organizaciones están gestionando la compra de una parte del predio donde se encuentran las fuentes o la resolución de la SENAGUA de Guaranda que autorice la ocupación y reserva de ciertas áreas para fines de protección y reforestación.

- **5 Sistemas de riego de Simiátug optimizan el agua para riego a través de una buena organización e implementación eficiente de obras.**

Pese a que el ejercicio de organizar a los/as regantes e implementar las obras de riego fue nuevo para los/as miembros de los 5 Sistemas, todas las organizaciones llegaron a asumir de buen modo los aspectos que, a continuación, se describen:

- ***Legalización de las fuentes de agua para riego:*** los 5 Sistemas de Riego cuentan con concesiones legalizadas y actualizadas. Esta actividad fue cumplida por iniciativa de los/as mismos/as dirigentes y/o usuarios/as, a sugerencia del PAB.
- ***Organización de regantes:*** en los Sistemas de Riego intervenidos, con la participación activa de todos/as los/as actores se llegó a definir el padrón de usuarios/as, los derechos y obligaciones para cada miembro usuario/a y se renunció al riego nocturno, asumiendo sólo el riego diurno. Todos/as los/as usuarios/as consideran necesario seguir con este ejercicio de participación para que la organización se desenvuelva de manera ordenada.
- ***Implementación de obras:*** en los Sistemas de Riego de Cutahua, Pímbalo, Cruz de Ventanas, El Tingo y Viuda Armana, los/as usuarios/as se manifestaron en contra de que las instituciones sigan apoyando con criterio paternalista y clientelar. Por lo tanto, acogieron la propuesta del PAB y se organizaron a su manera (respetando derechos y obligaciones establecidos) para cubrir los requerimientos económicos para la compra del terreno, la excavación del reservorio, el pago de la mano de obra calificada (albañil), y para el aporte de mano de obra no calificada necesaria para los distintos trabajos.
- ***Nominación y pago del aguatero/a***, quien realiza la operación y mantenimiento elemental de las principales obras de riego establecidas.
- ***Establecimiento de Reglamento de riego interno:*** con la participación de todos/as los/as usuarios/as de cada sistema se llegaron a establecer normas, derechos, obligaciones, atribuciones, sanciones y la tarifa de riego para la administración, operación, mantenimiento, mejoras y reparaciones de la infraestructura de cada sistema de riego.

El cumplir con aspectos como: la legalización de las fuentes, el ordenar el padrón de usuarios/as, el establecer entre todos/as los derechos y las obligaciones para cada usuario/a, la contribución económica y con trabajos comunitarios, el nominar un aguatero para la operación y mantenimiento de la infraestructura, el establecimiento de normas y tarifa de riego para la administración, operación y mantenimiento del sistema…, todo ello ayuda muchísimo a la optimización del recurso hídrico, porque, por un lado, se evita el desperdicio del agua por conflictos internos y, por otro lado, se asegura a todos/as los/as usuarios/as el acceso regular y oportuno al riego, a través de una adecuada distribución.

Otro aspecto fundamental es el funcionamiento eficiente de las obras de captación, conducción y almacenamiento (reservorio de agua nocturno) implementadas por el PAB, a través de IEDECA,

en los 5 Sistemas de Riego mencionados. Con todo ello se logró una optimización del 90% de los caudales concesionados.

- **271 familias de los Sistemas de Riego de Cutahua, Pímbalo, Cruz de Ventanas, El Tingo y Viuda Armana logran el acceso oportuno, equitativo e igualitario al riego.**

La equidad[19] está relacionada con la igualdad, pero, de ninguna forma, es lo mismo. Según el diccionario equidad significa "igualdad de ánimo" e igualdad significa "la condición de ser una cosa igual que otra". Equidad también está relacionada con "justicia". Una de las definiciones del diccionario para equidad es "justicia natural, por oposición a la justicia legal". Sin embargo, lo que para una persona es justo no lo es necesariamente para otra.

"Equidad", en el riego andino, es un concepto social y normativo. Es el acuerdo entre los miembros de una sociedad sobre lo que es justo. Equidad también incluye una cierta forma de igualdad, pero es un concepto más amplio. La forma en que se expresa la equidad depende de la cultura. Asimismo, indica que la equidad comprende tres factores importantes.

- Participación de todos/as los/as miembros y control mutuo.
- Transparencia en el entendimiento de las decisiones en la operación por parte de todos/as los/as miembros.
- Igualdad: la cual se expresa en una distribución igualitaria de beneficios y perjuicios entre los/as miembros de una sociedad.

Con estos antecedentes, se puede decir que, en los sistemas intervenidos por el PAB, están establecidas dos formas de acceso al riego, ambas con acuerdo mutuo y consensuado de todos/as los/as miembros de cada organización. Por un lado, el acceso equitativo en Viuda Armana y Cruz de Ventanas y, por otro, el acceso igualitario en Cutahua, Pímbalo y El Tingo.

Para asumir la una o la otra forma de acceso influyó la disponibilidad de agua, la superficie regable y la cantidad de usuarios/as. Pero lo más importante es que, en todos los casos, desde el PAB, el proceso organizativo se realizó, de principio a fin, valorando a cada persona, hombre o mujer, sin tener en cuenta su situación económica, su condición social, su orientación sexual, su cultura, su apariencia ni su religión, sino más bien considerando que todos los seres humanos se merecen el mismo respeto y ser considerados/as como tal. En consecuencia, todos y todas tienen el mismo derecho a acceder al riego en cualquiera de las formas establecidas por la organización.

Bajo estas consideraciones, en los 5 Sistemas intervenidos por el PAB, el acceso al riego y el cumplimiento de las obligaciones fue asumido de manera favorable por todos/as, siempre teniendo en cuenta las particularidades organizativas de cada sistema, como revela el siguiente testimonio.

"Para mí, es muy importante que se aporte de acuerdo a los beneficios que se reciben. En nuestra organización, antes, había sido todo por igual. Si tenía una pequeña parcela de terreno y ocupaba el riego menos horas, tenía que trabajar y aportar igual que aquel que tenía más terreno y horas de riego. Ahora, con el apoyo del PAB, esta situación está regulada, se aporta de acuerdo a la cantidad o extensión de terreno y las horas que se ocupa el agua"
(Asensio Chisag, usuario del Sistema de Riego Viuda Armana).

- **Los/as usuarios/as de los 5 Sistemas de Riego de Simiátug realizan autogestión para la AOM de sus Sistemas, asegurando la sostenibilidad futura de los mismos.**

Los dos cuadros siguientes (8 y 9) exponen, a modo de ejemplo, un presupuesto para la AOM de un sistema y un reparto de derechos y tarifas de riego entre usuarios/as. Como se ve, las tarifas recaudadas cubren el presupuesto necesario para todo el año. Así se ha trabajado con los/as usuarios/as.

19. Boelens, R. y Dávila, G., Buscando la equidad: concepciones sobre justicia y equidad en el riego campesino, Van Gorcum y Comp. B.V., Países Bajos, 1998, pág. 260.

Cuadro 8. Ejemplo de un Presupuesto elaborado para la AOM del Sistema de Riego; en este caso corresponde a Viuda Armana (Simiátug).

PRESUPUESTO AÑO 2010

Rubros	Unidad Medida	Cantidad	Valor Unitario ($$)	Total ($$)
1.- OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO				**337,00**
Aguatero/a (1)	mes	12	20,00	***240,00***
Herramientas *(rastrillo, pala, azadón, escoba)*	anual	1	32,00	***32,00***
Materiales para mantenimiento *(pintura, grasa, candados)*	anual	1	65,00	***65,00***
2.- ADMINISTRACIÓN				**324,00**
Movilización de dirigentes a reunión del Consejo de Aguas y gastos de representación	mes	12	7,00	***84,00***
Gastos y material de oficina *(papelería, copias, teléfono)*	anual	1	20,00	***20,00***
Tarifa anual al SENAGUA	año	1	20,00	***20,00***
Trámites legales (renovación de la sentencia)	año	1	200,00	***200,00***
3.- INVERSIÓN				**60,00**
Eventos de capacitación (taller, curso, pasantía)	evento	1	60,00	***60,00***
Fondo de capitalización	global			***0,00***
SUB-TOTAL (AOM):				***721,00***
4.- IMPREVISTOS (5% DEL SUB-TOTAL 1,2,3)				**36,05**
			TOTAL:	**757,05**

Fuente: Presupuesto para la AOM del Sistema de Riego Viuda Armana en 2010; elaborado por IEDECA.

Cuadro 9. Ejemplo de un reparto de Derechos y de la correspondiente tarifa individual para el financiamiento de la AOM del Sistema de Riego; en este caso corresponde a Viuda Armana (Simiátug).

DERECHOS DE USO Y TARIFAS DE RIEGO, AÑO 2010							
					Costo/minuto: 0,08 USD		
No.	Nombre del Usuario/a	Cantidad de tierra regada (Has.)	Derecho individual 2009		Porcentaje de participación (%)	Pago (en $)	
			En minutos	En horas		Mensual	Anual
1	Tibanlombo Segundo Ángel	0,32	198	3:18:00	2	**1,26**	**15,12**
2	Chísag Cambo Luis Asensio	0,66	409	6:49:00	4	**2,61**	**31,32**
3	Chimborazo Ayme César	0,10	62	1:02:00	1	**0,40**	**4,80**
4	Punina Punina Fernando	0,22	136	2:16:00	1	**0,87**	**10,44**
5	Chávez Ruíz Zenaida Josefa	1,36	831	13:45:00	8	**5,29**	**63,48**
6	Mazabanda Yanchaliquín Aurora	0,35	217	3:37:00	2	**1,38**	**16,56**
7	Mazabanda Yanchaliquín María Julia	0,29	180	3:00:00	2	**1,15**	**13,80**
8	Yanchaliquín Ruíz Ángel Manuel	0,90	544	9:04:00	5	**3,47**	**41,64**
9	Azogue Ayme Segundo Manuel	0,96	580	9:40:00	6	**3,70**	**44,40**
10	Caiza Sigcha Leandro	0,20	124	2:04:00	1	**0,79**	**9,48**
11	Chimborazo Punina María Dolores	0,21	130	2:10:00	1	**0,83**	**9,96**
12	Mazabanda Yanchaliquín Gonzalo José	0,42	260	4:20:00	3	**1,66**	**19,92**
13	Carranza Noboa Freddy (Instituto)	1,46	882	14:42:00	9	**5,62**	**67,44**
14	Punina Poaquiza Gregorio	0,75	453	7:33:00	5	**2,89**	**34,68**
15	Sigcha Pasachoa Segundo Francisco	0,81	490	8:10:00	5	**3,12**	**37,44**
16	Toalombo Azogue María Celia	0,32	198	3:18:00	2	**1,26**	**15,12**
17	Yanchaliquín Ruíz Rosa Elena	1,96	1185	19:45:00	12	**7,55**	**90,60**
18	Yanchaliquín Ruíz Carmen Etelvina	0,75	453	7:33:00	5	**2,89**	**34,68**
19	Chávez Yanchaliquín Víctor Amable	1,39	840	14:00:00	8	**5,35**	**64,20**
20	Poaquiza Segundo Manuel	0,74	447	7:27:00	5	**2,85**	**34,20**
21	Punina Yanchaliquín Ángel Javier	0,90	544	9:04:00	5	**3,47**	**41,64**
22	Toalombo Chisag María Rosa	0,40	248	4:08:00	3	**1,58**	**18,96**
23	Punina Ayme César Elías	0,19	118	1:58:00	1	**0,75**	**9,00**
24	Villacís Chávez Olinda	0,22	136	2:16:00	1	**0,87**	**10,44**
25	Toalombo Yanchaliquín Antonio	0,38	236	3:56:00	2	**1,50**	**18,00**
TOTAL:		**16,26**	**9.901**	**168**	**100**	**63,11**	**757,32**

Fuente: Derechos de uso y Tarifas del Sistema de Riego Viuda Armana para 2010; elaborado por IEDECA.

Cabe mencionar que, antes de la intervención del PAB, el pago de tarifas en el Sistema Viuda Armana era igualitario, pese a la marcada diferencia de superficies con acceso al riego.

Aunque se trata de un tema nuevo para los/as usuarios/as de los Sistemas de la zona, luego del proceso organizativo desarrollado, en todos se ha resuelto elaborar anualmente la planificación de ingresos y gastos para la administración, operación, mantenimiento y mejoras de cada sistema de riego, de acuerdo a los formatos elaborados, validados y establecidos (ver cuadros 8 y 9).

- **Los/as usuarios/as de los 5 Sistemas de Riego de Simiátug están bien empoderados/as de su sistema y conscientes de la importancia de seguir realizando la AOM (cumplimiento de acuerdos, normas, pago de tarifas…)**

El empoderamiento es un proceso a medio y largo plazo. Éste crecerá una vez que se complementen las obras que faltan para la tecnificación del riego y se consolide la organización de regantes; como manifiesta el siguiente testimonio:

"El IEDECA, al dejarnos organizados, con reglamento y establecida la tarifa de riego, nos da una ayuda importante; creo que nos concienciaremos todos los miembros de la Organización y podremos seguir adelante, aún luego que termine la intervención del PAB. Pero, sí quisiera que exista otra etapa para que nos sigan apoyando hasta fortalecer la organización de riego"
(Rodrigo Chimborazo Calvopiña, Tesorero del Sistema de Riego Cruz de Ventanas, Parroquia Simiátug).

Hasta la finalización de la 1ª fase del PAB, fue bien acogida por la mayoría de usuarios/as la decisión de cumplir cabalmente las normas establecidas en el reglamento de riego; así, también, el pago de la tarifa para solventar los requerimientos de la AOM del Sistema de Riego, lo que incluye el compromiso de, periódicamente, actualizar los padrones, derechos, obligaciones, resoluciones y presupuestos para la adecuada gestión del Sistema.

- **Las familias de Cutahua, Pímbalo, Cruz de Ventanas, El Tingo y Viuda Armana incrementan la producción agropecuaria en sus fincas.**

Al asegurar el acceso al agua de riego en las fincas de las familias de la organización de regantes, con el apoyo de la acción del PAB, se estimula la producción permanente y la diversificación de productos agropecuarios, lo que contribuye a mejorar la dieta alimenticia y los ingresos de las familias.

En Cutahua, Pímbalo, Cruz de Ventanas y Viuda Armana, el riego está destinando, principalmente, al cultivo de pastos para la alimentación del ganado lechero, pero sin olvidar la producción de alimentos para consumo familiar. Obviamente, con la alimentación segura y de mejor calidad, muchas familias de los sistemas de riego han emprendido acciones encaminadas a mejorar la genética de sus animales, para tener mayores rendimientos y mejor calidad, por ejemplo, en la producción de la leche.

Otras familias, como en El Tingo, sobre todo están empeñándose en diversificar la producción de sus huertos, priorizando la producción de hortalizas y tubérculos, y la crianza de animales menores.

- **En los 5 Sistemas intervenidos, poco a poco, van mejorándose y estableciéndose relaciones de mayor equidad en relación al riego.**

En el cuadro que sigue se contabilizan los/as usuarios/as de los 5 Sistemas.

Cuadro 10. Relación de usuarios/as, desagregada por sexo, según el nuevo padrón de cada sistema, 2010.

Sistema de riego	Usuarios/as		
	Hombres	Mujeres	Total
Cutahua	48	6	54
Pímbalo	79	26	105
Cruz de Ventanas	23	12	35
El Tingo	42	10	52
Viuda Armana	16	9	25
TOTAL:	**208 (76%)**	**63 (24%)**	**271**

Fuente: Padrones de usuarios/as de los 5 sistemas intervenidos. Archivo del IEDECA, 2010.

La información presentada corresponde al registro escrito de padrones de usuarios/as de cada organización (ver cuadro 10). Pero, en realidad, la participación de las mujeres va acortando la brecha con los hombres, como opina Luis Asensio, en el siguiente testimonio:

"Antes las decisiones eran tomados más por los hombres; en cambio, ahora, ya veo que participan las mujeres; también ellas toman la palabra, intervienen y ayudan a decidir en las Asambleas sobre cualquier tema. Para mi, hombres y mujeres "valen" iguales; por ejemplo, en mi familia, conozco que las mujeres valoran nuestro trabajo y, de igual forma, los hombres valoramos el trabajo de las mujeres"
(Luis Asensio Chisag, usuario del Sistema de Riego Viuda Armana, Parroquia Simiátug)

En consecuencia, se puede afirmar que, poco a poco, va disminuyendo la inequidad entre hombres y mujeres en el acceso al agua. Las mujeres solas y los/as adultos/as mayores tienen ahora más facilidad que antes para acceder y ejercer su derecho al riego, como resultado de:

- Su participación en el proceso de organización y toma de decisiones.
- Su acceso a la capacitación del mismo modo que el resto de usuarios.
- El nuevo horario de entrega de turnos de riego, sólo durante el día (de 6:00 a 18:00).
- El respeto de los horarios de riego por los/as usuarios/as.
- La disminución de robos y de desperdicios.
- Los aportes económicos y en trabajos de acuerdo a los beneficios que se reciben.

- **5 Asociaciones de Simiátug han emprendido el proceso de fortalecimiento de la organización comunitaria y de la organización de regantes.**

Foto 3. Asamblea de usuarios/as del Sistema de Riego de El Tingo, 2010.

La mayoría de las organizaciones, al contar con la concesión de agua a nombre de los/as integrantes de su jurisdicción, cuentan con una enorme fortaleza; de hecho, en los Sistemas de Riego de Cutahua, Pímbalo, Cruz de Ventanas, El Tingo y Viuda Armana está concebido de esa manera.

El tema del agua y el riego es un elemento aglutinador de voluntades. Para su gestión se organizan los/as usuarios/as de una u otra manera, ya sea entre vecinos de un sector, ya entre miembros de la organización comunal, como es el caso de los Sistemas de Riego intervenidos por el PAB. En el caso específico de las organizaciones de riego, si algún/a usuario/a no asiste a las reuniones o no cumple con las actividades planificadas por la organización, sin más se aplican las normas y sanciones establecidas para el efecto en el reglamento aprobado por consenso.

En fin, no cabe duda de que la gestión colectiva del agua genera y mantiene la estabilidad social, ya que el funcionamiento y fortalecimiento de la organización se logra en base a la capacidad de los grupos para el establecimiento adecuado y consensuado de los acuerdos[20].

20. Cisneros, I., El Riego Campesino y el Proceso de Modernización, IEDECA, 2ª Edición, 1996, pág. 31.

3.5.3. Algunos impactos logrados: un modelo de gestión del agua y del riego para replicar.

- **Una propuesta de sostenibilidad: la Gestión Social del riego.**

Normalmente, los/as medianos/as y grandes usuarios/as del agua pretenden hacer funcionar los sistemas de riego desconociendo que este recurso, en cualquier parte del mundo, requiere de un manejo o gestión social, y que no puede manejarse en forma individual para usufructo de un reducido grupo de personas. Siempre se requiere de un consenso entre todos/as los/as usuarios/as.

Para que funcione un Sistema de Riego comunitario se requiere que los beneficios lleguen con equidad a todos/as los/as usuarios/as. Si, por el contrario, la tendencia fuera favorecer la concentración de la tierra, ello llevaría también a la concentración del agua, ante lo cual los/as usuarios/as excluidos/as perderían el interés, se descuidarían del canal o acequia y se reduciría su capacidad de conducción. Cuando así sucede, se producen bajas en la producción y se genera conflictividad social.

En los pequeños Sistemas de Riego intervenidos por el PAB, la comunidad establece las reglas de distribución del agua, entrega los derechos a los/as usuarios/as, organiza la operación y el mantenimiento de la infraestructura, determina la tarifa y el reglamento… para garantizar el funcionamiento general y eficiente del Sistema. Aquí radica la garantía de que se seguirá gestionando el riego de manera colectiva, justa y sostenible. Es, por ello, también la opción "política" del PAB.

Estamos, pues, de acuerdo con Iván Cisneros, cuando afirma que "aunque el agua de riego sea sometida a las leyes hidráulicas e hidrológicas, cuando la maneja un campesino obedece más que todo a leyes y reglas sociales del grupo que la aprovecha"[21].

- **7 OB's de Simiátug y Salinas quisieran y están dispuestas a replicar el modelo de gestión desarrollado en los 5 Sistemas de Riego apoyados por el PAB.**

Conviene recordar que, en la Parroquia Simiátug, 12 organizaciones identificadas en la línea base cuentan con concesión de agua para riego; de todas ellas, nada menos que 5 fueron intervenidas por el PAB (incluido Pímbalo). El Sistema de Riego de Laihua (canal Tamboryacu) lo fue por el INAR. En consecuencia, el resto de comunidades todavía no cuentan con ninguna intervención en riego comunitario desde el PAB.

Llegados hasta aquí, finalizando el tercer año de intervención, las comunidades de Pambukloma, Papaloma, Rayo Pamba, Cocha Colorada, Canal Papaloma Bajo-Guanguliquín, y Boliche, de la Parroquia Simiátug, y Natawa, de la Parroquia Salinas, han mostrado todo el interés por emprender, en sus Sistemas de Riego, procesos similares a los llevados adelante por el PAB.

Este interés se debe a que tanto los/as dirigentes como los/as miembros de estas comunidades conocen y concuerdan con el proceso desarrollado en las organizaciones beneficiarias del PAB, en lo organizativo y en el mejoramiento de la infraestructura, y, más que nada, porque ya están observando los resultados, en cuanto a acceso equitativo, eficiencia en la conducción, eliminación de riego nocturno, mejora de la producción, etc., que van logrando estas comunidades vecinas.

- **271 familias de la Parroquia Simiátug se encuentran en proceso de mejorar notablemente sus condiciones de vida gracias a la disponibilidad de riego.**

De los 5 Sistemas de Riego implementados, 4 comenzaron a operar en el 2º semestre del tercer año de intervención, por lo que, al finalizar la 1ª Fase o período de intervención, aún es demasiado temprano como para presentar impactos específicos y palpables ya alcanzados, al menos en lo referente a la mejora las condiciones de vida de las familias que conforman los sistemas intervenidos.

Sin embargo, en base a los resultados previos obtenidos en Simiátug y en otras experiencias anteriores desarrolladas por las instituciones del PAB, se puede mencionar sin riesgo de exagerar que, con la intervención en riego, la familia campesina sí logra mejorar su calidad de vida, mediante la diversificación de cultivos, la producción permanente y la mejora de rendimientos de la producción.

21. Idem, pág. 32.

- **La diversificación de cultivos:** al contar con el agua de riego de forma regular y oportuna, las familias emprenden e invierten sin miedo para mejorar sus fincas, por ejemplo, implementando parcelas de pastos para la alimentación del ganado vacuno mejorado y especies menores; o también, en la producción de alimentos sanos para el autoconsumo y la venta de los excedentes en las ferias y/o a las Empresas Asociativas de transformación para generar valor agregado.

- **Producción permanente:** tradicionalmente, en la zona se acostumbra a realizar una única siembra, pensando en el agua de la temporada de invierno; pero, una vez implementados los sistemas de riego, las familias fácilmente apuntarán a una producción agropecuaria permanente.

- **Mejores rendimientos de la producción agropecuaria:** algo muy visible cuando se cuenta con riego es el mejoramiento de la calidad y de los rendimientos de la producción agropecuaria, situación que también contribuye a mejorar la alimentación de la familia y los animales.

3.6. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

3.6.1. Los aportes para la implementación de las obras han de ser compartidos.

La mayoría de dirigentes y miembros de las organizaciones coinciden en que es conveniente que los/as beneficiarios/as (regantes) aporten también económicamente, no sólo con mano de obra, para financiar algunos gastos al momento de la implementación de cualquier tipo de infraestructura.

Este cambio de pensamiento se debe a que muchas de las intervenciones anteriores, realizadas con criterio paternalista y clientelar, tanto de instituciones gubernamentales como no gubernamentales, fracasaron, sin más, dejando obras sin funcionar; según se describe en los siguientes testimonios:

"La estrategia aplicada es importante; en este caso, por el aporte en efectivo que realizan los miembros de la Comunidad se llega a valorar lo que realmente cuesta. Caso contrario puede suceder, como en las intervenciones anteriores que, cuando a la Comunidad solamente le han hecho aportar con mingas, los bienes materiales se han despilfarrado, se han destruido y no se les ha dado ningún valor. En definitiva, las capacitaciones y obras de infraestructura implementadas no funcionan"
(Luis Chimborazo Calvopiña, Tesorero del Sistema de Riego Cruz de Ventanas, Parroquia Simiátug).

"Esto es lo más interesante; antes cualquier proyecto que venía era todo regalado, por lo tanto no le tomábamos importancia; en cambio, hoy en día, las instituciones ponen una parte y, de igual forma, un tanto por ciento ponemos los beneficiarios; de esa manera los beneficiarios nos preocupamos más por cuidar, responsabilizar y estar pendientes de que funcionen las obras, porque nosotros también hemos puesto la plata"
(Luis Asensio Chisag, usuario del Sistema de Riego Viuda Armana, Parroquia Simiátug).

Totalmente de acuerdo, por eso, en la intervención del PAB, la participación de los/as actores en lo organizativo, en lo económico, en los trabajos comunitarios y capacitaciones, se llega a acordar previamente con la intervención directa de los/as que conforman la organización beneficiaria y el PAB, en espacios definidos para el efecto (asambleas).

Los/as beneficiarios/as asumieron la parte que les correspondía sin mayores problemas ni consideraciones, argumentando que los beneficiados directos de la organización, capacitación y obras que se implementen son los/as propios/as socios/as de la organización de riego.

Lo bueno de esta forma de intervención es la optimización de los recursos económicos disponibles, en comparación a los rendimientos y calidad de implementación de obras realizadas en la misma zona de intervención con financiamiento del Estado, a través de contratación pública, conforme se describe en el comentario al gráfico 6 del apartado 3.5.1. Además, se contribuye a que los/as usuarios/as valoren, se apropien y empoderen de la gestión del riego, estableciendo, en cada una de las organizaciones, el reglamento y la tarifa de riego para la autogestión y sostenibilidad del sistema.

En consecuencia, dada la normalidad con que se avanzó en la implementación de obras en los Sistemas de Riego comunitario de Cutahua, Pímbalo, Cruz de Ventanas, El Tingo y Viuda Armana

y, dado también el posterior compromiso demostrado y asumido por los/as beneficiarios/as para la administración, operación y mantenimiento de las obras implementadas, se concluye que son adecuadas, viables, oportunas y replicables la estrategia, la metodología y las acciones emprendidas por el PAB para el desarrollo de las actividades del componente 3.

3.6.2. Una relación horizontal y cercana a las familias usuarias en el proceso de organización e implementación de obras de riego ayuda muchísimo para todo.

No hubo dificultades para entenderse con las familias de las comunidades beneficiarias de la parroquia Simiátug. Ayudó mucho la experiencia anteriormente desarrollada por los técnicos en lugares y con gente de similares condiciones del Cantón Cayambe, Provincia de Pichincha, y de la margen derecha de la Cuenca Alta del Río Ambato, Provincia de Tungurahua.

Plantear claramente, desde el inicio, nuestra metodología y estrategia de intervención y mantenernos firmes en esa postura durante el desarrollo del proceso hasta su finalización, ayudó mucho al buen entendimiento con los/as usuarios/as y dirigentes de las organizaciones y con las otras instituciones.

Es necesario actuar con respeto y consideración ante la gente y las familias en situación de vulnerabilidad y extrema pobreza, pero también, ser enfáticos y exigentes respecto al cumplimiento de los compromisos asumidos, tanto por la instancia de apoyo como también por los beneficiarios.

La disponibilidad de los recursos financieros y técnicos a tiempo desde el PAB permitió hacer presencia oportuna y no retrasarse en las acciones planificadas en lo organizativo, en la implementación de obras y en los eventos de capacitación. Asimismo lo reconocen los asistentes al Taller con Beneficiarios/as,[22] realizado el 16 de agosto de 2010, ante las siguientes preguntas:

- *Bajo su criterio, ¿qué acciones de las realizadas por el PAB en Riego, considera que han sido las más importantes o interesantes?*
    - Construcción de obras de conducción con tubería y de reservorios con geomembrana.
    - Asegurar la llegada del agua a la comunidad, evitando pérdidas en el camino.
    - Impulsar la Organización de regantes para el uso ordenado del agua de riego.
    - Uso de materiales de muy buena calidad y certificados para la construcción de obras (tubería, geomembrana, material pétreo, cemento, hierro, accesorios).
    - Motivar y capacitar para mejorar la organización de regantes y disminuir el desperdicio del agua por falta de entendimiento y de orden entre los/as usuarios/as.
    - Cuidado y protección de las vertientes del agua.
    - Establecimiento del reglamento y del presupuesto para la AOM de los sistemas comunales.
    - Intervención coordinada del PAB en alianza con otras instituciones.

- *¿Cuáles cree que, en su opinión, son los principales resultados obtenidos en Riego, como fruto de las acciones realizadas?*
    - Organización, unión y mayor preocupación de los/as usuarios/as por un manejo adecuado del agua de riego y de los recursos naturales en la Comunidad.
    - Toma de decisiones en Asambleas de la organización, tanto para la organización en sí, como para la construcción de obras, con participación igualitaria de hombres y mujeres de las organizaciones comunales.
    - Establecimiento consensuado de los acuerdos para la participación en trabajos, el aporte económico, el pago de tarifas, etc., en relación al derecho que cada usuario/a tiene para el aprovechamiento del agua.
    - Disminución del desperdicio de agua en la captación, conducción y distribución.
    - Acceso al agua de riego para todas las familias de las 5 comunidades que participan en trabajos, aportan económicamente y se comprometen a cumplir con las resoluciones tomadas en Asamblea.
    - Establecimiento de los turnos de riego en forma ordenada y coherente.
    - Disminución de conflictos entre usuarios/as y comunidades.
    - Eliminación del riego nocturno y mayor facilidad para el acceso al riego.
    - Respeto y confianza entre las instituciones y la comunidad.
    - Y que todo va de la mano con el mejoramiento de la producción agropecuaria.

22. Con dirigentes y representantes de las Organizaciones del PAB.

3.6.3. Relación del riego con el manejo adecuado de los Recursos Naturales, especialmente del páramo.

Hablando de riego, el manejo adecuado de los Recursos Naturales es trascendental, dado que de ello depende que la población actual y futura cuente con el recurso agua para el consumo humano y para la producción agropecuaria, pudiendo así mejorar la dieta alimenticia de las familias y las comunidades en áreas, como Simiátug y Salinas, de elevados índices de desnutrición crónica.

En consecuencia, se aprovecharon al máximo los espacios de reuniones, asambleas, giras, trabajos comunitarios, eventos de capacitación y hasta diálogos directos con hombres y mujeres para abordar el tema de la recuperación, cuidado y manejo del páramo y las vertientes de agua.

También, fue conveniente plantear la intervención en riego siempre y cuando exista la preocupación ambiental y se hayan establecido acuerdos de manera comunitaria para el cuidado del páramo y las fuentes de agua, considerando que es una enorme fortaleza que las comunidades cuenten con este recurso estratégico en su jurisdicción, de modo que las obras de riego mejoradas o construidas no se conviertan en "elefantes blancos" debido a la paulatina disminución de los caudales hasta, incluso, poder quedar sin agua para la operación de la infraestructura implementada.

Con este ejercicio de motivación, sensibilización y capacitación, se logró que la mayoría de las familias de las Comunidades de la zona alta de las parroquias Simiátug y Salinas comprendan y asuman que dependen de la decisión que ellos/as mismos/as tomen sobre si conservar y preservar el páramo y los recursos naturales para contar siempre con el agua, o, por el contrario, seguir realizando acciones agresivas al ambiente que acarrean la disminución y desaparición del líquido vital.

3.6.4. Integralidad de las acciones: Relación del riego con los otros resultados del PAB.

El Resultado 1 (Socio-organizativo y Género) aporta al R3 con una agrupación social organizada y dispuesta a emprender acciones para cuidar fuentes y optimizar el uso del agua de consumo y riego. Por su parte, el Resultado 3 (Agua y Riego) apoya al R1 cuando gestiona la legalización de fuentes, elabora Estudios y Proyectos de Riego que pueden ser financiados, ofrece capacitación y, en algunos casos, implementa y/o adecúa infraestructura de riego, a fin de garantizar el acceso equitativo y eficiente al riego para las familias socias de las OB's; y, además, posibilita el fortalecimiento de las organizaciones a través del manejo comunitario del agua de riego, como elemento integrador.

El Resultado 2 (Recursos Naturales y Páramos), a través de las acciones de conservación, garantiza y provee el agua que se regula en los páramos y fuentes que se encuentran en las áreas de reserva; mientras tanto, el Resultado 3 (Agua y Riego), a través de la organización, adecuación de las infraestructuras de riego y capacitación en AOM de los sistemas, contribuye a disminuir la presión hacia los páramos y zonas de reserva, a conservar las fuentes de agua y a preservar el ecosistema y la biodiversidad de la "Pachamama".

Mientras que el R3 (Agua y Riego) pone a disposición del Resultado 4 (Producción bajo modelo SIPA) el agua oportuna y suficiente para los/as pequeños/as agricultores/as, contribuyendo así a una producción permanente, el R4 realiza una apuesta productiva sana y sostenible, al promover la implementación de los SIPA's, optimiza el uso del escaso recurso hídrico disponible en las Micro-cuencas a través de la tecnificación en la aplicación del riego en la parcela, mejora los ingresos de las familias, como efecto del desarrollo agropecuario sostenible de la finca, y así disminuye el interés de los/as productores/as de seguir depredando los recursos naturales.

El Resultado 5 (Finanzas Populares) contribuye al desarrollo local con organizaciones financieras comunitarias eficientes, preparadas y dispuestas a ofrecer créditos a todos los sectores, incluidos los/as usuarios/as del riego, como se ha hecho posible en muchos casos. Mientras tanto, desde el R3 (Agua y Riego), los/as usuarios/as del riego muestran todo el interés por acceder a créditos para la inversión productiva agropecuaria en sus fincas, seguros de obtener una buena producción.

Mientras tanto, la conexión del R3 (Agua y Riego) con el Resultado 6 (Empresas y Comercialización) se da a través del R4 (Producción bajo modelo SIPA). Gracias a la dotación de agua de riego a los SIPA´s se diversifica y aumenta la producción, la cual, a su vez, se entrega a las empresas rurales

comunitarias para su transformación y posterior comercialización con valor agregado, completándose la cadena de valor.

El Resultado 8 (Consorcio y Alianzas) facilita el relacionamiento con instituciones gubernamentales y no gubernamentales para coordinar la intervención en temas coincidentes y de interés para todos, optimizando y usando con buen criterio los recursos. Mientras tanto, el R3 (Riego) contribuye con usuarios/as de riego bien organizados/as que gestionan los Estudios de Riego para su financiamiento por parte de cualquier institución con la que el PAB estableció convenio de cooperación mutua.

Esta forma de intervención coordinada entre instituciones afines permitió una actuación ágil, oportuna y eficiente:

- **Ágil**, porque, pese a ser amplia el área de intervención, se ha logrado actuar con prontitud en las organizaciones que han requerido de nuestra intervención.
- **Oportuna**: se inició estableciendo una planificación de la intervención y un cronograma de ejecución, elementos que coadyuvaron para poder estar en los lugares previstos con más frecuencia y a tiempo.
- **Eficiente**: se constata que, con los recursos disponibles, se ha realizado y logrado mucho más de lo que planteamos avanzar al inicio del PAB.

3.6.5. Las intervenciones en riego de todas las instituciones han de realizarse bajo unos mismos criterios y una misma visión para no malograr procesos.

Si se trata de hacer el bien a la población y de mejorar las condiciones de vida, entonces, las intervenciones, sean éstas de instituciones no gubernamentales o gubernamentales, deben orientarse en la línea de contribuir a un desarrollo integral de las familias y comunidades. No como ha ocurrido antes y al inicio de la intervención del PAB; mientras éste proponía actuar de forma coordinada, una institución pública, que también estaba dispuesta para intervenir en riego, se negaba a participar en coordinación con el PAB. Los resultados de esa intervención aislada están a la vista, pues, pese a la alta inversión realizada por la institución pública, la organización y la infraestructura implementada no llegaron a cumplir con el objetivo planteado, dotar de agua a los/as usuarios/as de manera eficiente, oportuna y con equidad. Y ejemplos de ello se conocen muchos en Bolívar…

Por el bien de todos/as, pero, principalmente de los/as beneficiarios/as, conviene realizar los esfuerzos necesarios para llegar, al menos, a una mínima coordinación, aunando criterios, sumando esfuerzos y compartiendo recursos, como ocurrió en el Sistema de Riego de Pímbalo que, a lo mejor no será del completo agrado de todas las partes que prestamos apoyo, pues aún pudo hacerse mejor, pero al menos la infraestructura implementada está en condiciones de funcionar bien, ofreciendo el agua a los/as regantes, como era la aspiración de los/as comuneros/as de Pímbalo.

3.6.6. Buena relación del Programa con las instituciones y las organizaciones.

Al definir, desde el inicio, el accionar de cada una de las instituciones del PAB, se mostró coherencia en el nivel interno y también ante los/as beneficiarios/as. Esta coherencia de pensamiento y acciones entre las instituciones del PAB es valorada positivamente y muy comentada por dirigentes y miembros de base de las organizaciones en las áreas de intervención.

Luego de algunos intentos fallidos, de alguna manera se ha logrado, desde este componente, una buena coordinación, principalmente para la implementación de obras y la elaboración de propuestas de riego con el INAR y para viabilizar la legalización de las concesiones de agua con la SENAGUA.

3.6.7. Garantizar la sostenibilidad social y económica de los sistemas de riego.

La sostenibilidad social de los proyectos es el objetivo final buscado, como un proceso fundado en la seguridad alimentaria y el mejoramiento de la situación económica de los pequeños agricultores/as.

Por ello, los proyectos de desarrollo rural integral que incluyen al riego como un componente básico en su accionar tienen gran potencialidad de alcanzar la elevación de la calidad de vida campesina, porque el desarrollo rural está directamente relacionado con los objetivos principales de un sistema

de riego, esto es: aumentar la productividad a través del acceso al riego y el incremento del área regable; diversificar los cultivos y producir en forma permanente; mejorar la distribución del agua, con seguridad y equidad; disminuir los conflictos entre usuarios/as; impulsar el empoderamiento de los/as usuarios/as para la sostenibilidad de las inversiones y el funcionamiento de los sistemas.

Así fue manifestado por los/as representantes de los sistemas de riego apoyados por el PAB en el Taller con los/as Beneficiarios/as realizado el 16 de agosto de 2010, ante la pregunta: ¿Qué cambios positivos han visto que ha aportado el PAB a su realidad en Riego y que se mantendrán en el futuro?

- La fortaleza organizativa de los/as regantes.
- La organización y coordinación entre dirigentes y miembros de las comunidades, con responsabilidad.
- Hacer los aportes económicos y en trabajos en base al beneficio que reciben (equidad).
- La participación de las mujeres con opiniones, ideas y sugerencias en asambleas y trabajos.
- El cuidado del páramo y las vertientes de agua se ha asumido responsablemente.
- La legalización de las vertientes de agua.
- El respeto a los acuerdos que toma la organización.
- El pago de la tarifa de riego para la operación y mantenimiento de las obras construidas.

3.6.8. Es posible mejorar las relaciones de género: organización inclusiva.

Se ha avanzado en algo. Ya las organizaciones comentan abiertamente sobre la necesidad de apoyar a las mujeres para que mejoren su participación real en las decisiones y aspectos relacionados al quehacer de la Comunidad; sin embargo, falta mucho. Conviene que este tema sea apropiado y tratado con mayor frecuencia por los/as mismos/as líderes/as, dirigentes y toda la población, como su propia necesidad. De esa manera, poco a poco, se “masificará” la preocupación por abordar y dar alternativas para mejorar el tema de la equidad de género y reducir las brechas existentes.

INTRODUCCIÓN: LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA (SIPA´s).

En los últimos años, en muchas organizaciones de desarrollo se ha escuchado hablar sobre la importancia de fomentar el protagonismo de campesinos/as e indígenas en sus propios procesos de desarrollo. Con este fin, en el sector rural, se han propuesto diferentes estrategias de trabajo participativas que apuntan a lograr un mayor empoderamiento de la población, y que se expresa en varios aspectos: poder personal, elección propia y vida digna, en concordancia con los propios valores; capacidad de luchar por los derechos; participación en la toma de decisiones; y, en general, una expansión de las capacidades de la población para participar en la mejora de la calidad de vida, entendida como el "Sumak Kawsay", impulsado como una política del Estado Ecuatoriano, a través del Plan Nacional para el Buen Vivir, en coherencia con la Constitución de 2008, que, referente a la Soberanía Alimentaria, expresa lo siguiente: *"La Soberanía Alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente"* [1].

En este sentido, la Agro-producción constituye la actividad económica base de Bolívar, pues, gracias a las ventajas comparativas del territorio, sobre todo por su diversidad de suelos, climas, topografía..., ha sido posible generar una gran variedad de productos; sin embargo, el manejo primario y ancestral hacen que las operaciones de este macro sector sean poco competitivas y nada rentables. La agricultura se destaca con una contribución del 60% en el empleo de la Provincia. Esto confirma la caracterización de Bolívar como una Provincia, principalmente, agrícola[2].

Siendo la producción agropecuaria la principal fuente de empleo en la Provincia Bolívar, este dato se contrasta con el deficiente crecimiento de los ingresos económicos por esta actividad, alcanzando únicamente 168,45 dólares anuales de utilidad en promedio por productor/a[3].

La Provincia Bolívar, con predominio de sistemas de producción familiares, pero bajo nivel de organización 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, mediante la inserción e integración de conocimiento, tecnología, inversiones e infraestructuras adecuadas.

Como respuesta a esta situación, el PAB plantea la implementación del Modelo SIPA, y su réplica y extensión a través de la agricultura familiar, que apunta hacia tres grandes objetivos:

- Las familias "Siperas" incrementen los ingresos económicos.
- Las familias "Siperas" alcancen un nivel de seguridad alimentaria, al menos, bueno.
- La extensión y replicabilidad del Modelo SIPA en diferentes pisos agro-ecológicos.

En este capítulo, se presentan las diversas estrategias y metodologías desarrolladas y aplicadas, los efectos e impactos logrados y las lecciones aprendidas, por cada uno de los 11 temas que se tratarán relacionados con los **SISTEMAS INTEGRADOS DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA (SIPA´s).**

---

1. Constitución del Ecuador, 2008, Capítulo tercero, Art. 281, Literales 1, 3, 5, 6, 7, 8, 10.
2. CISMIL, GPB, *Objetivos de Desarrollo del Milenio, Estado de situación de la Provincia Bolívar a 2006,* Quito, AECI/CONCOPE/ONU, 2006.
3. Muestra tomada a 66 productores/as de las 5 Áreas de intervención del PAB, Línea Base del PAB, 2007.

LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN EL COMPONENTE 4, PRODUCCIÓN AGROPECUARIA.

A continuación, en el cuadro 1, se presentan los principales actores involucrados en el desarrollo de esta experiencia de implementación de SIPA´s por cada una de las 5 áreas de intervención: los/as productores/as, las comunidades, las Organizaciones de Base y de Segundo Grado; además, se señalan las Instituciones públicas y privadas (ONG's) con incidencia en las áreas.

Cuadro 1. Actores involucrados en el desarrollo agro-productivo impulsado por el PAB, por Áreas de intervención.

Área de Intervención	Comunidades	Productores/as identificados/as	Organización de Base	OSG	Instituciones Públicas	Instituciones Privadas (ONG´s)
Simiátug	• Cocha Colorada • Cutahua • Guanguliquín • Guanduleo • Pambugloma • Papaloma • Pímbalo • Pozuleos • Santa Teresa • Cruz de Ventanas • Llullimunllo	**107**	• ADI de Cutahua • ADI de Santa Teresa • ADI Pambuk Urku • ADS Simiateñita • ADSI de Cocha Colorada • ADSI de Cruz de Ventanas • ADSI de Pímbalo • ADSI de Santo Domingo • ASPO ENERSIM • ATA Papaloma • ATA Túpak Yupanki de Llullimunllu	FRY Simiátug Samai	MIES MAGAP INTISHJAK INAR IEPS Junta Parroquial GPB	FAO Plan Internacional CEMOPLAF Promoción Humana Diocesana
Salinas	• La Palma • Lanzaurco • Monoloma • Matiaví	**58**	• ATA La Palma • ADSI San Miguel de Monoloma • ATA 28 de Diciembre de Lanzaurco • ADSI 23 de Octubre de Matiaví	FUNOR-SAL	MAGAP Junta Parroquial GPB	Ayuda en Acción Promoción Humana Diocesana GRUPPO SALINAS Consorcio de Queseras
Facundo Vela	• Guatzabí • Quivaná • Pungadahuas • Mushullacta • Jilimbí • Ingapirca • El Torneado • Nuevo Facundo • Bellavista	**27**	• ADSI Progreso de Jilimbí • APS Progreso de Ingapirca • APA de Quivaná • ATA El Torneado • ATA Bellavista • ATA Guatzabí • ATA Mushullacta • ATA Pungadahuas	COCIFV	MIES MAGAP IEPS Junta Parroquial GPB	Ayuda en Acción
Las Naves	• Naves Centro • Buenos Aires • Bosque de Oro • San Pedro • Las Mercedes • Jerusalén	**19**	• Asociación Buenos Aires • Asociación Montubia Las Mercedes • Asociación Bosque de Oro • Asociación Trinidad Bonilla • Comité Campesino • Las Naves Centro • Cooperativa de Producción Artesanal 5 de Noviembre • CDC Jerusalén	UCOCS	IEPS MAGAP Municipio de Las Naves GPB	ACDI-VOCA GTZ
Echeandía	• San Eduardo • Barraganete • Oronguillo • San Francisco • La Vaquera • San Antonio • Guamag Yacu • El Tesoro	**20**	• Asociación de Cañi-cultores Guachana • ADI 22 de Febrero de la Comunidad San Francisco • ADIS de Oronguillo • ATA Nueva Esperanza de Guamag Yacu • ATA San Eduardo Bajo • ADECATE El Tesoro	UNORCIE FUDECOM	MAGAP Municipio de Echeandía GPB IEPS COFENAC	Ayuda en Acción
TOTAL	**38 Comunidades**	**231**	**36 OB's**	**7 OSG's**		

Fuente: Línea Base del PAB, 2008-2010.

Como se observa en el cuadro 1, los principales actores son 231 productores/as, de 38 comunidades, que integran 36 OB's y 7 OSG's, en las 5 Áreas de intervención del PAB. La mayor concentración de productores/as se encuentra en el Área de Salinas, con 58 productores/as implementando el Modelo SIPA, pertenecientes a 4 comunidades, dando un promedio de 14,5 productores/as por comunidad; en las 4 Áreas restantes se observa una mayor dispersión de los/as productores/as, pues, de los 231 productores/as identificados/as, 173 están distribuidos en 34 comunidades, dando un promedio de 5 productores/as por comunidad.

4.1. EL SIPA: COMPONENTES Y COMPLEMENTARIEDAD.

Para introducir este tema y los siguientes, a continuación se presenta un cuadro de caracterización de las Áreas de intervención del PAB por piso agro-ecológico.

Cuadro 2. Caracterización de las zonas y áreas de intervención del PAB, por piso agro-ecológico.

Zona	Área de Intervención	Piso Agro-Ecológico	Características
Zona Baja	Echeandía	Tropical húmedo	Se encuentra ubicado entre 300 msnm y 1200 msnm, con una temperatura promedio de 25º C. La mayor parte de la población se dedica a la agricultura; la producción de la zona: naranja, guineo, café, cacao, caña de azúcar. En lo referente a la producción pecuaria, la principal actividad es la cría y explotación de ganado bovino de doble propósito (carne y leche) y las especies menores (gallinas y cerdos).
	Las Naves	Tropical seco	Se encuentra ubicado entre 300 msnm y 900 msnm, con una temperatura promedio de 25º C. Esta área es eminentemente agrícola, produce: cacao, naranja, plátano, café y maíz. En lo referente a la producción pecuaria, la principal actividad es la cría y explotación de ganado bovino de doble propósito (carne y leche) y las especies menores (gallinas y cerdos)
	Facundo Vela	Subtropical seco	Se encuentra ubicado entre 1000 msnm y 2500 msnm, con una temperatura promedio de 18º C; en esta área sobresalen los cultivos de: caña de azúcar, fréjol y, en pequeñas cantidades, hortalizas, maíz y pastos. Referente a la producción pecuaria, se crían, en pequeñas cantidades, vacunos, aves, cerdos y cuyes.
Zona Media-Alta	Simiátug	Sierra andina	Se encuentra ubicado entre 2500 msnm y 4000 msnm, con una temperatura promedio de 12º C. La actividad agrícola que predomina es el cultivo de cebada, papas, ocas, mellocos, cebolla y, en pequeñas cantidades, hortalizas y plantas medicinales. En cuanto a la producción pecuaria predomina el ganado de pastoreo (ovinos, llamas) y el ganado para la producción de leche.
	Salinas (Subtrópico)	Subtropical húmedo	Se encuentra ubicado entre 1000 msnm y 2500 msnm, con una temperatura promedio de 18º C. Sobresale el cultivo de pastos para la alimentación del ganado, especialmente, para la producción de leche y, en pequeña escala, el cultivo de papachina, camote, naranjilla, hortalizas y maíz.

Fuente: Caracterización de las Áreas de intervención realizada por el Equipo de Producción del PAB. Año 2010.

En esta caracterización se toman en cuenta tres elementos: i) la producción agropecuaria más destacada por cada piso ecológico; ii) los rangos de altitud; y iii) el promedio de temperatura. Esta caracterización no se encuentra en los libros de texto relacionados con el tema, más bien es producto de la experiencia y observación del los/as técnicos/as que forman parte del Equipo de Producción del PAB.

4.1.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN: PROBLEMÁTICA Y FACTORES.

En general, el monocultivo y el minifundio (¡la pobreza!) son comunes a las familias campesinas del país y, en particular, a las familias de las comunidades ubicadas en el norte de la Provincia Bolívar. Pobreza ocasionada, en parte, por el deterioro de los suelos como efecto de la erosión eólica e hídrica, por la "insistencia" de los/as productores/as en cultivar un solo producto (papas, fréjol, pasto), por los bajos rendimientos, por la saturación del mercado con un único producto, por la venta anticipada de la cosecha (como en el caso de los/as productores/as de fréjol de Facundo Vela). Éstos y otros factores han contribuido a incrementar la precariedad y la vulnerabilidad de las familias campesinas. En algunos casos, los/as productores/as, viéndose imposibilitados/as de sobrevivir de la producción de sus tierras, han tomado la "opción" de abandonar sus fincas para buscar "mejor suerte" en las ciudades, especialmente en Ambato, Riobamba, Guayaquil, Ventanas, Quevedo y Babahoyo.

a) Problemática: la adopción del monocultivo ha traído graves consecuencias.

La adopción del monocultivo ha traído graves consecuencias para los/as campesinos/as. La dieta de la familia campesina es muy rica en hidratos de carbono, pero pobre en proteínas. Son frecuentes los parásitos y las enfermedades debidas a una alimentación escasa y poco equilibrada. Además, los ingresos de las familias, necesarios también para poder complementar su alimentación, dependen mucho de los precios muy variables de los pocos productos producidos. Al momento de la cosecha, por la abundancia de producto en el mercado, los precios bajan mucho. A estos problemas se agrega el hecho de las importaciones en época de cosecha, siendo ésta una estrategia frecuente de los gobiernos para mantener bajos los precios de los alimentos, como subsidio encubierto a las ciudades.

El Ecuador es el primer productor de banano, exporta también café, cacao, flores y camarones. El problema es que la producción exportable se realiza normalmente en las grandes empresas latifundistas, mientras, que los campesinos producen sólo para el autoconsumo. Por otro lado, el apoyo dado a los/as pequeños/as productores/as por parte de los gobiernos de turno ha sido clientelar, buscando obtener réditos políticos, más que sacarles de la postración en que viven.

b) Factores externos: las políticas de Gobierno sobre la tenencia de la tierra.

Históricamente, los sistemas de tenencia de la tierra en América Latina se basaron en la propiedad privada y la concentración de las tierras agrícolas en manos de unas pocas familias, y en la existencia de una gran cantidad de familias campesinas o de trabajadores sin tierra, ya sea según lo que se denominó el complejo latifundio-minifundio, o según la economía de las plantaciones. Los latifundistas tenían grandes extensiones de tierra, y las de mejor calidad, mientras que los campesinos/as tenían parcelas muy pequeñas, y en áreas marginales, viéndose obligados/as a vender su fuerza de trabajo, también como una forma de acceder a más tierra.[4]

Los/as campesinos/as han hecho presión social a los gobiernos de turno para que mejore su acceso a la tierra y otros medios de producción. Como respuesta a esta presión, se plantearon constantes reformas. A continuación, se citan los momentos más relevantes relacionados con este proceso:

- **La Reforma Agraria de 1964**: buscaba redistribuir los ingresos e incorporar a los campesinos al mercado, para favorecer el crecimiento del mercado interno y, en consecuencia, promover el desarrollo industrial urbano[5].
- **La Reforma Agraria de 1973:** llevó a cabo un proceso de cambio gradual y ordenado de la estructura agraria en sus aspectos económico, cultural, social y político, por medio de operaciones planificadas de redistribución de la tierra, así como de los recursos de crédito, educación y tecnología, para alcanzar los siguientes objetivos: integración nacional, transformación de las condiciones de vida del campesinado, redistribución del ingreso agrícola y organización de un nuevo sistema social de empresa de mercado[6].
- **La Ley de Fomento Agropecuario de 1979:** tuvo como objetivo incrementar la producción y la productividad del sector agropecuario, en forma acelerada y continua, para satisfacer las necesidades de alimentos de la población ecuatoriana, producir excedentes exportables y abastecer de materias primas a la industria nacional, así como promover la organización de los/as productores/as agropecuarios/as en formas asociativas[7].

- **Ley de Desarrollo Agrario de 1994:** tuvo por objeto el fomento, desarrollo y protección integrales del sector agrario para garantizar la alimentación de los ecuatorianos e incrementar la exportación de excedentes, en el marco de un manejo sustentable de los recursos naturales[8].

Como se observa, en las diferentes leyes y reformas se da una evolución conceptual, tratando de favorecer cada vez más a los/as productores/as; sin embargo, en la práctica no se vio lo enunciado en las leyes, pues los/as campesinos/as siguieron –y siguen– siendo excluidos/as y marginados/as.

---

4 Viteri Díaz, G., Reforma Agraria en el Ecuador, Edición electrónica gratuita, 2007, Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/298.

5 Idem, pág. 4.

6 Idem, pág. 4.

7 Idem, pág. 4.

8. Idem, pág. 4.

c) Soluciones tradicionales y alternativas:

- **La diversificación de los cultivos.**

Desde el Gobierno y desde varias ONG´s, se ha planteado implementar huertos familiares y huertos escolares, como una alternativa para mejorar la alimentación especialmente de los/as niños/as. Otras alternativas impulsadas frente al monocultivo han sido: la diversificación de la producción agropecuaria mediante el rescate de cultivos ancestrales (mellocos, ocas, mashua, etc.), la entrega de pies de cría, especialmente de especies menores (cuyes, pollos, gallinas, cerdos), la asociación de cultivos para la producción de cacao y para la producción de fréjol.

- **La aplicación parcial de paquetes tecnológicos.**

En la aplicación de los paquetes tecnológicos no siempre se consideraron las diferentes condiciones productivas que el cultivo puede encontrar en el campo. Hay diferentes tipos de suelo, el nivel freático varía, las plagas pueden presentarse en focos localizados, las temperaturas cambian de acuerdo a la altura y la estación; así que un mismo cultivo puede encontrar diferentes condiciones. Si el/la productor/a no considera esas diferencias y toma una sola decisión (regar, aplicar una dosis de fertilizante, etc.) sobre un campo heterogéneo, no podemos esperar que el cultivo responda de manera uniforme, ni que los recursos sean asignados de manera óptima. Estas limitaciones se han dado, principalmente, por la escasa capacidad económica de los/as productores/as para aplicar el paquete tecnológico, y por la "moda" para cultivar un determinado producto, aunque las condiciones no sean las adecuadas.

4.1.2. PROCESO SEGUIDO DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

En el campo de la producción agropecuaria, la orientación del GSFEPP, IEDECA, MCCH y el PAB se dirige a mejorar la producción y la productividad para lograr seguridad alimentaria y generar mayores ingresos económicos a nivel familiar, y promueve que los/as productores/as se inserten dentro de un desarrollo sostenible que satisfaga las necesidades de autoconsumo y seguridad alimentaria de la población, ingresando los excedentes con éxito en el mercado.

La propuesta que vienen planteando, desde hace años, GSFEPP, MCCH, IEDECA y el PAB, a las familias campesinas, como alternativa al monocultivo y para lograr los resultados arriba mencionados, es la implementación de los llamados SIPA´s, también conocidos como Granjas Integrales o, incluso, con otros nombres.

a) Estrategia desplegada desde el programa: la diversificación.

La estrategia central consiste en **diversificar la producción agropecuaria**, como una alternativa para hacer frente al monocultivo, a través de la implementación y mejoramiento de los SIPA's con las familias campesinas, mediante el desarrollo de capacidades locales con la capacitación técnica agropecuaria, con orientación hacia la producción agro-ecológica y con certificación orgánica, para acceder en mejores condiciones al mercado nacional e internacional.

b) Metodología aplicada: EL MODELO SIPA.

- **Conceptualización del SIPA.**

El SIPA (Sistema Integrado de Producción Agropecuaria) se desarrolla en una superficie de terreno que dispone la familia campesina, en la que se aprovechan al máximo todos los recursos (humano, suelo, agua, biodiversidad), mediante la aplicación conjunta de la experiencia y sabiduría local, y nuevas tecnologías apropiadas. Se desarrolla con el objetivo de alcanzar el equilibrio armónico de la naturaleza, de modo que no existan desperdicios, sino que todos los productos y subproductos sean manejados como alimento, abono, combustible o aplicados en otros frentes de producción.

Para obtener los resultados esperados en un SIPA, es conveniente:

- Enriquecer el suelo con humus que resulta de la descomposición de la materia orgánica, para fertilizarlo y aumentar su capacidad de retención de humedad.
- Conservar y cuidar las fuentes de agua y el bosque nativo.
- Controlar las plagas, mediante el aprovechamiento de las propiedades insecticidas y repelentes de las mismas plantas.
- Reciclar todos los desperdicios de la finca.

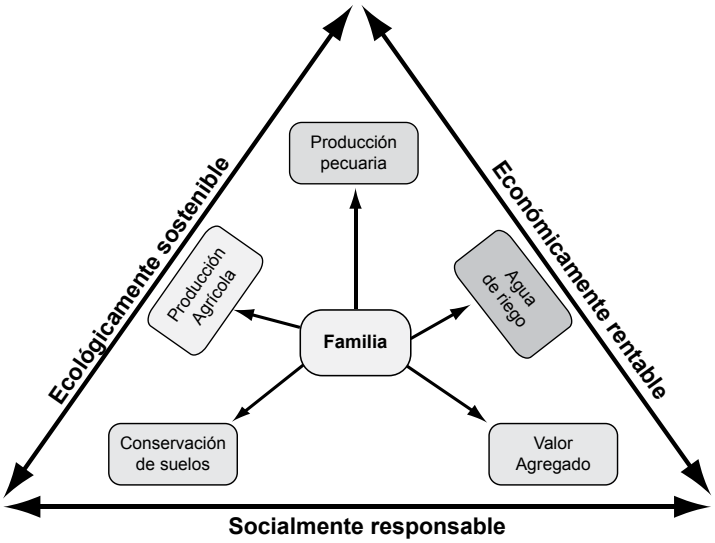
Estos aspectos se traducen en ahorro significativo de dinero, pues no se necesitan insumos costosos ni innecesarios. Además, el alimento de los animales se obtiene de forma natural y no hay que comprar concentrados porque éstos son elaborados en el mismo SIPA.

Además, se aprovechan al máximo las experiencias y saberes tradicionales del/a campesino/a. Y, para mejorarlas y hacerlas más eficientes, no se requiere de grandes transformaciones tecnológicas, sino de cambios sencillos y progresivos de fácil aplicación, pero muy eficientes.

En definitiva, el SIPA debe verse como un todo, como un conjunto de elementos en el que se integran la familia campesina, el agua, el suelo, la producción vegetal y animal, respetando la naturaleza.

Seguidamente, se presenta una figura que caracteriza la integración de los componentes en el SIPA.

Figura 1: Triángulo de Sostenibilidad del SIPA.



Fuente: Metodología de implementación del SIPA; elaborado por el Equipo de Producción del PAB, 2008.

Es importante mencionar que el triángulo de sostenibilidad, en el que se sustenta un SIPA, es:

- **Ecológicamente sustentable**, ya que garantiza la conservación de los recursos naturales.
- **Socialmente responsable**, porque facilita que las relaciones mejoren al interior de la familia "sipera", reconociéndose el derecho a las mismas condiciones sociales, de seguridad, ingresos y trabajo, tanto para el hombre como para la mujer.
- **Económicamente rentable**, porque genera ingresos económicos permanentes para la familia por su producción agropecuaria, que se vincula a empresas comunitarias para la generación de valor agregado (vinculación a las Cadenas de Valor).

Sostenemos que el Modelo SIPA no es una camisa de fuerza, sino que se puede replicar y extender en los diferentes pisos ecológicos, tal como está demostrándose con el trabajo que realiza el PAB.

- **Metodología para la implementación de un SIPA.**

Para la implementación de un SIPA se consideran las siguientes herramientas de planificación participativa: promoción, identificación del/a productor/a, diagnóstico de la finca, Diseño del SIPA, Plan de inversión y Cronograma de inversión.

A continuación se describe brevemente cada una de las herramientas y de los pasos a seguir:

- **Promoción:** se realiza en las diferentes comunidades, OB's y OSG's, indicando la metodología y las actividades relacionadas con la implementación del SIPA en cada finca familiar.
- **Identificación de la productor/a:** Luego de establecer acuerdos para apoyar la ejecución del Plan de Trabajo de la comunidad, se procede a pedir un listado de las personas que

quieran trabajar en la implementación de SIPA´s, a quienes se visita en la casa, para realizar, con toda la familia, un diagnóstico previo de la situación actual de la finca y establecer acuerdos.

- **Diagnóstico:** Se toma la información general de la finca, mediante una visita y utilizando un formulario diseñado por el Equipo de Producción; para este objeto, se establece el estado de la finca, sus cultivos, sus animales, la superficie de terreno, infraestructura productiva, etc.
- **Diseño del SIPA:** Para dar el paso de finca a SIPA se procede a realizar un diseño, para lo cual se consideran los siguientes aspectos:

  - ✓ El/la beneficiario/a, junto con su familia, dibuja en un papelote cómo se encuentra actualmente su finca y en otro papelote cómo quisiera tener su SIPA. El primer dibujo sirve como línea base para monitorear el avance en la implementación del SIPA, el segundo dibujo sirve de base para elaborar el Plan de inversión y el Cronograma de implementación.
  - ✓ En el Plan de inversión se considera el aporte del PAB y de otras instituciones, pero, principalmente, el aporte de la familia, con recursos producto del ahorro, la venta de animales o bien con crédito obtenido en la Estructura Financiera Local (EFL).
  - ✓ En el Cronograma de implementación se escribe la planificación de las diferentes actividades que se realizarán durante todo el año, considerando: calendarios agrícolas, ciclo de los cultivos, manejo de los animales, participación en ferias comerciales, fiestas religiosas y sociales, a nivel familiar, comunitario, Parroquial y cantonal.

Foto 1. Diseño del SIPA de Mercedes Caiza Azogue, comunidad Guanguliquín, Parroquia Simiátug

- **Implementación de los 5 Componentes del SIPA.**

Los componentes se van implementando progresivamente, de acuerdo a las condiciones medio ambientales y a los recursos económicos disponibles. En el SIPA se busca, ante todo, diversificar e incrementar la producción agropecuaria para aumentar las fuentes de ingreso y no depender exclusivamente de un producto. Esto es un seguro contra los imprevistos tan comunes en el sector.

- **Componente 1: Producción Agrícola.**

En el SIPA se incorporan los cultivos, considerando su ciclo, su adaptabilidad al piso agro-ecológico, los requerimientos de riego, de mano de obra y de otros insumos, el consumo familiar y las posibilidades de vender en el mercado.

En el proceso de implementación se consideran los siguientes productos:

- Hortalizas y legumbres: Por ser en su mayoría de ciclo corto, se programa su siembra de manera rotativa o asociadas con las leguminosas o con los cereales. En el huerto familiar sostenible se cultivan: tomate, berenjena, cebolla, cilantro, rábano, col, coliflor, acelga, nabo, zanahoria…
- Frutales: Son importantes para el autoconsumo, como cercas internas (aguacate, limón), para protección de cultivos como el cacao (naranja, guaba, plátano), y como barreras rompevientos.
- Leguminosas: la inclusión del chocho, fréjol, haba, arveja y/o lenteja permite la rotación y asociación de cultivos, para incluir proteína en la alimentación de las familias y restaurar la fertilidad de los suelos.

- Cereales: son cultivos que, tradicionalmente, han tenido en las fincas, como maíz, cebada, trigo, etc., tanto para el consumo humano como para suplemento de la alimentación animal.
- Plantas medicinales y repelentes: Se han implementado plantas medicinales para el consumo familiar y para la venta a procesadoras instaladas en la zona (Procesadora de Plantas de Simiátug Samai). Las plantas que se cultivan son innumerables.

- **Componente 2: Producción Pecuaria.**

Entre los muchos beneficios que aportan los animales, está el suministro de alimento (leche, carne, huevos), abrigo (lana) fuerza de trabajo y transporte. Muchos organismos microscópicos (utilizados para acelerar la descomposición del compost) y macroscópicos, como la lombriz de tierra, mejoran la calidad del suelo, mantienen la aireación adecuada, incorporan y reciclan nutrientes y conservan en equilibrio las propiedades físico químicas del suelo.

Por ello, se ha impulsado la crianza de las siguientes especies animales, por zonas:

- En la Zona Media-Alta: llamas, para la carga y la producción de carne; pollos y gallinas, para obtener proteína de origen animal; cerdos, para aprovechar los residuos de la cosecha y desperdicios de la cocina. Ahora bien, se ha puesto especial énfasis en la cría y explotación de bovinos, para la producción de leche, y de cuyes. Estas dos especies animales fortalecen la Cadena de Valor del Queso Mozzarella y la Cadena de Valor del Cuy Faenado, respectivamente.

- En la Zona Baja: la producción pecuaria no ha tenido la misma relevancia que en la Zona Media-Alta, pues no se ha apoyado con fines de generar ingresos económicos, sino para seguridad alimentaria de las familias “Siperas”. Se ha puesto énfasis en la cría de especies menores: cuyes, pollos, gallinas, tilapias y cerdos.

- **Componente 3: Conservación de Suelos.**

La conservación de suelos es el uso racional de éstos para mantener su capacidad productiva, incorporando prácticas de protección y mejoramiento, de tal forma que se controle la erosión y se aumente la productividad. Toda acción que contribuya a hacer que la velocidad de formación del suelo sea mayor que la velocidad de desgaste del mismo, es una medida de conservación. Se pueden distinguir dos clases de prácticas de conservación: las culturales y las mecánicas.

- Prácticas culturales: dentro de éstas se encuentran la rotación de cultivos, los abonos verdes, los cultivos en contorno, las barreras vivas.

- Prácticas mecánicas: son las obras de ingeniería y pequeña ingeniería destinadas a canalizar las aguas, amortiguar su violencia y contener las remociones en masa. Se mencionan: las zanjas de infiltración, las zanjas de drenaje, las terrazas y bancales, las empalizadas, las acequias de desvío, los muros de contención y protección de márgenes de los cursos de agua.

- **Componente 4: Incorporación de Valor Agregado.**

El valor agregado se da cuando el/a productor/a realiza algún cambio al producto para mejorar su aspecto o su presentación antes de salir al mercado. De esta forma obtiene un mejor precio por la venta del producto. En el caso de los/as productores/as vinculados/as a las Cadenas de Valor, esta transformación la realizan las Empresas comunitarias. Así, tenemos: la leche, el cuy, el cacao, el fréjol, la caña de azúcar, las legumbres y hortalizas, que las Empresas transforman en Queso, Cuy Faenado, Cacao seco, Fréjol, Panela granulada y Herbasal, respectivamente.

- **Componente 5: Uso de agua para riego.**

La disponibilidad de agua de riego en la implementación del SIPA es fundamental. El riego es utilizado buscando su mayor optimización y una idónea tecnificación por aspersión y/o goteo; además, conciencia a las familias campesinas del buen uso del sistema y la preservación de las fuentes de agua.

- **La familia “Sipera”: reparto de roles y alivio de la carga laboral.**

Considerando que el núcleo familiar es el pilar fundamental para establecer un SIPA, se busca la manera de sensibilizar a toda la familia sobre la administración equitativa de los recursos económicos, de visibilizar lo que significa el alivio de la carga de trabajo de la mujer y la repartición de roles

dentro de la familia, y de diferenciar la carga de trabajo productivo, reproductivo y participativo en la organización. Para ello, se han considerado factores como: el interés de la familia, el número de miembros, edad, sexo y compromiso para implementar u ordenar una finca.

- **Ventajas del SIPA.**

Un SIPA presenta varias ventajas a los/as productores/as que han completado la implementación de los cinco componentes básicos; pues, así: obtienen diversidad de productos agropecuarios a bajos costos y frente a la prevalencia del monocultivo; alcanzan, en corto tiempo, el nivel de autosuficiencia alimentaria deseado; consumen alimentos sanos; generan excedentes que vender para obtener mejores ingresos económicos, mediante la vinculación a las Empresas Asociativas y Cadenas de Valor; y optimizan la mano de obra familiar mediante el reparto equitativo de roles y tareas.

- **Criterios de evaluación de un SIPA.**

Entre las herramientas metodológicas diseñadas por Equipo de Producción, está la Matriz de Evaluación de un SIPA implementado, que sirve para medir el avance en la implementación de los diferentes componentes de un SIPA, de acuerdo a los siguientes criterios establecidos:

- **Criterio 1**: Diseño de finca (**DF**) y Plan de Inversión (**PI**).
- **Criterio 2**: Diversificación de Cultivos (**DC**), Manejo Agro ecológico (**MA**) y Nuevas Técnicas de Manejo (**NTM**).
- **Criterio 3**: Diversificación de Especies Animales (**DA**), Técnicas de Manejo (**TMA**) e Infraestructura Productiva (**IP**).
- **Criterio 4**: Obras de Conservación de Suelos (**CS**) y Técnicas de Conservación (**TC**).
- **Criterio 5**: Uso del agua para Riego (**UR**).
- **Criterio 6**: Aprovechamiento de Residuos Orgánicos (**ARO**) y Valor Agregado (**VA**).
- **Criterio 7**: Disponibilidad de Batería Sanitaria (**BS**), Manejo de Basura (**MB**) y Alimentos consumidos Provenientes de la Finca (**APF**).

c) Acciones más importantes desarrolladas por el PAB:

- Promoción de las actividades relacionadas con la implementación de los SIPA´s, en las diferentes Comunidades, Organizaciones de Base y Segundo Grado.
- Visitas para realizar el diagnóstico de la situación inicial de la finca.
- Visitas para realizar el diseño del SIPA: en esta actividad participa toda la familia para definir su diseño y establecer el Plan de inversión y el Cronograma de implementación.
- Visitas de Asistencia Técnica y Seguimientos, para la implementación de los componentes, de acuerdo al Plan de inversión y el Cronograma de implementación realizados con las familias.

4.1.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

a) En concreto, ¿qué se ha logrado en cuanto a la implementación de SIPA's?

- **Las familias campesinas han demostrado gran interés por participar en la implementación del Modelo SIPA en sus fincas.**

En el siguiente cuadro, se presentan los resultados de la identificación de productores/as en las dos zonas de intervención del PAB.

Cuadro 3. Productores/as identificados/as, por cada Área de intervención del PAB.

Zona	Área de intervención	Productores/as identificados/as			
		Hombres	Mujeres	Comunitario	Total
Zona Baja	Área de Echeandía	15	5		20
	Área de Las Naves	13	6		19
	Área de Facundo Vela	18	9		27
	Total	**46**	**20**	**0**	**66**
Zona Media-Alta	Área de Simiátug	49	51	7	107
	Área de Salinas Subtrópico	30	27	1	58
	Total	**79**	**78**	**8**	**165**
TOTAL		**125**	**98**	**8**	**231**

Fuente: Informes de Seguimiento del PAB, 2008-2010.

De las 2.685 familias[9] con las que trabaja el PAB en los 8 componentes y en las 5 Áreas de intervención, se identificaron 231 familias (9% del total de familias) con potencial para implementar SIPA´s, un número representativo de productores/as del norte de la Provincia Bolívar.

- **La gran mayoría de los/as productores/as identificados/as realizaron el Diseño del SIPA.**

Cuadro 4. Diseños de SIPA´s realizados por productores/as y diseños comunitarios, en cada Área de intervención.

Zona	Área de intervención	Productores/as que tienen Diseño de SIPA			
		Hombres	Mujeres	Comunitario	Total
Zona Baja	Área de Echeandía	15	6		21
	Área de Las Naves	8	4		12
	Área de Facundo Vela	10	10		20
	Total	**33**	**20**	**0**	**53**
Zona Media-Alta	Área de Simiátug	24	35	6	65
	Área de Salinas (Subtrópico)	28	27	1	56
	Total	**52**	**62**	**7**	**121**
TOTAL		**85**	**82**	**7**	**174**

Fuente: Informes de Seguimiento del PAB, 2008-2010.

De los 231 productores/as identificados/as, 174 productores/as han realizado el diseño de su SIPA, lo que representa el 75,32%, un porcentaje que, estimamos, es muy alto.

- **En las dos zonas de intervención un buen número de los/as productores/as, que se identificaron y realizaron el diseño, han completado la implementación de su SIPA.**

En el siguiente gráfico, se presenta el número de productores/as que implementan SIPA´s, comparado con el número de productores/as que se identificaron, por Áreas de intervención.

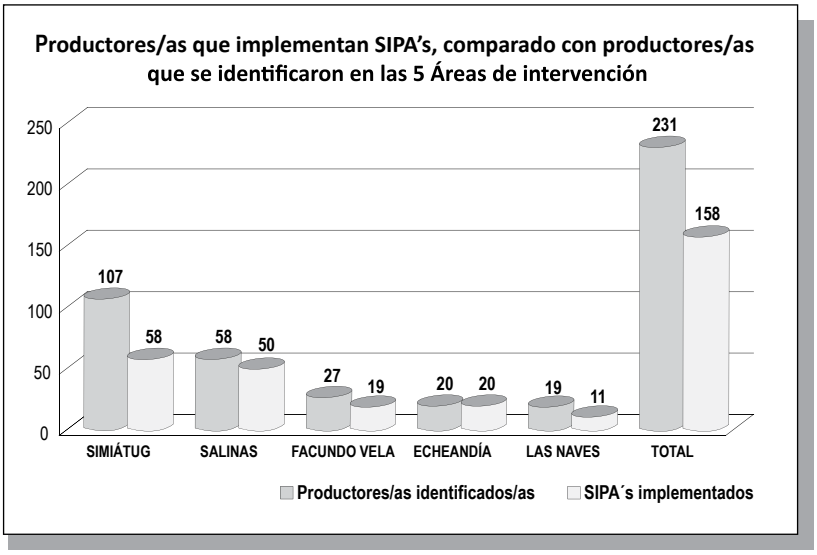


Gráfico 1. Productores/as que implementan SIPA´s, comparado con productores/as que se identificaron en las 5 Áreas de intervención.

Fuente: Informes de Seguimiento del PAB, 2008-2010.

En el gráfico 1 se observa el alto número de productores/as (68,4%) que cumplen con los parámetros de evaluación del SIPA implementado. Los/as demás productores/as identificados/as en las 5 Áreas de intervención mantienen el compromiso de adoptar el Modelo SIPA y continúan completando e implementando algunos de los componentes importantes de la finca, lo que les ayudara a cumplir con los parámetros de evaluación de SIPA implementado, asegurando la oportunidad de ser sostenibles.

b) Algunos efectos interesantes alcanzados con la intervención del PAB:

- **En las dos zonas de intervención, 158 productores/as han implementado su SIPA con los cinco componentes, considerando, además, otros aspectos importantes y mejorando notablemente su calidad de vida.**

Se incluyen en la evaluación del SIPA implementado aspectos como: Aprovechamiento de Residuos Orgánicos, Disponibilidad de Batería Sanitaria, Manejo de Basura y Alimentos Consumidos

9. Informe de Seguimiento del PAB, al 31 de Diciembre de 2010.

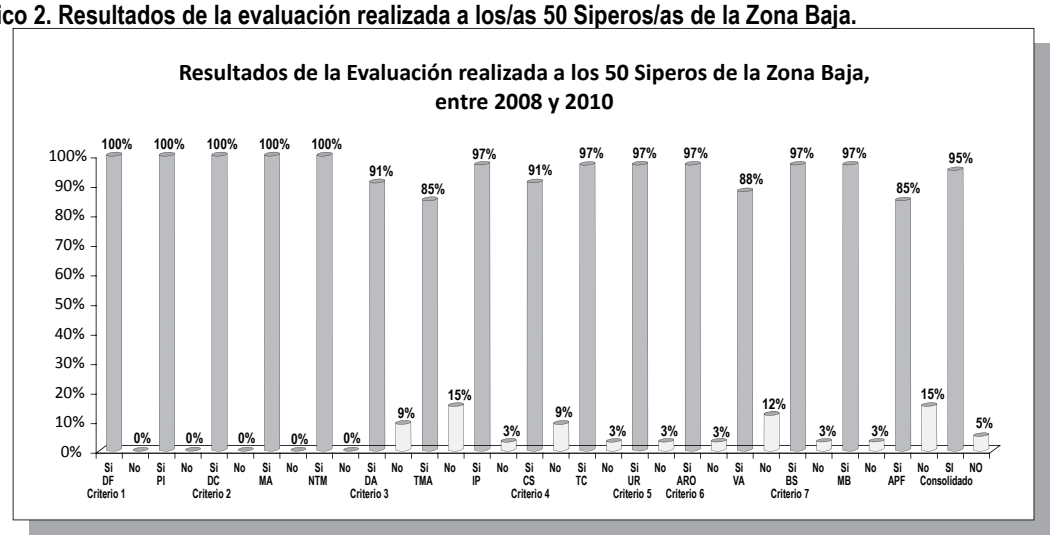
Provenientes de la Finca. Estos aspectos se consideran importantes al momento de hacer una valoración del Buen Vivir de la familia "Sipera".

En los siguientes gráficos se presentan los resultados de las evaluaciones realizadas a los/as Siperos/as de las dos Zonas de intervención. Para esta evaluación se aplicó la herramienta metodológica de análisis descrita más arriba, que llamamos "Ficha de Evaluación de SIPA Implementado" y que sirve para medir el grado de avance en la implementación de los diferentes componentes del SIPA.

- **Análisis de los resultados obtenidos por cada criterio, en la Zona Baja:**

1. Las herramientas básicas de planificación para dar el paso de finca a SIPA (**criterio 1**) se construyen en el Curso Modular de Manejo de SIPA´s y, posteriormente, se validan con cada familia para que se empoderen de la metodología propuesta, la asuman como propia y no como una imposición. Por esta razón, se tiene un 100% de cumplimiento en este criterio.
2. La producción agrícola (**criterio 2**) se está desarrollando de una manera sostenida, como muestra el 100% de cumplimiento logrado en este criterio. La producción agrícola es la principal orientación productiva en la Zona Baja y la que genera la mayor parte de los ingresos para las familias: Facundo Vela, por la producción de fréjol y caña; Echeandía, por la producción de guineo, cacao, naranja y café; y Las Naves, por la producción de cacao, naranja, plátano y otros cultivos de ciclo corto.
3. La producción pecuaria (**criterio 3**) es el complemento de la producción agrícola que genera algunos de los ingresos económicos, especialmente por la producción de especies menores y leche; si bien, un 9% de los SIPA´s no cuentan aún con diversificación de especies animales; un 15% no aplican técnicas adecuadas en el manejo de los animales; y un 3% no cuenta con adecuada infraestructura productiva, especialmente para la cría de animales menores.
4. La conservación de suelos (**criterio 4**) se está motivando en los diferentes espacios de capacitación, si bien un 9% de los/as productores/as aún no realizan siquiera 2 obras de conservación y un 3% no aplican al menos 3 técnicas de conservación de suelos.
5. El uso del agua para riego (**criterio 5**) es una actividad que permite estabilizar la producción agropecuaria durante todo el año permitiendo al/la productor/a mejorar su alimentación y contar con ingresos económicos estables; únicamente el 3% de las familias no usan agua para riego en la implementación de SIPA's en esta zona.
6. El valor agregado (**criterio 6**) muestra un avance importante en cuanto al aprovechamiento de los desechos orgánicos por parte del 97% de los/as productores/as; sin embargo, hay una deficiencia en lo que se refiere a dar algún valor agregado a los productos provenientes de la finca para salir en mejores condiciones al mercado (12% de los/as productores/as no realiza ninguna actividad en este sentido).
7. En cuanto al Buen Vivir (**criterio 7**) se muestra que un 97% de los/as productores/as indica que cuenta con batería sanitaria y que manejan adecuadamente la basura; sin embargo, un 15% todavía está en proceso de incorporar nuevos alimentos a la dieta familiar mediante la implementación de huertos familiares, mientras que el resto (85%) ya lo hace.
8. Las entrevistas realizadas a los/as productores/as muestran que, en sus fincas, **se han implementado ya en un 95% los elementos que componen los SIPA´s.**

Gráfico 2. Resultados de la evaluación realizada a los/as 50 Siperos/as de la Zona Baja.



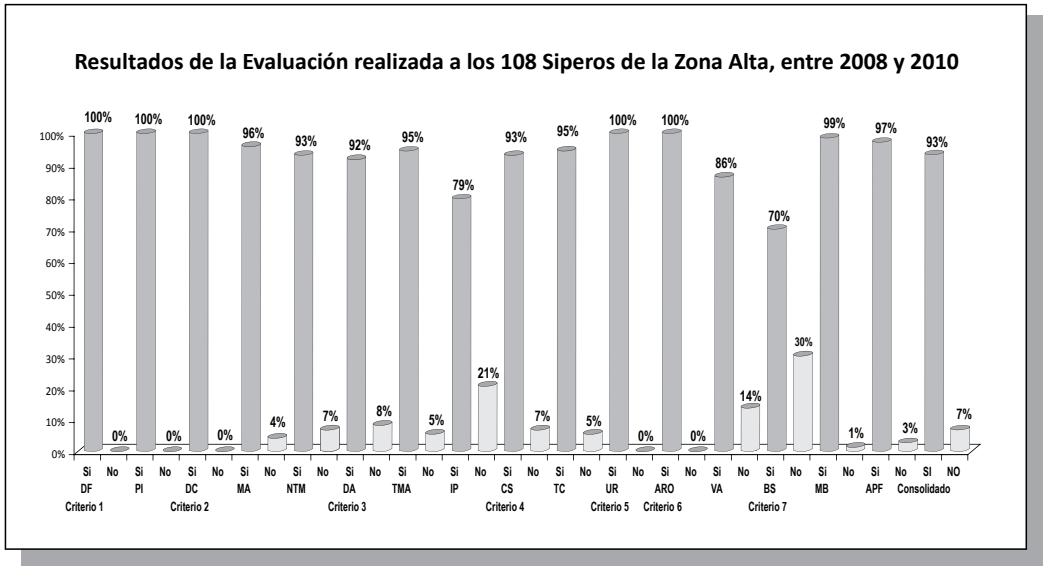
Fuente: Informe de Seguimiento del PAB, 2010.

Este 95% de implementación de los componentes por parte de los/as productores/as de la Zona Baja significa que han mejorado su condición de vida; esto es, se alimentan mejor, consumen productos sanos y nutritivos provenientes de la finca, viven en armonía con el ambiente, tienen mejores y continuos ingresos; en definitiva, el "Sipero/a" está en la senda de encontrar el SUMAK KAWSAY.

- **Análisis de los resultados obtenidos por cada criterio, en la Zona Media-Alta:**

1. En cuanto a las herramientas básicas de planificación para dar el paso de finca a SIPA (**criterio 1**) se tiene un 100% de cumplimiento en este criterio.
2. La producción agrícola (**criterio 2**) se está desarrollando de una manera sostenida, como muestra el 100% de cumplimiento logrado en este criterio. Esto permitirá que, a corto plazo, se alcance la seguridad alimentaria de las familias. Sólo el 4% de las familias está aún en proceso de cambio de agricultura convencional a producción orgánica. De igual modo, otro 7% está en proceso de incorporar nuevas prácticas de manejo de los cultivos.
3. La producción pecuaria (**criterio 3**) es la orientación productiva que, en el Subtrópico de Salinas, genera los mayores ingresos económicos para las familias, especialmente por la producción de leche; en Simiátug, es el complemento de las actividades agrícolas, destacándose la crianza de cuyes y la producción de leche en pequeña escala. Si bien, un 21% de los SIPA´s en el Subtrópico de Salinas y Simiátug no cuentan todavía con una adecuada infraestructura productiva, especialmente para la cría de animales menores.
4. La conservación de suelos (**criterio 4**) se está motivando para que los/as productores/as lo adopten como una práctica común. Por ello, sólo el 7% están en proceso de implementar obras de conservación de suelos y un 5% aplica sólo 1 técnica de conservación (rotación de cultivos o silvopastura). El resto de las familias cumplen con los requerimientos.
5. El uso del agua para riego (**criterio 5**) es una actividad que permite estabilizar la producción agropecuaria durante todo el año, más aún en zonas de altura, de ahí que todas las familias "Siperas" cuenten con sistema tecnificado de riego parcelario en su SIPA.
6. El valor agregado (**criterio 6**) muestra un avance importante en el aprovechamiento de los desechos orgánicos por parte del 100% de los/as productores/as; sin embargo, hay una deficiencia en lo que se refiere a dar algún valor agregado a los productos de la finca para salir en mejores condiciones al mercado (14% de los/as productores/as no realiza ninguna actividad en este sentido). Éste es el criterio en el que más hay que seguir trabajando.
7. En cuanto al Buen Vivir (**criterio 7**) se muestra que un 30% de los/as productores/as indica que no cuenta con batería sanitaria; por otro lado, se destaca que el 99% de las familias manejan adecuadamente la basura y que sólo un 3% de los/as productores/as están en proceso de incorporar nuevos alimentos a la dieta familiar, mientras que el resto (97%) ya lo hacen.
8. Las entrevistas realizadas a los/as productores/as muestran que, en sus fincas, **se han implementado ya en un 93% los elementos que componen los SIPA´s.**

Gráfico 3. Resultados de la evaluación realizada a los/as 108 Siperos/as de la Zona Media-Alta.


Resultados de la Evaluación realizada a los 108 Siperos de la Zona Alta, entre 2008 y 2010
100%
90%
80%
70%
60%
50%
40%
30%
20%
10%
0%
Si No Si No Si No

Este 93% de implementación de los componentes por parte de los/as productores/as de la Zona Media-Alta significa que han mejorado su condición de vida; esto es, se alimentan mejor, consumen productos sanos y nutritivos provenientes de la finca, viven en armonía con el ambiente, tienen mejores y continuos ingresos; en definitiva, el "Sipero/a" está en la senda de encontrar el SUMAK KAWSAY.

c) Algunos impactos logrados:

- **La implementación de los SIPA´s ha mejorado el nivel de vida de los/as productores/as y sus familias, mediante el incremento de ingresos, el acceso a alimentos sanos y nutritivos provenientes de los SIPA´s y el reparto de roles dentro de la familia, garantizándose, de este modo, la permanencia en sus tierras.**

"Hace muchos años estábamos por abandonar nuestras tierras, porque el dinero no alcanzaba para nada y queríamos migrar; una, para buscar mejores días para mis hijas, y otra, porque aquí no había futuro.
Ahora, con el apoyo del Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar, podríamos decir que estamos pie firme, cosechando los primeros frutos, lo que un día soñábamos: vivir mejor"
(María Morejón, Sipera del Cantón Las Naves).

La implementación del SIPA hace que las familias "Siperas", como la de la Sra. Morejón, no abandonen sus tierras y que recuperen la esperanza en un futuro mejor para toda la familia.

4.1.4. LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

- ✓ Las herramientas metodológicas participativas aplicadas en la implementación del SIPA:
  - Visita de Promoción y Diagnóstico.
  - Visita para elaboración del Diseño, el Cronograma de implementación y el Plan de inversión.
  - Seguimientos y Asistencia Técnicas para apoyar en la progresiva implementación de componentes.

  …han demostrado ser válidas y muy útiles, para avanzar adecuadamente y no perderse en el proceso, sabiendo, en cada momento, qué hacer, cómo invertir los recursos, qué falta, cuál es el siguiente paso a dar y a dónde lleva todo esto.
- ✓ El modelo es aplicable a diferentes pisos agro-ecológicos con buenos resultados, debido a que la metodología de implementación del SIPA no es una camisa de fuerza, ni una receta, sino es un modelo dinámico que armoniza a la familia con el entorno.
- ✓ Los diseños y la implementación de los SIPA´s se han de realizar en consenso con la familia entera. Esto garantiza la sostenibilidad, debido al empoderamiento de todos los miembros que componen la familia.
- ✓ La metodología y el mismo proceso llevado adelante para la implementación del SIPA se ha mostrado como un excelente medio de motivación de la gente, como una dinámica de crecimiento y mejora que ayuda a salir de la pobreza, mediante un trabajo continuo y organizado.
- ✓ El tiempo necesario para llegar a la completa implementación de un SIPA es de 4 a 5 años, de modo que estén todos los componentes integrados de una forma armónica y creando sinergias entre sí.

4.2. LA PRODUCCIÓN AGRO-ECOLÓGICA EN LOS SIPA's DE BOLÍVAR.

La producción agropecuaria en las áreas de intervención del PAB se caracteriza por su gran diversidad, debido a los diferentes pisos agro-ecológicos, que van desde los 4.400 msnm, en zonas altas de la Parroquia Salinas, hasta los 300 msnm, en zonas bajas del Cantón Las Naves.

Actualmente, la producción agro-ecológica busca la revitalización de las pequeñas y medianas propiedades y el rediseño de toda la política agrícola, con la finalidad de: asegurar la autosuficiencia de alimentos, preservar los recursos naturales, promover la equidad social y alcanzar la viabilidad económica para las familias campesinas.

En la otra cara de la moneda, el Gobierno y muchas de las ONG's dan poca atención al impulso de procesos de producción agro-ecológica. La zona de intervención del PAB no es la excepción, reflejándose, en el diagnóstico inicial (año 2007), que 51% de los/as pequeños/as productores/as agropecuarios/as usaban agroquímicos con el afán de mejorar los rendimientos de la producción.

4.2.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN: PROBLEMÁTICA Y FACTORES.

a) Problemática: deterioro de los ecosistemas productivos.

- **Los efectos negativos de la llamada "Revolución Verde".**

El Ecuador, bendecido por una abundante riqueza en recursos naturales, se contagió del boom tecnológico de la época de los años 70 en América Latina con la denominada "Revolución Verde", pensando tener la solución al principal problema de la humanidad, el hambre. La solución era modernizar la "retrasada" agricultura de la época con el uso intensivo de agroquímicos (fertilizantes, herbicidas, plaguicidas), además del uso de maquinaria agrícola y semillas híbridas. Esta situación "enfermó" los sistemas productivos, provocando el agotamiento y la contaminación acelerada de los recursos y la biodiversidad. Lo único que importaba era producir y producir desde una mirada capitalista.

- **Deterioro de los recursos naturales.**

Después de 40 años de fomentar una creencia ciega en paquetes tecnológicos, como la "Revolución Verde", la situación es curiosa. El hambre continúa y, además, se han agravado los efectos colaterales de la medicina propuesta. Las consecuencias, actualmente visibles, son: disminución de los volúmenes de producción, dependencia de productos químicos, excedentes de nutrientes liberados al ambiente, pérdida de materia orgánica, desequilibrio de los ecosistemas acuíferos por los excedentes químicos, pululación de plagas y enfermedades, deforestación y erosión de los suelos. Ejemplos claramente visibles encontramos en las Parroquias Simiátug, Salinas y Facundo Vela.

b) Factores Externos:

- **Paquetes tecnológicos agresivos al ambiente.**

Este modelo imperante, donde la globalización y la liberalización del comercio son factores fundamentales, ha traído beneficios casi exclusivamente a los sectores del gran capital, tanto nacional como transnacional. La intensificación de cultivos introducidos y ancestrales con potencial de mercado, convertidos en monocultivos y adaptados para el trabajo mecanizado, con un manejo de fertilización y fitosanitario eminentemente químico, ha generado desastres al medio ambiente y la exclusión de los/as pequeños/as agricultores/as. Además, los organismos dedicados a la investigación, asistencia técnica y capacitación han promovido, casi en su totalidad, prácticas productivas convencionales.

- **Las Políticas del Gobierno: productividad a toda costa.**

Por décadas, en el Ecuador, la tenencia de los medios de producción ha estado concentrada en familias terratenientes y vinculada a mercados de exportación. Es así que se han vivido tres reformas agrarias. En 1964, la Junta Militar de Gobierno dicta la 1ª Ley de Reforma Agraria y Colonización, así como la Ley de Tierras Baldías y Colonización, y crea el IERAC[10]. 9 años después, el Gobierno Nacionalista Revolucionario del General Rodríguez Lara dicta, en 1973, la 2ª Ley de Reforma Agraria y Colonización, subrayando la persistencia del tema y su preocupación social. Un nuevo golpe

10. El IERAC es el Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización, fue sustituido en 1994 por el Instituto Nacional de Desarrollo Agrario (INDA), instancia sin poderes jurisdiccionales, como tenía el IERAC.

militar lleva al poder al Consejo Superior de Gobierno (1976-1979) que, después de dictar una nueva versión de la ley de Reforma Agraria y Colonización, en julio de 1979, entrega el poder a los civiles en agosto del mismo año. Fue la tercera y última Ley de Reforma Agraria. Su aplicación, decidida por los primeros gobiernos civiles, se debilitará con los cambios de orientación política, hasta su abrogación y reemplazo, en 1994, por la Ley de Desarrollo Agrario (Gondard P. y León J., 2001)[11].

Esta nueva Ley, promulgada por el gobierno de Sixto Duran Ballén, se convirtió en un mecanismo de presión para que los grandes y medianos propietarios de tierra se sintieran obligados a modernizarse, es decir, a convertirse en empresarios agrícolas; por otro lado, fomentó el minifundio en la sierra, generándose un paisaje andino de retaceo, y obligando a los/as agricultores/as, en su afán de incrementar la productividad, al uso irracional de agroquímicos.

En la actualidad, no hablaríamos de una reforma agraria como tal, pero sí de acciones impulsadas por el Gobierno Nacional, a través de sus Ministerios, como apoyo a los sistemas de producción. Es así que, por ejemplo, se ha dotado de combos agropecuarios a agricultores/as; combos que incluyen agroquímicos contaminantes para el ambiente, como la úrea, que también contamina las aguas subterráneas. Situaciones como éstas no permiten el fomento de una verdadera cultura agroecológica, existiendo una flagrante contradicción con el Objetivo 4[12] del Plan Nacional para el Buen Vivir.

c) Soluciones tradicionales: Productividad a costa del deterioro de los recursos naturales.

Las familias campesinas, con el afán de incrementar sus rendimientos, han dado poca importancia a los efectos causados a la flora y fauna por acciones como el avance de la frontera agrícola, las quemas o la tala indiscriminada de bosques. A esto se suma que Organismos Gubernamentales y No Gubernamentales también han llevado a los/as productores/as hacia una producción en escala, fomentando el monocultivo del cacao, en las áreas de Echeandía y Las Naves, de la caña de azúcar, en Facundo Vela, de la naranjilla en el Subtrópico de Salinas y, en Simiátug, de la papa y el ajo.

d) Un poco de historia "ecológica" en las áreas de intervención:

No obstante lo descrito, el panorama de la producción agropecuaria no es desalentador. Hay productores/as, en las áreas de intervención del PAB, que realizan un manejo agroecológico de sus fincas desde años atrás, existiendo incluso, en el área de Facundo Vela, una experiencia en certificación orgánica del cultivo de mora, ligada a la elaboración de mermelada en la empresa La Carlita; de igual forma, en el Cantón Las Naves se dio la certificación agro-ecológica del cacao fino de aroma con Rainforest Alliance, aunque no se ha dado continuidad. También es de destacar que, en el área de Simiátug, a partir del año 2001, algunos/as agricultores/as innovadores/as han mantenido experiencias en manejo de cultivos con un enfoque agroecológico.

Dentro de este contexto, el PAB planteó su intervención para el fomento de la producción agropecuaria desde una visión agro-ecológica, impulsando acciones hasta lograr un equilibrio a nivel de fertilidad de suelos y de control de malezas, plagas y enfermedades, lo cual permite ser altamente eficientes manteniendo un ecosistema armónico.

4.2.2. PROCESO SEGUIDO DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

Ante la situación de inequidad, exclusión, marginalidad y desatención que padece el sector rural campesino de Bolívar, las instituciones involucradas en el Programa Alianzas, como la Fundación MCCH y el GSFEPP, con 25 y 40 años al servicio de los/as campesinos/as, han venido trabajando para proporcionar las condiciones de una efectiva participación de las familias en la gestión ecológica de los sistemas de producción, y en forma armónica con la naturaleza.

a) Estrategias desplegadas desde el programa:

Siendo el fundamento básico de la implementación del SIPA el respeto al ambiente, se inició con la reflexión y concientización sobre el manejo agro-ecológico de la producción, fomentando la organización de productores/as para fortalecer las capacidades locales, mediante capacitaciones

11. Gondard, P. y León, J., Dinámicas territoriales en Ecuador, Bolivia, Perú y Venezuela, Estudios de Geografía Agraria, Vol. 10, Corporación Editora Nacional, CGE, IRD, PUCE, 2001.
12. Objetivo 4: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable. Plan Nacional para el Buen Vivir, 2009-2013.

complementadas con acciones prácticas en la producción y encaminadas, especialmente, a mantener un ambiente armónico entre los diferentes componentes del SIPA.

Una vez que los/as productores/as se organizaron, se motivó para que su producción agrícola tuviera un reconocimiento acreditado por una institución certificadora reconocida a nivel mundial, para que sus productos no únicamente sean orgánicos, sino que también se pueda demostrar que la producción está en función del cumplimiento de normas y reglamentos que los mercados exigen.

b) Metodología(s) aplicada(s):

Mediante capacitaciones grupales impartidas en Cursos Modulares, ECA's y CIAL's, se intensificó el tratamiento de diversos temas agro-ecológicos consensuados, en forma participativa, con los/as productores/as. Estas metodologías se aplicaron directamente en el campo y permitieron compartir experiencias *"de campesino a campesino"*, considerando aspectos culturales, económicos, políticos, ecológicos y sociales, basados en la equidad de género.

Con las familias que implementan SIPA's, el mejoramiento de los componentes del SIPA se realizó tratando siempre de aplicar técnicas de manejo no agresivas con el ambiente. Así, por ejemplo, el Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades (MIPE) se dio con énfasis en los huertos familiares.

Para **la obtención de la Certificación Orgánica de los cultivos,** se mantuvieron reuniones con los/as productores/as organizados/as para establecer acuerdos y conocer los pasos a seguir, y que son los siguientes: i) Contacto con la Certificadora; ii) Reunión con los/as interesados/as; iii) Llenado de solicitud; iv) Envío, por parte de la Certificadora, de la cotización del costo del proceso de certificación; v) Pago del 50%; vi) Planificación de la inspección en campo; vii) Inspección de lotes y productos; viii) Informe de inspección; ix) Decisión de la certificadora; x) Otorgamiento del certificado y pago del 50% restante.

c) Acciones agro-ecológicas emprendidas en los SIPA's:

- **Producción de Abonos Sólidos:** esta acción se ha desarrollado en todas las zonas de intervención, con mayor énfasis en la zona Media-Alta debido a que, culturalmente, hay mayor diversidad en la crianza de animales mayores, como ganado bovino, ovinos y cerdos, y de especies menores, como cuyes, conejos y aves de corral, favoreciéndose la disponibilidad de estiércol para elaborar compostajes, como Compost, Bokashi y Humus de lombriz.
- **Producción de Biofermentos:** para suplir las deficiencias nutricionales y disminuir la incidencia de plagas y enfermedades, se apoyó la elaboración de bioles, bioplaguicidas y bioestimulantes a bajos costos, para suplir productos sintéticamente elaborados. Esta actividad tuvo gran aceptación en todas las áreas de intervención.
- **Rotación y diversificación de cultivos:** principalmente esta actividad se realizó en los cultivos de hortalizas (huertos), en todas las áreas de intervención, y en los cultivos de ciclo corto, como leguminosas, cereales y tubérculos, en las áreas alto-andinas.
- **Cercos vivos:** para disminuir la incidencia de la erosión en los suelos, especialmente en zonas con presencia de fuertes vientos, se han implementado cortinas rompevientos, linderación de lotes y formación de taludes. Esta acción se impulsó en el área de Simiátug.
- **Construcción de terrazas de formación lenta:** esta acción se desarrolla a largo plazo, muy ligada con la plantación de especies nativas. Se han implementado en el área de Simiátug.
- **La cobertura vegetal:** es útil para disminuir el efecto de la erosión de los suelos y como alimento para el ganado bovino; esta acción únicamente se desarrolló en la Zona Media-Alta.
- **Crianza de animales y especies menores:** la crianza de cuyes, impulsada en la Zona Media-Alta, por su vinculación a la Cadena de Valor del Cuy faenado; en la Zona Baja, se apoyó la crianza de pollos y, con fines demostrativos, la crianza de cuyes. Las dos iniciativas también sirven como fuente de estiércoles para la elaboración de abonos.
- **Podas de árboles de cacao:** para mejorar la sanidad e incrementar los rendimientos de las parcelas cacaoteras, se realizaron prácticas de podas de formación, mantenimiento, rehabilitación y fitosanitarias. Acción desarrollada exclusivamente en la Zona Baja.
- **Capacitación en temas agroecológicos:** los procesos de capacitación se orientaron a fortalecer los conocimientos de los/as agricultores/as, involucrando también al resto de integrantes de la familia que trabajan en el SIPA.
- **Organización de productores:** se motivó la consolidación de una organización de productores orgánicos en la Parroquia Simiátug y el fortalecimiento de grupos de productores/as por rubros de interés, como el fréjol en Facundo Vela, la caña de azúcar en Guachana y el cacao en Echeandía y Las Naves; todos ellos vinculados a Cadenas de Valor que impulsó el PAB.

- **Procesos de certificación orgánica:** se contrató los servicios de la Certificadora BCS OKO Garantie y se dieron los pasos descritos en la metodología. Se apoyó la certificación orgánica de la producción de hortalizas y plantas medicinales de los/as socios/as de la Asociación ENERSIM y de la producción de caña de azúcar por los/as agricultores/as de Guachana.

4.2.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

a) En concreto, ¿qué se ha logrado en cuanto a producción agro-ecológica en los SIPA's?

- **Las familias productoras en las 5 áreas de intervención se han capacitado en temas sobre manejo agro-ecológico, potenciando sus capacidades para la producción sana.**

En el siguiente cuadro, se refleja el número de eventos de capacitación realizados sobre diversos temas agro-ecológicos, así como el dato de la participación de hombres y mujeres, con la finalidad de mejorar las capacidades locales para la producción agropecuaria dentro de los SIPA's.

Cuadro 5. Capacitaciones Agro-ecológicas a productores/as en las Áreas de intervención del PAB.

Áreas	Temas de capacitación	N° de eventos	Participación		Total
			Mujeres	Hombres	
Simiátug	Elaboración de abonos orgánicos sólidos	7	72	80	152
	Elaboración de bioles y biofermentos	6	57	49	106
	Manejo agro-ecológico de huertos familiares	5	47	32	79
	Certificación orgánica de cultivos	5	40	31	71
	Asociación y Rotación de cultivos	3	14	18	32
	Higiene del ordeño	3	46	23	69
	Elaboración de Bloques nutricionales caseros	2	29	33	62
	Subtotal	**31**	**305**	**266**	**571**
Subtrópico de Salinas	Elaboración de abonos orgánicos sólidos	3	41	46	87
	Elaboración de bioles y biofermentos	3	38	55	93
	Manejo Agro-ecológico de huertos familiares	5	66	48	114
	Higiene del ordeño	2	26	34	60
	Elaboración de Bloques nutricionales caseros	5	47	49	96
	Subtotal	**18**	**218**	**232**	**450**
Echeandía	Elaboración de abonos orgánicos sólidos	4	27	28	55
	Elaboración de bioles y biofermentos	8	50	58	108
	Manejo agro-ecológico de huertos familiares	6	53	24	77
	Manejo agro-ecológico de viveros de cítricos y cacao	3	19	31	50
	Injerto de cacao en patrones CCN51 y Nacional	4	18	22	40
	Podas fitosanitarias de cacao	7	49	55	104
	Elaboración de Bloques nutricionales caseros	4	26	55	81
	Subtotal	**36**	**242**	**273**	**515**
Las Naves	Elaboración de abonos orgánicos sólidos	2	11	24	35
	Elaboración de bioles y biofermentos	2	12	13	25
	Manejo agro-ecológico de huertos familiares	3	13	16	29
	Injerto de cacao en patrones CCN51 y Nacional	2	12	10	22
	Podas fitosanitarias de cacao	8	42	107	149
	Subtotal	**17**	**90**	**170**	**260**
Facundo Vela	Elaboración de abonos orgánicos sólidos	3	18	30	48
	Elaboración de bioles y biofermentos	4	35	48	83
	Manejo agro-ecológico de huertos familiares	9	66	84	150
	Manejo sustentable del cultivo de fréjol	8	59	50	109
	Podas fitosanitarias del cultivo de mora	6	34	61	95
	Subtotal	**30**	**212**	**273**	**485**
TOTAL GENERAL		**132**	**1067**	**1214**	**2281**
PORCENTAJE PARTICIPACIÓN			**47%**	**53%**	

Fuente: Informes de actividades y Registros de participación en Talleres y Eventos de capacitación. PAB, 2008-2010

En todas las áreas de intervención, se puso más énfasis en los temas que son fundamentales en el enfoque Agro-ecológico, como son: la elaboración de abonos orgánicos, bioles y biofermentos, y el manejo agro-ecológico de los huertos familiares, para ir así disminuyendo la dependencia de productos sintéticamente elaborados (fertilizantes químicos y plaguicidas).

Es pertinente indicar (ver cuadro 5) que las 2.281 participaciones de agricultores/as, en los 132 eventos de capacitación teórico-prácticos desarrollados sobre temas agro-ecológicos contando con una excelente participación de género (53% de hombres y 47% de mujeres), dan muestra del alto interés despertado por el manejo agro-ecológico y por la replicación de lo aprendido en las propias fincas.

- **Los/as productores/as organizados/as para la producción agro-ecológica han completado 2 procesos de Certificación Orgánica, garantizando la calidad orgánica del producto.**

A continuación, se muestran los procesos de certificación orgánica establecidos con los/as productores/as y apoyados por el Programa.

Cuadro 6. Procesos de Certificación Orgánica impulsados por el PAB.

Organización de Productores	Cultivos a Certificar	Familias con fincas certificadas orgánicamente		Hectáreas certificadas	Producto transformado	Certificación Orgánica
		Mujeres	Hombres			
Asociación de Productores/as Orgánicos ENERSIM	Hortalizas y Plantas Medicinales	14	10	3,85	Mixtura Herbasal	NOP-USDA CEE 384/ 2007
Asociación de Productores/as de Caña de Azúcar de Guachana	Caña de azúcar	2	11	16,93	Panela Granulada	NOP-USDA CEE 384/ 2007
Total		**16**	**21**	**20,78**		

Fuente: Información registrada en los Informes de Inspección Orgánica y Certificados acreditados por BCS.

Se destaca que la Asociación Social de Productores/as Orgánicos ENERSIM, de la Parroquia Simiátug, y la Asociación de Productores/as de Caña Guachana, del Cantón Echeandía, han cumplido con el proceso establecido por una certificadora reconocida a nivel mundial como es BCS OKO Garantie.

La obtención de la Certificación Orgánica de los procesos de producción de los cultivos de hortalizas, plantas medicinales y caña de azúcar, al igual que de los procesos de transformación de la mixtura Herbasal y de la Panela granulada, permite garantizar ante el consumidor que estos alimentos son manejados en forma orgánica. Así se contribuye al Objetivo 3[13] del Plan Nacional para el Buen Vivir, donde una de las políticas habla de *"implementar mecanismos efectivos de control de calidad e inocuidad de los productos de consumo humano, para disminuir posibles riesgos para la salud".*

b) Algunos efectos interesantes alcanzados con la intervención del PAB:

- **Las familias que implementan SIPA's están concienciadas sobre la conveniencia de la producción agropecuaria de manera sana y sostenible.**

A continuación, en el cuadro 7, se muestra la evolución desarrollada por los/as agricultores/as "Siperos" sobre el uso de agroquímicos en la producción agropecuaria, por áreas de intervención del PAB.

13. Objetivo 3 del PNBV: "Buscamos condiciones para la vida satisfactoria y saludable de todas las personas, familias y colectividades, respetando su diversidad. Fortalecemos la capacidad pública y social para lograr una atención equilibrada, sustentable y creativa de las necesidades de ciudadanas y ciudadanos" (Plan Nacional para el Buen Vivir, 2009-2013).

Cuadro 7. Porcentaje de familias "Siperas" que utilizan agroquímicos en la producción agrícola.

Zonas	Áreas	Uso de agroquímicos			
		Línea Base Inicial 2007		Línea Base Final 2010	
		Si	No	Si	No
Media-Alta	Simiátug	65%	35%	5,00%	95,00%
	Salinas	50%	50%	22,22%	77,78%
Baja	Echeandía	64%	36%	13,33%	86,67%
	Las Naves	38%	62%	15,38%	84,62%
	Facundo Vela	38%	62%	33,33%	66,67%
Porcentaje zona de intervención del PAB		**51%**	**49%**	**18%**	**82%**

Fuente: Información registrada en la Línea Base de Producción Agropecuaria. PAB, 2008-2010.

A inicios de la intervención, de acuerdo a los datos de la línea base de producción del año 2007, se observaba un alto porcentaje de uso de pesticidas en los sistemas productivos por parte de las familias campesinas identificadas para la implementación de SIPA's: en la zona Media-Alta, el 57,5% de las familias utilizaban agroquímicos, mientras que, en la zona Baja, el 46,7% usaban agroquímicos.

En este contexto, de acuerdo a la línea base actualizada a finales del 2010, se visualiza una reducción notable en el uso de pesticidas en los sistemas productivos. Es así que, en el caso de los/as productores/as que implementan SIPA's en Simiátug, existe una reducción del 60% en el uso de pesticidas, mientras que, en Facundo Vela, la reducción es mínima (5%), ya que el fréjol, principal rubro productivo, resulta muy difícil cultivarlo de manera agro-ecológica.

Este cambio –incremento del 49% al 82% de productores/as "Siperos/as" que no aplican agroquímicos– se debe a los procesos de sensibilización y capacitación en temas agro-ecológicos impulsados con las familias campesinas. Ante el alto grado de interés demostrado por la producción agro-ecológica, se realizaron los 2 procesos de Certificación Orgánica para productos con potencial de mercado: el Herbasal y la Panela granulada.

c) Impacto logrado:

- **La producción en los SIPA's es sostenible y el manejo que se realiza es sustentable.**

"Durante 8 años de mi vida he practicado la conservación de suelos, construyendo terrazas y sembrado árboles nativos al contorno en mi granja. Recuerdo que antes una parte de mi terreno era cangahua, ahora he visto que se ha recuperado y tengo sembrado pasto para los cuyes, también hago compost, bioles, lo que me ha servido para abonar mis cultivos; y he visto que mi producción ha mejorado con estos abonos"
(Francisco Yanchaliquín, Sipero de la comunidad Papaloma, Parroquia Simiátug).

Por generaciones los alimentos fueron producidos por los agricultores en el marco de una equilibrada interacción con la naturaleza. La agricultura fue considerada como símbolo de vida, orientada a satisfacer las necesidades de las personas y respetuosa del medio ambiente. Si bien modificaba la naturaleza, no la ponía en peligro. Aseguraba la conservación de los recursos naturales y tenía como centro la producción de alimentos suficientes y sanos.

Afortunadamente, en Bolívar, hoy también existen productores/as que producen alimentos de manera agro-ecológica. Saben que cultivar la tierra no tiene por qué ser sinónimo de agredirla. Saben que es posible controlar las plagas sin agroquímicos y que se puede mejorar sin degradar el suelo. Su principal objetivo no es obtener la mayor ganancia económica posible a cualquier costo, sino producir de un modo que se asegure el bienestar integral de productores, consumidores y del medio ambiente. Esto no quiere decir que la producción agro-ecológica no deba ser económicamente rentable para el productor, sino que dicha rentabilidad debe ser medida en términos de sustentabilidad a largo plazo.

La posibilidad de acceder a mercados que valoren esta producción y le reconozcan mayores precios, lo que incrementaría también los ingresos de estas familias, garantizaría la sostenibilidad de la producción agro-ecológica en el tiempo.

4.2.4. LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

- ✓ La implementación de SIPA's rescata los conocimientos ancestrales y, complementada con técnicas contemporáneas amigables al ambiente, detiene el deterioro de los recursos naturales y contribuye a la conservación de los ecosistemas.
- ✓ Para desarrollar procesos de producción agro-ecológica u orgánica es imprescindible ligar la capacitación en temas referentes con espacios de motivación y potenciación de los conocimientos de los/as productores/as en forma teórico-práctica, favoreciendo su replicabilidad en las fincas.
- ✓ La producción agro-ecológica sólo podrá ser sostenible cuando la sociedad valore esta forma de producción que mantiene una relación armónica con la naturaleza, y cuando esa valoración se traduzca en reconocimiento social y económico a los productos provenientes de procesos agro-ecológicos, de manera diferenciada de la producción convencional, lo que, en consecuencia, posibilitará el incremento de personas con esa visión y convicción.

4.3. EL MANEJO SOSTENIBLE Y SUSTENTABLE DE LOS RECURSOS NATURALES QUE SE REALIZA EN EL SIPA.

Ecuador es uno de los países más biodiversos del planeta, con la mayor diversidad de especies vegetales y animales por km^2. Pero, lamentablemente, la deforestación es muy alta; se estima que 137.000 has/año[14] de bosques se pierden, lo que no permite la conservación a largo plazo de este patrimonio único, así existan decretos gubernamentales de protección.

En las áreas de intervención del PAB, también se encontraban graves problemas relacionados con la degradación de suelos, deforestación y escasez de agua. Estos problemas afectan a todos los ámbitos de vida, debido a la ocupación y uso indiscriminado de estos recursos por parte de los/as agricultores/as. Los páramos de Simiátug y Salinas se enfrentaban a serios problemas, principalmente por el avance del desierto del Arenal y de la frontera agrícola. Prácticas como la quema indiscriminada de pajonal y el sobrepastoreo eran habituales. En las zonas subtropicales, la deforestación de bosques nativos, era una actividad cotidiana, agravando el problema ambiental.

Las fincas no tenían una visión de producción integral, por lo que se daba poca importancia a la diversificación agropecuaria, menos aún a la conservación de suelos, agua y bosques. El escaso conocimiento sobre estos temas y, sobre todo, la poca conciencia sobre la importancia de un adecuado manejo de los recursos naturales era un factor común en todas las zonas.

Actualmente, la producción bajo el Modelo SIPA busca armonizar la relación existente entre el ser humano y la naturaleza para preservar los recursos en el tiempo, mediante un aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y la sostenibilidad de las fincas de las familias campesinas.

4.3.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN: PROBLEMÁTICA Y FACTORES.

a) Problemática:

- **Alteraciones del ecosistema.**

Las alteraciones del ecosistema por efecto propio de la naturaleza, sumadas a los efectos de la acción humana, son más peligrosas y, si se prolongan por mucho tiempo y en grandes extensiones, generalmente son irreversibles por la extinción de especies nativas y por la afectación al suelo, agua y biodiversidad.

- **Afectaciones al suelo:** Uno de los principales recursos que brinda la naturaleza a la humanidad es el suelo, ya que en él crecen y se desarrollan las plantas. En las áreas de intervención del PAB, los problemas de erosión de suelos eran notorios, debido al arrastre causado por el agua y el viento, el inadecuado manejo y la de poca acción protectora del ser humano, lo que ha causado la pérdida de suelos fértiles, además de la destrucción de la cubierta vegetal. Producto del sobrepastoreo, la quema de vegetación o tala del bosque, los cultivos intensivos, las prácticas productivas sin criterios técnicos de protección, los residuos de pesticidas, herbicidas y fertilizantes, este problema se agrava cada día más.
- **Afectaciones al Agua:** El agua constituye un elemento natural indispensable para el desarrollo de la vida y de las actividades humanas. En las partes altas de intervención del PAB se encuentran las áreas de regulación hídrica, que han sido afectadas provocando que las fuentes de agua vayan disminuyendo su caudal e incluso provocando su desaparición, evidenciándose en la época de verano una gran escasez, incluso para el consumo humano, más aún para dar riego a los cultivos. A esto se suma la contaminación por factores:
  - ✓ **Biológicos y desechos orgánicos:** tales como la materia fecal y restos de alimentos; éstos tienen la propiedad de fermentar, es decir, se descomponen utilizando el oxígeno disuelto en el agua.
  - ✓ **Químicos:** son los compuestos orgánicos e inorgánicos que llegan al agua, provenientes de las actividades domésticas, industriales y agropecuarias.

14. El Ecuador soporta una deforestación superior a las 137.000 hectáreas al año (1.370 kilómetros cuadrados), según un comunicado de prensa de la Secretaría de Comunicación de la Presidencia de la República, en marzo del 2006, donde se había renovado el Estado de Emergencia para el control y supervisión del sector forestal.

- ✓ **Contaminantes Físicos:** son los materiales sólidos e inertes que afectan la transparencia de las aguas, como basuras, polvo y arcillas.

- **Afectaciones a la biodiversidad:** En los últimos 10.000 años la diversidad animal y vegetal ha desaparecido aceleradamente por pérdida de la cobertura vegetal. El ser humano ha explotado las montañas y los páramos, poniendo en peligro de extinción numerosas especies de flora y fauna nativas. Todo esto ha dado paso a un paulatino incremento de áreas con mayor presencia de devastación. La zona de intervención del PAB no es la excepción. Posee diferentes pisos ecológicos, que van desde los 300 msnm en zonas del Cantón Las Naves hasta los 4.400 msnm en zonas altas de la Parroquia Salinas, también una gran variedad de especies animales y plantas; pero, lamentablemente, por la nula aplicación de políticas y prácticas de protección no se han conservado como se debe, teniendo hoy graves problemas de conservación e incluso peligro de extinción para algunas especies.

- **Deforestación y actividad forestal.**

La presencia notoria de la desertificación en grandes extensiones de la Provincia se debe, principalmente, a la mano de los seres humanos. La necesidad de contar con ingresos para el sustento de las familias ha obligado a optar por el uso y explotación de la madera para leña e industrialización. Esta necesidad, al no contar con otras alternativas de producción, ha hecho de la explotación maderera un negocio de rápido crecimiento, provocando la presencia de cultivos maderables de especies exóticas, y causando alteraciones ecológicas por la forestación con especies exóticas en monocultivo o por la extracción selectiva de algunas especies nativas de alto valor económico y ancestral. A esto se suma el poco o casi nulo interés de las autoridades por la aplicación de normas locales regulatorias.

- **Sobre explotación de los recursos (suelo, agua).**

El manejo inadecuado de los recursos suelo y agua ha dado lugar a su desgaste progresivo, encontrando en casi todas las zonas presencia de suelos desgastados por aplicación de malas técnicas de cultivo y el uso indiscriminado de químicos, provocando la baja fertilidad. A esto se suma el poco cuidado del agua, contaminada por la presencia de químicos y mal conservada por el inadecuado manejo de los páramos en zonas de altura y por la deforestación en todo piso altitudinal.

b) Factores Externos:

- **Políticas de Gobierno contrarias e ineficientes ante la sobreexplotación.**

Durante muchos años, el Estado Ecuatoriano percibió a los bosques y selvas como tierras improductivas, a partir de lo cual llevó a cabo una activa y efectiva política de deforestación, con varios objetivos: ampliar la frontera agrícola, desactivar presiones sociales generadas por la mala distribución de la tierra en las regiones tradicionalmente agrícolas y desarrollar el sector exportador.

Este proceso se acelera a partir de la década del 60, cuando el gobierno implementa una reforma agraria que complementó con una política de colonización de las *"tierras improductivas"*, es decir, de los bosques y las selvas. Cualquier propiedad que tuviera un 80% de bosques podía ser considerada *"improductiva"* y, por tanto, ser ocupada y expropiada. Este enfoque absurdo llevó a la tala innecesaria de amplias áreas boscosas para demostrar que la tierra estaba siendo utilizada. Tanto los propietarios, para evitar la invasión de su tierra o la expropiación, como los colonos, que debían demostrar que estaban utilizando la tierra, se vieron obligados, por este sistema perverso, a talar entre el 50 y el 80% del bosque existente en sus predios (McKenzie, 1994)[15]. Actualmente, la Constitución manifiesta, en el Artículo 14,[16] la importancia de la preservación de los recursos naturales, pero lamentablemente, en la Provincia y a nivel general, es muy poca la importancia dada al control de los recursos naturales, se ha permitido el incremento indiscriminado de la comercialización de la madera y la débil aplicación de las leyes no permite crear un sentido de mayor conciencia en las personas sobre el uso racional de los recursos naturales.

15. McKenzie, M., La política y la gestión de la energía rural: la experiencia del Ecuador, FLACSO, Quito, 1994.
16. Art. 14: "Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, Sumak Kawsay", Constitución de la República del Ecuador, 2008.

- **La intensificación de la industria maderera.**

El Estado también ha apoyado el desarrollo de una industria maderera de tipo extractivo, cuyas operaciones ni siquiera han sido efectivamente controladas, lo que ha dado lugar a importantes procesos de deforestación y degradación de bosques. Las empresas han operado fuera de las áreas de concesiones, no han respetado los planes de manejo ni han reforestado, en tanto que los pagos al gobierno han sido más simbólicos que otra cosa.

Un estudio llega a la conclusión de que la industria maderera es responsable del 7% al 33% de la deforestación en Ecuador durante la década del 80 (Sierra, 1996)[17]. Pero también, las vías de penetración a áreas boscosas, hasta entonces protegidas por su difícil acceso, han facilitado que las familias campesinas destinen estos sitios para la producción agropecuaria.

- **Intensificación de la producción agropecuaria.**

Los monocultivos industriales han significado la sustitución total o parcial de los bosques nativos. El cacao es el principal monocultivo desarrollado en las áreas de los Cantones Echeandía y Las Naves, lo cual implicó no sólo la sustitución de numerosos bosques, sino que, además, vino acompañado de un agresivo paquete tecnológico para el control de plagas y enfermedades, a base de agrotóxicos. De igual forma, en el área de Facundo Vela, la intensificación de la producción de caña de azúcar para la destilación de alcohol y, en el Subtrópico de Salinas, la producción de naranjilla y la intensificación de la ganadería contribuyeron al deterioro ambiental. Además, en el área de Simiátug y la parte alta de Salinas, se amplió la frontera agrícola, usando el páramo para la crianza de ganado ovino, bovino y caprino, lo que ha degradado en forma considerable los suelos.

c) Soluciones tradicionales y alternativas:

La vegetación nativa de la zona Norte de la Provincia Bolívar fue explotada por la humanidad desde hace muchos años para ser remplazada por la agricultura y la ganadería. Al pasar el tiempo estos sectores han perdido la cobertura vegetal nativa ocasionando un desequilibrio en la biodiversidad. Visualizándose más en las Parroquias de Salinas, Simiátug y Facundo Vela.

Ante todo este deterioro ambiental descrito, los/as agricultores/as optaron, como alternativa, por la forestación con plantas exóticas en laderas, vertientes de agua y linderos, estableciendo cortinas rompevientos y también haciendo pequeños bosques; esto ha sido una solución temporal, por cuanto, con el paso del tiempo, también van teniendo dificultades porque muchas especies maderables exóticas se han muerto o también han sido taladas.

Nunca se ha puesto en duda que la mejor forma de mantener los ecosistemas es la recuperación de la vegetación nativa, tanto con plantas silvestres, como con cultivos ancestrales. Es por eso que las familias campesinas, aun cuando en pequeña escala, lo vienen realizando desde sus antepasados.

Las organizaciones de la Zona Baja se han organizado para implementar proyectos de reforestación, ya que lograron apoyos para reforestar las fuentes de agua, riberas de esteros, laderas y hacer pequeños bosques con plantas exóticas de especies maderables. De igual forma, en la zona Media-Alta se han realizado plantaciones de especies exóticas, con la finalidad de disponer de leña para la cocina, disminuir la erosión por efecto del viento, generar ingresos por la recolección y venta de hongos y de la madera; además de plantaciones de especies nativas, como Yagual (*Polylepis racemosa*), Quishuar (*Buddeja incana*), Retama (*Spartium junceum*), Tilo (*Tilia sp*) y Aliso (*Alnus jorullensis*).

4.3.2. PROCESO SEGUIDO DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

Dentro de las líneas de acción o ejes transversales de las instituciones IEDECA, GSFEPP y MCCH, el manejo de los recursos naturales es una de las prioridades a ser impulsadas. Las tres instituciones, en lo referente al manejo de la producción agropecuaria con las familias campesinas, desarrollan actividades para manejar y conservar los recursos naturales.

17. Sierra, R., La deforestación en el noroccidente del Ecuador, Ecociencia, Quito, 1996.

a) Estrategias para el impulso de la conservación de los recursos naturales.

Una de las principales estrategias de intervención del PAB consiste en impulsar el manejo, conservación y recuperación de los recursos naturales, coincidiendo con el Objetivo 4[18] del Plan Nacional para el Buen Vivir, que indica que una de las políticas es la de *"conservar y manejar sustentablemente el patrimonio natural y su biodiversidad terrestre y marina, considerada como sector estratégico"*.

- **Concientización y sensibilización sobre la importancia de un manejo adecuado de los recursos naturales:** Se inició con procesos de concientización y sensibilización a las familias campesinas de acuerdo al piso ecológico en que se encuentran, mediante capacitaciones modulares en Manejo de SIPA's, ECA's, CIAL's y eventos específicos sobre la importancia de preservar los recursos naturales en las zonas, con el objetivo de promover la aplicación de alternativas tecnologías amigables al ambiente.
- **Introducción de prácticas de recuperación de recursos naturales de fácil aplicación:** En la implementación del SIPA y en la aplicación de alternativas tecnológicas con los/as productores/as, se promovió un debate sobre la importancia y la necesidad de implementar prácticas de conservación y recuperación de los recursos naturales de fácil e inmediata aplicación, en forma participativa, las que se incluyeron dentro del diseño del SIPA.

b) Metodología(s) aplicada(s):

Con las familias que implementan SIPA's, en los Talleres de Capacitación para la implementación de SIPA's, en las ECA's y CIAL's, se realizó una reflexión profunda sobre el deterioro de los recursos naturales a través del tiempo, lo que sirvió para motivar al mejoramiento de los componentes de la finca mediante técnicas y obras de conservación de suelos de fácil aplicación, que contribuyen a mantener en forma sustentable los recursos naturales de las fincas.

El intercambio de experiencias ha permitido también que los/as productores/as vean y comprueben por sí mismos/as la utilidad de estas actividades de conservación, como son: los sistemas agroforestales o silvopastoriles, la construcción de terrazas y cercas vivas, la elaboración de insumos orgánicos, entre otras, de modo que se puedan multiplicar de acuerdo al piso ecológico. Así, por ejemplo, la gira de observación realizada por los/as productores/as de Echeandía y Las Naves a la comunidad de Monoloma (Subtrópico de Salinas) permitió apreciar la técnica de manejo silvopastoril y la utilización del agua de riego por aspersión; también, los/as productores/as de caña de azúcar de Guachana, visitaron a los/as productores/as de Palo Quemado del Cantón Quevedo, para apreciar el manejo adecuado de la caña y la producción de panela granulada con técnicas amigables al ambiente.

c) Acciones más importantes desarrolladas:

- **Implementación de Obras de Conservación de suelos:**

  - **Construcción de Terrazas:** en los terrenos con pendientes superiores al 25% se implementaron 78 terrazas de formación lenta, cuyos linderos se protegieron con pasto milín para dar consistencia a los bordes. Esta acción permite disminuir la pérdida de suelo al momento de su labranza, manteniendo la fertilidad y la humedad. Fue desarrollada en las áreas de Facundo Vela y Simiátug. En sitios con fuertes vientos las terrazas fueron protegidas con plantas arbóreas y arbustivas como yagual, quishuar, tilo, aliso, entre otras especies nativas.
  - **Establecimiento de Cercos vivos y/o Cortinas rompevientos[19]:** se implementó, con 131 familias, la linderación de sus fincas con cercas vivas para proteger los cultivos de ciclo corto, perennes y pastizales. Se sembraron arbustos, arboles nativos y plantas maderables, que ayudan a repeler insectos o producen frutos comestibles, y, además, crean un microclima, como efecto del rompimiento del viento, lo cual es característico de Simiátug y Facundo Vela.

18. Objetivo 4 del PNBV: "Promovemos el respeto a los derechos de la naturaleza. La Pacha Mama nos da el sustento, nos da agua y aire puro. Debemos convivir con ella, respetando sus plantas, animales, ríos, mares y montañas para garantizar un buen vivir para las siguientes generaciones", Plan Nacional para el Buen Vivir, 2009-2013
19. Una cortina rompevientos es una barrera de vegetación, usualmente entre árboles y arbustos, plantada perpendicular a la dirección dominante del viento. Módulo "Manejo Sostenible del Suelo", PAB, 2008.

- **Implementación de Sistemas de Riego:** en la Zona Media-Alta, se construyeron 137 sistemas de riego parcelario por aspersión y goteo, dando más énfasis en el piso ecológico Sierra Andina (Simiátug), donde es más evidente la escasez de agua para los cultivos, por sus condiciones ambientales. En la Zona Baja, el establecimiento de sistemas de riego parcelario fue en menor cantidad por ser áreas donde la necesidad de agua de riego es menor.
- **Establecimiento de Agroforestería[20]:** en los pisos ecológicos Subtrópico húmedo, Tropical húmedo y Tropical seco, con productores/as ganaderos/as se establecieron Sistemas Silvopastoriles para mejorar la crianza del ganado vacuno, manteniendo las especies forestales adecuadas; en los pisos Sierra andina y Subtrópico seco, se impulsó los Sistemas Agroforestales, que benefician a la producción agrícola y, a su vez, producen alimentos, frutos, leña...

- **Implementación de Técnicas de Conservación de suelos:**

- **Incorporación de abonos orgánicos:** 200 familias de las dos zonas, con la finalidad de mantener la fertilidad de los suelos y para la fertilización de los cultivos, incorporan ya en forma habitual abonos orgánicos, como: bioles, compost, bokashi, humus de lombriz.
- **Establecimiento de cultivos en contorno:** los/as productores/as, en especial de la Zona Media-Alta, cultivan sus plantas en sentido contrario al de la pendiente, lo que disminuye la erosión, ya que los surcos reducen la velocidad del escurrimiento superficial, aumentando la infiltración y evitando la formación de canalillos y cárcavas.
- **Rotación y asociación de cultivos:** las fincas de 117 agricultores/as se encuentran orientadas, en su producción agrícola, a un manejo sostenible, mediante técnicas de asociación y rotación de cultivos, según la estación climática o el cultivo anterior.
- **Implementación de cubierta vegetal**: para la disminución de efectos erosivos se impulsó la siembra de pastizales y de bosquetes, acción realizada principalmente en la Zona Media-Alta.
- **Uso apropiado del agua para riego:** algunos/as productores/as aplican el agua a sus cultivos mediante el uso de técnicas de riego como la aspersión y el goteo; otros, que no disponen de infraestructuras de riego, aplican el agua por gravedad, sin causar alta escorrentía.

4.3.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

a) En concreto, ¿qué se ha logrado en lo referente al manejo de los recursos naturales?

- **Las familias campesinas "Siperas" están capacitadas para la implementación de obras y técnicas amigables para la conservación de los recursos naturales en sus fincas.**

Para motivar a las familias campesinas a la conservación de los recursos naturales se utilizaron los diferentes espacios de capacitación, preparando a los/as productores/as en la adopción de prácticas de conservación de suelos en forma continua. En el cuadro siguiente, se muestran las principales acciones desarrolladas por los/as productores/as en beneficio de la preservación del ambiente.

Cuadro 8. Prácticas de conservación de recursos naturales realizadas en las Zonas de intervención del PAB, distribuidas por piso agro-ecológico.

Piso agro-ecológico	Área de intervención	Acciones de conservación de los Recursos Naturales	
		OBRAS	TÉCNICAS
Sierra andina	Simiátug	Terrazas de formación lenta Cortinas rompevientos Cercas vivas Sistemas de riego parcelario Sistema agroforestal	Incorporación de abonos orgánicos Rotación y asociación de cultivos Cultivos en contorno Cobertura vegetal con pastizales Uso adecuado del agua de riego Zanjas de desviación
Subtrópico húmedo	Salinas	Cercas vivas Sistemas de riego parcelario Sistema silvopastoril	Incorporación de abonos orgánicos Uso adecuado del agua de riego Zanjas de desviación Cobertura vegetal con pastizales

20. Agroforestería es el cultivo de árboles en combinación con cultivos agrícolas y/o el pastoreo de animales al mismo tiempo, en el mismo terreno, a fin de aumentar el rendimiento del terreno y establecer un sistema de producción estable y conservacionista. Módulo "Manejo Sostenible del Suelo", PAB, 2008.

Piso agro-ecológico	Área de intervención	Acciones de conservación de los Recursos Naturales	
		OBRAS	TÉCNICAS
Subtrópico seco	Facundo Vela	Terrazas de formación lenta Cortinas rompevientos Sistema agroforestal Sistemas de riego parcelario	Incorporación de abonos orgánicos Rotación y asociación de cultivos Zanjas de desviación Cultivos en contorno Uso adecuado del agua de riego
Tropical húmedo	Echeandía	Cercas vivas Sistemas de riego parcelario Sistema agroforestal Sistema silvopastoril	Incorporación de abonos orgánicos Zanjas de desviación Asociación de cultivos
Tropical seco	Las Naves	Cercas vivas Sistema agroforestal Sistemas de riego parcelario	Zanjas de desviación Incorporación de abonos orgánicos Asociación de cultivos

Fuente: Información registrada en los informes de actividades y registro de seguimientos a fincas. PAB, 2010.

En todos los pisos agro-ecológicos, con las familias que implementan SIPA's, se intensificó el trabajo aplicando numerosas técnicas y obras de conservación de suelos. Destacándose, en los pisos ecológicos Sierra andina y Subtrópico seco, por su característica topográfica y climatológica, obras como: terrazas de formación lenta, cortinas rompevientos, infraestructura de riego y zanjas de desviación. De igual forma, en los pisos ecológicos Subtrópico húmedo, Tropical húmedo y Tropical seco, obras como: cercas vivas, infraestructura de riego y zanjas de desviación. Mientras que, en todos los pisos agro-ecológicos, las técnicas que más aplican los/as agricultores/as son: la incorporación de abonos orgánicos, la siembra de cultivos contra la pendiente, el uso adecuado del agua de riego, la asociación de cultivos y la siembra de árboles en sistemas de agroforestería. Todas las acciones están orientadas a proteger y conservar los suelos, el agua y la vegetación, realizando un manejo sostenible de los recursos naturales.

b) Efectos interesantes alcanzados con la intervención:

- **Las familias "Siperas" que implementan obras y técnicas amigables con el ambiente en sus fincas promueven el manejo sustentable de los recursos naturales.**

En el cuadro siguiente se cuantifican, en forma diferenciada, las obras y técnicas de conservación de recursos naturales que más han implementado las familias campesinas en las áreas de intervención.

Cuadro 9. Familias que implementan obras y técnicas de conservación de recursos naturales, realizadas en la zona de intervención del PAB, entre 2008 y 2010.

Áreas de Intervención	NÚMERO DE FAMILIAS QUE APLICAN ACCIONES DE CONSERVACIÓN DE RECURSOS NATURALES							
	OBRAS				TÉCNICAS			
	Terrazas	Sistemas de riego parcelario por aspersión	Cercas vivas y cortinas rompevientos	Silvopasturas Agroforestería	Incorporación de abonos orgánicos	Zanjas de desviación	Cultivos en contorno	Rotación y asociación de cultivos
Simiátug	37	104	68	24	65	21	65	40
Salinas	31	33	28	16	55	12	55	32
Facundo Vela	10	6	10	15	40	15	20	20
Echeandía		4	15	15	20	5	12	15
Las Naves		5	10	12	20	2	10	10
TOTAL	**78**	**152**	**131**	**82**	**200**	**55**	**162**	**117**

Fuente: Información registrada en los informes de actividades y registro de seguimientos a fincas. PAB, 2010.

Las familias que implementan los SIPA´s y otros/as agricultores/as vieron y comprobaron que las obras y técnicas de conservación, como: la siembra de los cultivos contra la pendiente, la aplicación de fertilizantes orgánicos, sólidos y líquidos, la rotación de cultivos, la construcción de terrazas, la implementación de cortinas rompevientos, las zanjas de desviación de aguas, la siembra de

especies maderables nativas, entre otras acciones, contribuyen a la protección y conservación del suelo.

Se destacan, entre las obras de conservación de suelos, los 152 Sistemas de Riego parcelario implementados para dar un uso eficiente al agua en huertos familiares, cultivos, pastos, etc. Y, entre las técnicas de conservación, la incorporación de abonos orgánicos ha sido la acción más replicada, dado que 200 familias la han incorporado, en forma habitual, para el manejo de la fertilidad de los suelos y la nutrición de los cultivos.

También las mujeres que implementan los SIPA's demuestran un gran interés por dar un buen manejo a los recursos naturales, pues aprovechan los desechos orgánicos e inorgánicos que provienen de la casa, siembran las hortalizas técnicamente en pequeñas áreas de terreno y usan el agua de una forma adecuada para dar riego a los huertos familiares sostenibles.

c) Impactos logrados:

- **Los/as agricultores/as que implementan SIPA's manejan adecuadamente los recursos naturales y contribuyen así a mantener un ecosistema equilibrado y sostenible.**

"Desde el año 2000 tengo la afición de plantar árboles en los linderos de todos mis terrenos, hacer terrazas y sembrar con abonos orgánicos. Estos trabajos de conservación de suelos han permitido mejorar la producción de los cultivos, así tener alimentos permanentes para toda mi familia y sin destruir la naturaleza"
(Hugo Redrobán, Sipero de la comunidad Santa Teresa, Parroquia Simiátug).

Es grato mencionar que las familias campesinas de toda las áreas de intervención del PAB han incrementado su vocación por la preservación de los recursos naturales renovables, dándoles un manejo adecuado dentro de sus propias fincas y en los territorios comunes, como: páramos, zonas de reservas, vertientes de agua, riberas de ríos, bosques y montañas, buscando la sostenibilidad ambiental. Además, están contribuyendo a generar bienes públicos, tanto paisajísticos, como a la captura del anhídrido carbónico que se encuentra en el ambiente permitiendo, aun en un pequeño porcentaje, contribuir a preservar nuestro planeta.

4.3.4. LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

Foto 2. Sistema agroforestal en la comunidad de Pímbalo.

- ✓ El Modelo SIPA integra, en un equilibrio armónico, la producción y la conservación de los recursos naturales, consolidando la relación vital entre el ser humano y la madre naturaleza.
- ✓ El trabajo planificado y organizado de los/as agricultores/as "Siperos/as" contribuye a un manejo sostenible de los recursos naturales.

4.4. LA APLICACIÓN DE ALTERNATIVAS E INNOVACIONES TECNOLÓGICAS EN LOS SIPA's CONTRIBUYE A MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD.

Los sistemas de producción agropecuaria han ido evolucionando con la incorporación de tecnologías para mejorar la productividad, sustituyendo *"violentamente"* las prácticas ancestrales por formas de producción con tecnologías difíciles de asimilar por los/as campesinos/as, no apropiadas para las zonas por sus altos costos, por la complejidad de la orografía, o por la forma de tenencia de la tierra, ya que, en la mayoría de áreas interandinas, predomina el minifundio.

En este contexto de desvalorización de las formas de producción ancestrales y de buscar a toda costa el incremento de la producción agropecuaria, se crea el término *"paquete tecnológico",*[21] como un conjunto de elementos que concretan un boom tecnológico alrededor de un desarrollo innovador, cuya viabilidad comercial y de mercado ha sido probada fehacientemente, pero sin la preocupación de la sustentabilidad de los recursos naturales, ni en base a la realidad de las familias campesinas.

Por otro lado, aun sin perder de vista el incremento de la productividad, pero considerando el principio de reivindicación de los saberes ancestrales, así como el impacto positivo en el ambiente, surge el término *"alternativa tecnológica"*, como el conjunto de elementos o procedimientos técnicos que permite la optimización de un sistema de producción, partiendo de la realidad actual del productor, y adoptando y adaptando la información a su esquema de producción integrado con su participación.

4.4.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN.

a) Problemática:

- **Desvalorización de las formas tradicionales de producción.**

Si bien es cierto, en las zonas en que interviene el PAB, se cuenta con una gran riqueza de conocimientos y saberes ancestrales transmitidos de generación en generación y practicados por las familias campesinas, estos conocimientos, en las últimas décadas, se han visto amenazados por la desvalorización y están en peligro de desaparecer, ya que, a partir de la *"Revolución Verde",*[22] fueron considerados como los culpables de la crisis en la que vive la agricultura campesina en general.

- **Baja productividad.**

En las últimas décadas, los cultivos implementados por los/as agricultores/as en sus fincas han experimentado una disminución brusca en la productividad, debido a la presencia de plagas y enfermedades ocasionadas por el monocultivo, las condiciones climatológicas adversas, y, sobre todo, porque algunas técnicas ancestrales se han dejado de aplicar.

- **Dificultad para asimilar nuevas tecnologías.**

Si bien la aplicación de nuevas tecnologías, en las zonas de intervención del PAB, no ha tenido gran incidencia, ya que muchas de ellas han sido creadas para responder a ciertos cultivos en otras condiciones ambientales, de superficie y topográficas, también por su complejidad y altos costos, sí que se han adoptado parcialmente en algunas áreas, acogiendo, principalmente: el uso de pesticidas y fertilizantes químicos, la mecanización agrícola y algunos cultivos mejorados genéticamente, como, por ejemplo, el cacao CCN51.

---

21. *"Paquete tecnológico"*, es aquel conjunto de elementos que, a juicio de quien lo genera, permite concretar la existencia de un conocimiento tecnológico alrededor de un desarrollo innovador (producto o proceso), cuya viabilidad comercial y de ha sido probada fehacientemente como para rendir beneficios económicos a las partes interesadas en su y explotación con fines rentables. www.monografias.com, 2010.
22. "Revolución Verde", es un programa tecnológico destinado a aumentar significativamente la producción de alimentos, con la esperanza de reducir el hambre en el mundo. Se sustentó, sobre todo, en la mejora de tres cereales clave en la alimentación humana: trigo, arroz y maíz. Junto con el acceso por parte de los agricultores a equipos, abonos, regadío, pesticidas y créditos, consiguió que, en tres décadas, se duplicaran los rendimientos de las cosechas en numerosas zonas del mundo, pero a costa del deterioro ambiental y la afectación a la salud humana. www.porquebiotecnologia.com, Boletín, Edición 59, 2004.

b) Factores externos:

- **Renovación y alternativas para unos pocos, orientada la producción hacia la exportación**.
El nivel de desarrollo de un país casi siempre se ha valorado en base a su crecimiento económico y, principalmente, a la cantidad de productos que exporta. El Ecuador, por décadas, ha sido un país exportador de materias primas, entre las que los productos agrícolas representan un alto porcentaje. Algunos productos han sido priorizados, como: cacao, banano, palma africana, arroz, flores, entre otros. Ahora bien, su producción se encuentra concentrada en unas pocas familias poderosas, que han realizado grandes inversiones en mecanización e infraestructura, buscando mayores rendimientos, pero casi ninguna inversión en prácticas agrícolas inocuas para el medio ambiente.

- **Aplicación total o parcial de paquetes tecnológicos.**
Por mucho tiempo, sin una actitud crítica respecto a las bases ecológicas y económicas en las que se sustentaban las diversas formas de producción, se dio por hecho que la tecnología tipo *"Revolución Verde"* era el paradigma universal. No se mencionaban, ni siquiera negativamente, las formas de producir de los campesinos (Tinoco, 2000)[23]. Los organismos gubernamentales, e incluso las ONG's, impulsaron la adopción total o parcial de estas tecnologías para mejorar la producción agropecuaria, debido a que el análisis y evaluación de las tecnologías aplicadas se realizaban ex post de los métodos empleados para la extensión agrícola.

c) Soluciones tradicionales y alternativas:

Desde hace unos años, se plantea ya como imprescindible la participación de los/as productores/as, en todo momento de la investigación y experimentación, para así garantizar la apropiación de la tecnología. Si bien, manteniendo el modelo de desarrollo vigente. Es así que, la mayoría de la producción agrícola de subsistencia incluye también cultivos comerciales, que tienden a ocupar las zonas más fértiles, mientras que los cultivos para la alimentación quedan relegados a los suelos pobres.

Frente a ello, el PAB inicia con el reconocimiento del aporte de la economía campesina al desarrollo, así como de la importancia de la conservación de los recursos naturales. Plantea la necesidad de conocer mejor los mecanismos de producción, tratando, por un lado, de identificar aquellos aspectos susceptibles de incorporar tecnologías alternativas y, por otro lado, de rescatar aquellos procedimientos que los/as agricultores/as utilizan con muy buenos resultados. Todo ello permitirá desarrollar nuevas alternativas tecnológicas con la intención de impactar positivamente en la calidad de vida de la población campesina, ya sea elevando la producción para la generación de más ingresos, ya sea disminuyendo los impactos ambientales, ya reduciendo los costos de implementación, utilizando medios culturales, ecológicos y económicamente apropiados.

4.4.2. PROCESO SEGUIDO DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

Desde visiones institucionales comprometidas con la construcción y adopción de alternativas tecnológicas que permitan incrementar la productividad agropecuaria en los diferentes pisos ecológicos, tanto MCCH como FEPP, en esa incansable lucha de inclusión de las familias campesinas en los procesos económicos del país, han desarrollado algunas acciones. Por ejemplo, el MCCH, en las Provincias de Esmeraldas, Guayas, El Oro, Manabí y Los Ríos, y el FEPP, en Esmeraldas, Manabí, Sucumbíos y Orellana, han incorporado cajones de fermentación y marquesinas para los procesos de beneficiado de cacao; en estas mismas circunstancias, se promueve el uso de maquinaria agrícola de fácil manejo que disminuye los esfuerzos en las labores agrícolas, o bien la implementación de riego parcelario e infraestructura productiva, entre otras alternativas. Son ejemplos de alternativas tecnológicas que reducen los costos de producción, facilitan el trabajo y mejoran la productividad.

a) Estrategias desplegadas desde el programa:

- **Concienciación y sensibilización al cambio.**
En esa búsqueda por mejorar la productividad de los sistemas agropecuarios y mejorar los ingresos económicos, se inician, desde el PAB, procesos inclusivos que parten desde la problemática y un diagnóstico real de los sistemas agropecuarios para proponer la adopción de alternativas adecuadas y funcionales, en cada uno de los pisos agro-ecológicos del territorio. Bien es cierto que *"el desarrollo humano se concibe como un proceso de expansión de libertades y esto se logra trabajando con*

23. Tinoco, R., Alternativas tecnológicas en la producción agrícola, ECOSUR, Eco-fronteras, México, 2000.

las capacidades que las personas tienen para hacer uso de su libertad" (Sen, 2004)[24]; por ello, desde este contexto, se concienció y sensibilizó a las familias campesinas para abrirse al cambio, planteándose, desde el PAB, como una nueva oportunidad la implementación de alternativas tecnológicas probadas en otros territorios.

- **Selección de alternativas aplicables al medio.**

En eventos mantenidos por cada piso agro-ecológico se identificaron las demandas y/o necesidades sentidas de los/as productores/as, y, partiendo de ello, se evaluó, en función de la vocación productiva, las condiciones agroclimáticas, la disponibilidad de materiales en la zona y, en especial, la voluntad de invertir trabajo, tiempo y recursos (naturales y económicos), la conveniencia de implementar determinadas alternativas tecnológicas.

- **Implementación de alternativas tecnológicas.**

Como parte de un proceso participativo, se implementaron, desde el inicio, los SIPA's Modelo por piso agro-ecológico, incluyendo en ellos algunas alternativas tecnológicas. Una vez validada y probada la idoneidad de cada una de estas alternativas, conjuntamente con los/as técnicos/as y los/as productores/as en los Eventos de capacitación, se replicaron también con otros/as productores/as. Otra estrategia desplegada ha sido el intercambio de experiencias de campesino a campesino. Buena parte de las alternativas tecnológicas implementadas han estado orientadas a disminuir y facilitar el trabajo de la mujer en los sistemas agropecuarios, su apropiación y administración.

b) Metodología(s) aplicada(s):

Desde la perspectiva del PAB, se han intentado rescatar conocimientos y saberes ancestrales de los/as productores/as para combinarlos en armonía con las alternativas tecnológicas, mediante su validación en los encuentros de capacitación. Los esfuerzos fueron encaminados a mejorar la producción e incrementar la productividad en armonía con la naturaleza y a bajos costos de inversión; adicionalmente, las alternativas tecnológicas optimizan los recursos económicos y naturales, aprovechan el capital humano y alivian las jornadas de trabajo de las familias, en especial de las mujeres que, en la mayoría de los casos, son las responsables de la producción agropecuaria.

En este proceso, los Eventos de capacitación, basados en las metodologías ECA's, CIAL's y Cursos Modulares de Manejo de SIPA's, han permitido validar algunas alternativas de acuerdo a los pisos agro-ecológicos e intereses de los/as agricultores/as. Se realizaron, pues, ECA's en varios temas: Inseminación artificial, Implementación de huertos familiares, Construcción de invernaderos, Elaboración de bioles, Crianza de cuyes, Manejo de ganado bovino, Manejo del cultivo de cacao. Y también CIAL's, en: Tutorado de fréjol, Injertos de cacao en patrones de CCN51. Y otros eventos de capacitación relacionados con las alternativas indicadas.

- **Demostración y replicabilidad de alternativas tecnológicas.**

Utilizando materiales audiovisuales, fotografías y una exposición de alternativas tecnológicas desarrolladas en las propias localidades, se motivó y se realizaron plenarias participativas con los/as productores/as para analizar la pertinencia de la implementación de las alternativas planteadas, en función de algunos criterios, necesidades sentidas, factibilidad técnica, económica y funcional.

- **Aplicación progresiva y validación de las alternativas.**

La implementación de las alternativas se realizó de forma progresiva. Una vez que una familia innovadora lo estableció en su SIPA, se rescató la opinión de él o ella sobre la alternativa implementada, en base a los beneficios prestados, para dar validez o no a la alternativa. Así, posteriormente, se socializaron las iniciativas validadas en talleres y/o eventos y, en base al interés de otros/as productores/as por implementar dichas alternativas, se facilitó la replicabilidad de las mismas.

- **Intercambio de experiencias**.

También se crearon espacios para compartir experiencias con enfoque de género, como giras de observación y eventos de intercambio de experiencias entre productores/as, con el propósito de intercambiar ideas y opiniones sobre el comportamiento y desarrollo de los procesos tecnológicos implementados en sus SIPA's.

24. Palabras de Amartya Sen, premio Nobel de Economía, citado en la Metodología Cialito del Proyecto SIP, Cotopaxi, 2008.

c) Acciones más importantes desarrolladas por el PAB:

Se propuso, pues, desde el PAB, la implementación de alternativas tecnológicas enfocadas al fortalecimiento y sostenibilidad de los SIPA's, considerado éste por sí mismo como la alternativa "macro" para la diversificación de la producción agropecuaria y la mejora de los ingresos familiares, y favoreciendo su vinculación a Cadenas de Valor de productos con potencial de mercado en los diferentes pisos altitudinales, desde la lógica de la replicabilidad de las alternativas tecnológicas validadas por parte de las familias campesinas en las áreas de intervención. Se consideraron las siguientes:

- **Implementación de Riego parcelario tecnificado.**

Para contrarrestar la poca disponibilidad de agua en las zonas de intervención del PAB, con mayor incidencia en la Zona Media-Alta (Simiátug y Subtrópico de Salinas), se procedió a la construcción de reservorios familiares con revestimiento de geomembrana (con un promedio de 50.000 lts. de agua) y/o a la instalación de tanques plásticos (con una capacidad de 2.000 lts. de agua).

Esto permite a las familias campesinas almacenar los escasos caudales existentes y realizar la dotación de agua a los cultivos en forma oportuna, mediante tubería, y sin alterar los procesos fisiológicos de las plantas, a través de las técnicas de riego por aspersión o goteo, en función de: cultivos, topografía, características físicas del suelo, extensión del SIPA y capacidad de inversión del productor. El riego parcelario ayuda a mantener la humedad del suelo, a la optimización del tiempo, a la diversificación y continuidad de la producción, y a mejorar los ingresos por las actividades agropecuarias.

- **Beneficiado del Cacao.**

En la Zona Baja de intervención del Programa, Cantones Echeandía y Las Naves, uno de los principales rubros productivos es el Cacao, con poblaciones mixtas de plantaciones de CCN y nacional. Con la finalidad de dar un valor agregado al cacao antes de su venta, se han construido marquesinas y cajones de fermentación. Una vez realizada la cosecha de las mazorcas maduras, se procede al beneficiado (fermentación) de la almendra en los cajones. Luego de terminada la labor de fermentación, las almendras tienen alrededor de un 55% de humedad; así se procede a realizar el secado en las marquesinas, hasta reducir la humedad al 7%, con la que se puede comercializar o almacenar.

Los procesos de beneficiado del cacao permiten que la almendra adquiera el aroma y sabor característico del chocolate, mejoran la calidad y el precio del cacao al momento de la comercialización; también ayudan a la optimización del tiempo de las familias, a la reducción de las pérdidas por malos procesos de fermentación y facilitan el secado en épocas lluviosas.

- **Introducción de pequeña maquinaria agrícola.**

En Echeandía, Las Naves y el Subtrópico de Salinas, los/as agricultores/as, poseedores al menos de 3 hectáreas de cacao o pastos, realizan las actividades de control de malezas, podas y desbrozado. Ante la escasa disponibilidad de mano de obra en la localidad, se hace difícil la realización de estas labores. Es por esto que la utilización de equipos y herramientas en las actividades agropecuarias disminuye las horas de trabajo, elevando la productividad y disminuyendo los costos de producción. Los equipos y herramientas que más se han utilizado son: podadoras de altura, motosierras y rozadoras, que se usan en cultivos perennes, cacao y pasto, para la rehabilitación de las huertas de cacao y el corte del pasto.

- **Obtención de fertilizantes por fermentación anaeróbica.**

Como una alternativa para disminuir los costos de producción, corregir una serie de deficiencias nutricionales y reducir el uso de agroquímicos, y conocedores de los beneficios de la fermentación anaeróbica, a través del PAB y en los diferentes pisos ecológicos, se ha trabajado con las familias en la producción de abonos líquidos y biofermentos, utilizando tanques de fermentación anaeróbicos (un tanque plástico de 120 a 200 lts. con cierre hermético, al que se le coloca un desfogue de gas metano por medio de una manguera introducida en un recipiente adicional con agua que permite la salida del gas, pero impide la entrada de oxígeno al interior del tanque fermentador). El producto final es utilizado en los diferentes cultivos como fertilizante con buenos resultados para el desarrollo de los cultivos.

- **Infraestructura para crianza de especies menores.**

La producción de especies menores en las zonas de intervención ha sido deficiente en muchos casos, existiendo altos niveles de mortalidad y consanguinidad (entre pollos y cuyes), debido a las prácticas inadecuadas realizadas durante años. Una de las alternativas para mejorar el manejo de especies menores ha sido la construcción de galpones para crianza de pollos camperos, con materiales de la zona, y de jaulas para crianza de cuyes, con malla metálica de 3 compartimentos con comederos en V, colocadas sobre altillos en tubo PVC hormigonado en su interior para proporcionar rigidez, con capacidad para una producción inicial de 10 hembras y 1 macho, favoreciendo un mejor aprovechamiento del espacio y los recursos disponibles.

El uso de infraestructuras adecuadas contribuye a tecnificar la producción de especies menores, incidiendo directamente en la gestión y manejo de los recursos económicos por parte de las mujeres. Por otra parte, la infraestructura pecuaria ha disminuido las horas de trabajo que la mujer dedicaba a realizar la limpieza, alimentación de los animales y recolección del excremento generado, que será utilizado para fertilizar los cultivos que las familias poseen.

- **Criadero de Tilapias híbridas (para engorde).**

Frente a la grave desnutrición que existe en la Provincia Bolívar, y con la finalidad de que exista una fuente adicional de proteína para las familias campesinas, se han construido piscinas bajo el nivel del suelo para la crianza y engorde de tilapias híbridas (incapacitadas para la reproducción y poco exigentes en oxigenación del agua); siendo ésta una alternativa que facilita el acceso a una buena fuente alimenticia por parte de las familias y amigable con el ambiente acuícola.

- **Establecimiento de abrevaderos para animales mayores.**

El pastoreo y el dar de beber agua al ganado ovino y bovino han sido actividades que, por años, han sido realizadas por mujeres, y que han requerido de varias horas de su trabajo, por otro lado, muy necesario para la producción de leche. Frente a esta realidad, los/as agricultores/as, como una alternativa para disminuir las horas y aliviar el trabajo, implementaron abrevaderos de estructura mixta de metal y plástico, con una capacidad de 100 lts. de agua y un flotador de cierre protegido con una cubierta metálica para evitar daños por parte de los animales. Estas estructuras facilitan la dotación de agua a los animales de manera permanente; a medida que los animales se mueven los abrevaderos también se desplazan con facilidad.

- **Implementación de cercas eléctricas para facilitar la crianza del ganado.**

El hato ganadero en el área del Subtrópico de Salinas ha crecido significativamente, viéndose afectado por la escasa disponibilidad de pastos y de tierras aptas para el pastoreo. Con el propósito de optimizar el manejo de los pastos, facilitar el ordeño y el control del ganado, se realizó la implementación de cercas eléctricas, que constan de un impulsor, aislantes, hilos y postes, y que permiten controlar el paso de los animales por las pulsaciones eléctricas que les transmiten al contacto con la piel.

- **Aplicación de la inseminación artificial al ganado bovino.**

Debido a la vocación para la crianza de ganado bovino de leche, esta alternativa se desarrolló con mayor énfasis en el Subtrópico de Salinas, en coordinación con el MAGAP y la Fundación Ayuda en Acción, llegando a inseminar 46 vacas reproductoras, en las comunidades La Vaquera, San Eduardo y Monoloma, obteniendo un 70% de éxito (32 vacas en gestación).

- **Establecimiento de huertos familiares sostenibles.**

Uno de los graves problemas que afecta a la población rural de la Provincia Bolívar es la desnutrición. El PAB, en su afán de aportar a la seguridad alimentaria, ha promovido la implementación de huertos hortícolas a nivel familiar, establecidos en un área de 100 m^2 promedio, protegidos con malla plástica para impedir el ingreso de animales y dotados de agua de riego con aspersión móvil. Los huertos familiares son ecosistemas agrícolas situados junto a los hogares de las familias y una magnífica alternativa para el acceso a alimentos sanos; además, aportan a los ingresos de las familias, generando una diversificación de hortalizas, hierbas medicinales y frutas, que se comen o se venden.

- **Establecimiento de Jardines Clonales de cacao.**

A nivel de cultivos perennes, como el cacao, existe una gran incidencia de plagas y enfermedades durante sus etapas fenológicas, tanto en vivero como en plantación; por esta razón, es importante utilizar materiales de propagación seleccionados considerando calidad, estado sanitario y

rendimiento. Los Jardines Clonales de Cacao son indispensables para la preservación y conservación de germoplasma; éstos, además, proporcionan información valiosa sobre el comportamiento y adaptación de los clones en los diferentes pisos agro-ecológicos. Dentro de este contexto, se rehabilitaron algunos Jardines Clonales de cacao, como una buena alternativa para los/as productores/as cacaoteros que consideren renovar sus plantaciones, dado que proveen de material propagativo (varetas, portayemas), garantizando plantaciones iniciales con altos rendimientos y pureza genética.

- **Tutorado del fréjol voluble.**

La siembra del fréjol voluble en monocultivo incrementa los costos de producción hasta en un 30%, debido a la utilización de varas de madera como tutores. Además, ecológicamente, se está produciendo un enorme daño por la destrucción de especies maderables al hacer cortes de material vegetal joven o rebrotes tiernos para usar como tutores, lo que no permite la regeneración de los bosques. La alternativa consiste en la colocación de un hilo, generalmente de polipropileno, que se sujeta por un extremo al tallo y por el otro al cable tensor, y que va colocado sobre tutores de madera ubicadas en cada una de las hileras del cultivo. Esta alternativa también permite aumentar la uniformidad de la masa foliar, mejorando la calidad y la producción.

4.4.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

a) En concreto, ¿qué alternativas tecnológicas se han aplicado y con qué resultados?

- **Las diferentes alternativas tecnológicas han sido bien acogidas e implementadas por las familias campesinas en los diferentes pisos agro-ecológicos de intervención del PAB.**

En el siguiente cuadro se detallan y cuantifican las alternativas tecnológicas que las familias campesinas aplican en sus Sistemas Integrados de Producción, apoyadas por el Programa.

Cuadro 10. Aplicación de alternativas tecnológicas por familias campesinas por áreas de intervención del PAB.

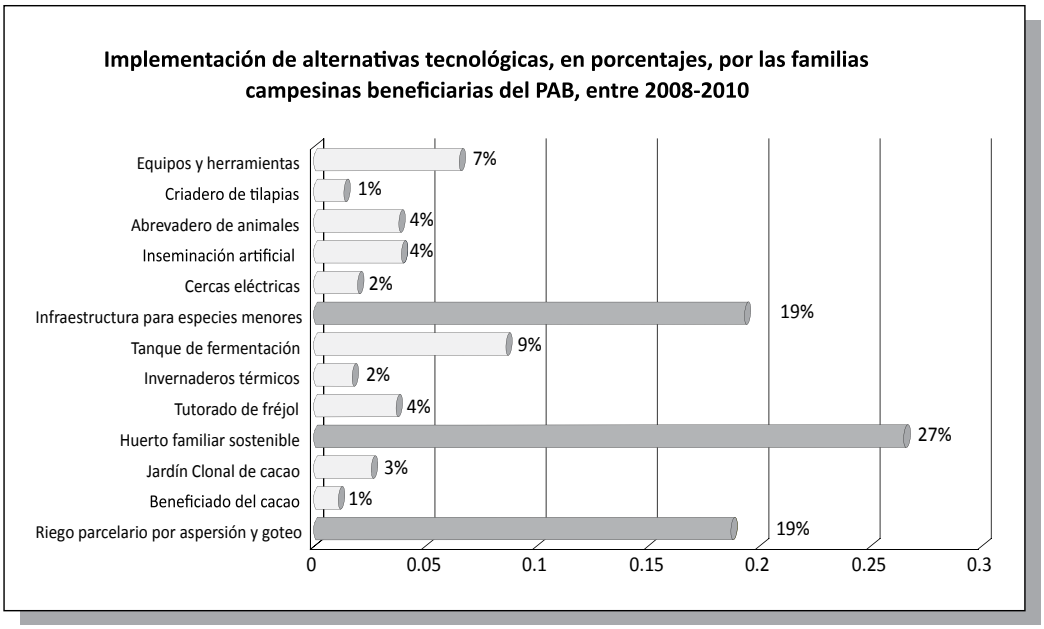
ALTERNATIVA TECNOLÓGICA	Número de Alternativas Tecnológicas que aplican las Familias					Total Alternativas
	Simiátug	Salinas	Echeandía	Las Naves	Facundo Vela	
Riego parcelario por aspersión y goteo	104	33	4	5	6	**152**
Infraestructura para especies menores	64	55	19	7	12	**157**
Huerto familiar sostenible	59	70	34	20	32	**215**
Tutorado de fréjol	--	--	--	--	30	**30**
Invernaderos térmicos	2	12	--	--	--	**14**
Tanque de fermentación	24	23	8	5	10	**70**
Jardín Clonal de cacao	--	--	11	10	--	**21**
Beneficiado del cacao	--	--	4	5	--	**9**
Cerca eléctrica para bovinos	--	16	--	--	--	**16**
Inseminación artificial	--	12	20	--	--	**32**
Abrevadero de animales	--	31	--	--	--	**31**
Criadero de tilapias	--	--	11	--	--	**11**
Equipos y herramientas	2	1	17	18	15	**53**
Total por Área	**255**	**253**	**128**	**70**	**105**	**811**

Fuente: Información registrada en los informes de actividades y registros de campo del Equipo Técnico. PAB, 2010.

En la Zona Media-Alta, se implementaron 508 alternativas tecnológicas, debido, principalmente, a la carencia de los/as productores/as de infraestructura productiva. Estas alternativas se convirtieron en necesidades sentidas de las familias, a lo que se suma la implementación de huertos familiares sostenibles (215 huertos), que proporcionan, en forma inmediata, beneficios en la alimentación, teniendo gran acogida en todas las áreas. Las demás alternativas también tienen su relevancia puesto que todas son complementarias a las acciones que se desarrollan en los SIPA's según piso ecológico.

En el gráfico siguiente se muestra, en forma detallada, el porcentaje de aplicación de cada alternativa, respecto del total de 811 alternativas tecnológicas implementadas durante la 1ª Fase del Programa.

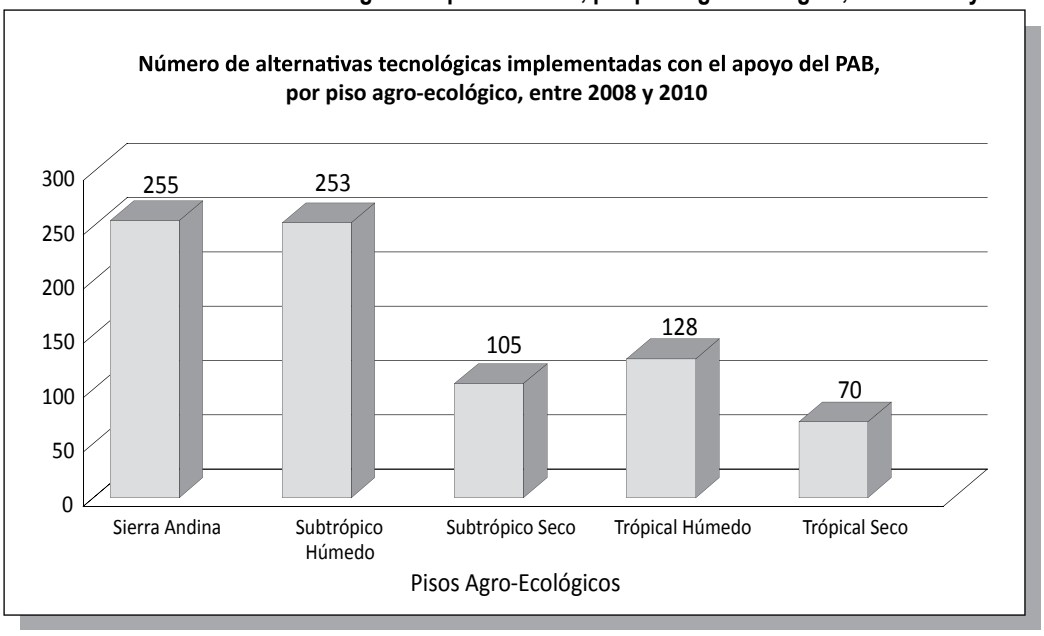
Gráfico 4. Implementación de alternativas tecnológicas por familias campesinas beneficiarias del PAB, 2008-2010.



Fuente: Información registrada en los informes de actividades y registros de campo del Equipo Técnico. PAB, 2010.

Es importante destacar que las alternativas con mayor replicación son aquellas que, en corto tiempo, generan cambios positivos en los sistemas agro-productivos. Es así que la implementación de huertos familiares (27%), la infraestructura para crianza de especies menores (20%) y el riego parcelario (19%) son las iniciativas con mayor adopción, debido a que están ligadas a proporcionar estabilidad a la producción durante todo el año, favoreciendo la diversificación de la producción y la seguridad alimentaria. Las otras alternativas, si bien los porcentajes son bajos, son significativas en cuanto a los beneficios que prestan y a la aceptación que tienen por los/as productores/as. A continuación, se presenta la cantidad de alternativas tecnológicas implementadas por cada piso agro-ecológico.

Gráfico 5. Número de alternativas tecnológicas implementadas, por piso agro-ecológico, entre 2008 y 2010.



Fuente: Información registrada en los informes de actividades y registros de campo del Equipo Técnico. PAB, 2010.

El gráfico 5 muestra la cantidad de alternativas que las familias campesinas han implementado, según la vocación productiva por piso agro-ecológico. Las alternativas dieron la respuesta esperada en cada piso agro-ecológico. Es así que: i) en el piso Sierra Andina (Simiátug), se han implementado 255 alternativas tecnológicas, destacándose entre ellas: riego parcelario, huertos familiares y tanques de fermentación; ii) en el piso Subtrópico Húmedo (Salinas), las alternativas más establecidas son: huertos familiares, infraestructura para crianza de cuyes, riego parcelario, cercas eléctricas y abrevadero de animales, llegando a 253 alternativas establecidas; iii) en el piso Subtrópico Seco (Facundo Vela), son: huertos familiares, tutorado del fréjol, tanques de fermentación, equipos y herramientas, llegando a un total de 105 alternativas establecidas; iv) en el piso Tropical Húmedo (Echeandía), se han implementado 108 alternativas, las principales son: huertos familiares, infraestructura para especies menores, equipos y herramientas; v) en el piso Tropical Seco (Las Naves), se establecieron 70 alternativas tecnológicas, entre las que sobresalen: huertos familiares, equipos y herramientas. En estos dos últimos pisos ecológicos, la utilización de material vegetativo producido en los Jardines Clonales de cacao, junto con el Beneficiado del cacao, resultaron alternativas innovadoras para el mejoramiento de las plantaciones y el manejo poscosecha del cacao.

b) Efectos interesantes alcanzados gracias a la adopción de alternativas tecnológicas:

- **Las familias que han adoptado alternativas tecnológicas factibles, aplicables y adaptadas al medio, alivian su carga de trabajo, optimizan los recursos disponibles y mejoran sus ingresos económicos, por el incremento de la rentabilidad de sus actividades productivas.**

En el cuadro siguiente, se realiza una valoración cualitativa de la utilidad de las alternativas establecidas recogida de la opinión de las familias campesinas que las han implementado.

Cuadro 11. Beneficio que las alternativas tecnológicas prestan a las familias campesinas que implementan SIPA's.

ALTERNATIVAS TECNOLÓGICAS	Beneficio que prestan las alternativas tecnológicas en los SIPA's		
	Alivio de trabajo	Optimización de recursos	Incremento de rentabilidad
Riego parcelario por aspersión y goteo	Alto	Alto	Alto
Infraestructura para especies menores	Medio	Medio	Alto
Huerto familiar sostenible	Poco	Alto	Alto
Tutorado de fréjol	Medio	Alto	Medio
Invernaderos térmicos	Poco	Alto	Alto
Tanque de fermentación	Medio	Alto	Medio
Jardín Clonal de cacao	Medio	Alto	Medio
Beneficiado del cacao	Medio	Medio	Alto
Cercas eléctricas	Alto	Medio	Alto
Inseminación artificial	Medio	Alto	Alto
Abrevadero de animales	Medio	Alto	Medio
Criadero de tilapias	Medio	Medio	Alto
Equipos y herramientas	Alto	Alto	Medio

Fuente: Información cualitativa recogida de la opinión de las familias campesinas que implementan alternativas tecnológicas. PAB, 2010.

Es importante destacar la evaluación que realizan las familias que han implementado las alternativas tecnológicas en sus fincas o SIPA's. La alternativa tecnológica no sólo se valora por un aspecto, sino por un conjunto de beneficios que prestan a las familias y que, en el transcurso del tiempo, darán los frutos esperados. Coincidimos con William Edwardson, quien manifiesta que los esfuerzos para modificar o mejorar los componentes de un sistema productivo no pueden depender únicamente de las tecnologías, sino que también deben ser social y culturalmente aceptables, así como económicamente viables.[25] Así, por ejemplo, la implementación de Sistemas de Riego refleja un beneficio alto en todos los aspectos, lo que significa que aliviana el trabajo, optimiza los recursos y mejora los rendimientos e ingresos. De igual forma, la implementación de huertos familiares, aún cuando significa muy poco en el alivio de trabajo, sí optimiza los recursos suelo, agua, espacio, y proporciona una producción con buena rentabilidad por los efectos de sinergias y alelopatías entre las plantas, proporcionando alimento sano para toda la familia.

25. Edwardson, W., Mejoramiento de la Seguridad Alimentaria Campesina en el Ecuador. La experiencia del proyecto FAO POSCOSECHA, Quito, 2001.

c) Impactos logrados a través de la replicabilidad de las alternativas tecnológicas:

Las alternativas tecnológicas son replicables y adaptables en los diferentes pisos agro-ecológicos en función de la disponibilidad de recursos propios.

"Desde que instalamos el riego por aspersión nos está dando mucho éxito, porque nos ayuda a regar el pasto para las vacas y los cuyes de manera más suave y fácil. También nos ahorra tiempo para hacer otras actividades con la familia"
(Umbelina Cornelio, Sipera de la Comunidad Cocha Colorada, Parroquia Simiátug).
"El uso de la podadora aérea para podar el cacao y la tijera para sacar los chupones y las ramas enfermas, me ha dado gran alivio en mis actividades; eso ha permitido mejorar mi plantación de cacao y aumentar la producción"
(Manuel Saltos, Sipero del Recinto San Francisco de Orongo, Cantón Echeandía).

Muchos son los beneficios que prestan las alternativas tecnológicas en los Sistemas Integrados de Producción Agropecuarios a los/as productores/as: mejoramiento del bienestar de la familia, maximización de las utilidades, disminución de los costos de producción, optimización de mano de obra, reducción de los riesgos en la producción, etc. Muestra de ello es que, en el corto tiempo, existe la seguridad de la replicabilidad por cuenta propia en base a los recursos de que disponen las familias.

4.4.4. LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

- ✓ Las alternativas tecnológicas se construyen desde las necesidades insatisfechas de los/as productores/as, basados en su cultura, en armonía con el ambiente, con la finalidad de que la aplicación perdure en el tiempo.
- ✓ La fácil aplicación y manipulación de las iniciativas por parte de los/as productores/as asegura la replicabilidad de las alternativas tecnológicas en los diferentes pisos agroecológicos.
- ✓ Siempre se debe considerar que las alternativas tecnológicas, sean adaptables a la realidad del medio por sus condiciones climatológicas y las posibilidades económicas de implementación por la familia.

4.5. LA GENERACIÓN DE INGRESOS DESDE LOS SIPA's POR LAS ACTIVIDADES AGROPRODUCTIVAS.

El sector agropecuario del Ecuador, en general, vive una dualidad productiva. Por un lado, están las pequeñas Unidades Productoras Agropecuarias (UPA's), con pocas hectáreas de terreno, inadecuada tecnificación, baja productividad y limitado acceso a líneas de crédito, orientadas a subsidiar la alimentación de los habitantes de las ciudades; y, por otro lado, existen las grandes UPA's, con acceso amplio a tecnificación, asistencia, recursos, altos niveles de productividad y grandes extensiones de tierra, orientadas a abastecer los mercados externos.[26]

La mayoría de los/as campesinos/as de las pequeñas UPA's, pues, no pueden sobrevivir solamente produciendo materia prima barata, sino que deben tener acceso a los recursos generados por el valor agregado producido mediante las Agroindustrias rurales que forman parte de la cadena agroalimentaria, en algunos casos, o de la Cadena de Valor, en otros casos, para incrementar sus ingresos.

Tomando en cuenta que, en la Provincia Bolívar, la práctica agropecuaria es el motor fundamental de la economía, el apoyo del PAB ha estado dirigido al mejoramiento de la producción, mediante asistencia técnica permanente, y a la vinculación de los/as pequeños/as productores/as a Empresas Agroindustriales rurales y la comercialización a través de mercados justos.

Lo que se quiere mostrar a continuación es que todas las acciones impulsadas, en su conjunto, contribuyeron al mejoramiento de los ingresos económicos, como se demuestra mediante los siguientes datos, obtenidos de una muestra representativa de productores/as que implementan SIPA's. Considerando la línea base inicial (2007), el ingreso promedio per cápita/día de los/as productores/as "Siperos/as" de las 5 áreas de intervención del PAB era de 0,72 dólares, es decir, muy por debajo de la línea de pobreza extrema; comparando con la línea base final (2010), luego de los 3 años de intervención, el ingreso económico promedio per cápita/día subió a 1,13 dólares, ingresos que superan ya la línea de pobreza extrema, con un incremento promedio de los ingresos per cápita/día de 0,41 dólares, lo que equivale a un 56% de incremento con relación a la línea base inicial. Esto confirma que una intervención coordinada en toda la Cadena de Valor –o, a su vez, en la Cadena Agroalimentaria– contribuye a mejorar los ingresos de las familias campesinas dedicadas a la producción agropecuaria.

4.5.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN: PROBLEMÁTICA Y FACTORES.

En el Ecuador, conviven en forma simultánea y contradictoria, una economía capitalista empresarial y una economía basada en la producción mercantil simple, generalmente denominada popular campesina. En la economía popular nos encontramos con experiencias y prácticas de economía solidaria. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no todo lo popular es solidario...

a) Problemática: Inequidad en el acceso al agua de riego.

Ecuador es uno de los países con mayores reservas de agua en América del Sur. Sin embargo, existen problemas graves con la distribución de este elemento. La mayor parte del recurso está concentrado en manos de unos pocos dueños de exportaciones agrícolas y grandes haciendas. Sin embargo, la producción de alimentos destinados al consumo nacional, a la que se dedican los/as pequeños/as agricultores/as, dispone de mucha menos cantidad de agua. Esta inequidad provoca graves consecuencias tanto en el medio ambiente como en la calidad de vida de muchas personas.

Más allá de las intenciones (que pueden ser muy buenas en muchos casos), varias instituciones insisten en intentar convertir las tierras de los/as pequeños/as agricultores/as en unidades productivas de tipo comercial, viables por sí mismas y acopladas a cadenas de producción propias del capitalismo. Esta forma de intervención comercial ve al/la campesino/a en la medida en que pueda ser convertido en una *"MI-PYME"*, olvidándose de aspectos importantes como la conservación ambiental y el fortalecimiento de la asociatividad, teniendo como consecuencia que los/as campesinos/as "no viables" abandonan sus tierras.

26. *Joaquín A., Vallejo S., Trejos R., Más que Alimentos en la Mesa: La Real Contribución de la Agricultura a la Economía del Ecuador, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura –IICA–, Vol. II, Quito, 2005.*

b) Factores externos:

- **Unos enriquecidos y otros empobrecidos: la injusticia global y local.**

La Economía en América Latina, desde el tiempo de la colonia, ha estado marcada por las imposiciones de las grandes potencias. Con el desarrollo del capitalismo en el mundo, el predominio de los modelos económicos y las políticas comerciales de intercambio desigual e injusto han llevado al subdesarrollo a muchos países, en dependencia de los países del "Primer Mundo" que, en buena parte, han consolidado sus economías en base al lucro, la explotación y la apropiación de recursos de los países del "Mundo Empobrecido". Esta economía capitalista, liberal o de libre mercado ha sido difundida como la mejor y acaso la única vía para que los países pobres se encaminen hacia el desarrollo.

Este mismo esquema se ha reproducido al interior del país. Unos pocos ricos que son dueños de la mayoría de los recursos y una gran mayoría de pobres que buscan salir de la pobreza insertándose en este modelo de mercado, bajo un esquema de relaciones de explotación y deshumanización. Esto ha llevado a que, con este sistema, la pobreza no se reduzca, sino, al contrario, aumente conforme aumenta la población. Por ello, la economía de las comunidades rurales ha estado expuesta a procesos y prácticas de expolio y explotación.

- **Políticas de Gobierno.**

Nada han hecho los Gobiernos de turno hasta aquí por cambiar la situación. Es más, la orientación de las exportaciones agropecuarias ha sido concentrada en unos pocos productos tradicionales, como banano, cacao y café. Asimismo, han evolucionado el comercio de flores, camarones, legumbres y hortalizas. Por el lado de las importaciones agropecuarias, éstas han sido concentradas en aceites y grasas, en cereales, como el trigo y el maíz amarillo, y frutas, como manzanas y peras; la mayoría importadas de Estados Unidos, Comunidad Andina de Naciones, Chile, Argentina y Brasil.

Ahora bien, con el afán de mejorar la competitividad y la productividad del sector productivo, el actual Gobierno ha impulsado el Código de la Producción, que es un conjunto de decisiones legales que ayudarán a realizar actividades productivas de una mejor manera. Esperemos que el resultado de este cambio provoque beneficios en el mediano y largo plazo a la mayoría de ecuatorianos/as.

c) Soluciones tradicionales y alternativas: las Cadenas Agroalimentarias.

El impulso de la Agroindustria en las zonas rurales para retener el valor agregado de la producción de los/as campesinos/as, se convierte en un mecanismo que no sólo genera ingresos y empleos en el área rural, sino que promueve procesos de desarrollo local. Ejemplos de Cadenas Agroalimentarias encontramos en el área de intervención del PAB, destacándose: en Salinas, la Cadena Agroalimentaria de la leche; en Facundo Vela, la Cadena Agroalimentaria del fréjol; en Simiátug, la Cadena Agroalimentaria de las plantas medicinales; en Las Naves, la Cadena Agroalimentaria del Cacao; y, en Echeandía, la Cadena Agroalimentaria del guineo.

Por otro lado, además de los ingresos que genera la producción agropecuaria, están los ingresos generados por la venta de mano de obra (jornales), actividades forestales, artesanías y bono de desarrollo humano; estas dos últimas fuentes de ingreso generados exclusivamente por mujeres.

4.5.2. PROCESO SEGUIDO DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

El apoyo por parte del GSFEPP, MCCH e IEDECA a pequeños/as productores/as agropecuarios/as, asociaciones, cooperativas, trabajadores rurales y urbano-marginales, para resistir los embates de los procesos de globalización (modelo de desarrollo agro-exportador, privatización de la explotación energética, tercerización de las relaciones laborales), ha contribuido a la definición de nuevas estructuras y relaciones económicas en el ámbito local:

a. Producciones familiares (SIPA´s, Granjas Integrales) vinculadas a Empresas Asociativas de transformación y comercialización.
b. Articulación de organizaciones del campo y la ciudad, para la implementación de programas de abastecimiento alimentario para poblaciones empobrecidas.
c. Creación de fuentes de empleo, mediante el fomento de Empresas Agroalimentarias rurales, para la mejora de los ingresos de las familias del campo.
d. Redes de Estructuras Financieras Locales, articuladas a proyectos de fomento de la producción familiar, asociativa y de desarrollo local.

También, tanto el GSFEPP como la Fundación MCCH, fomentan el Comercio Justo que promueve asociaciones comerciales basadas en el diálogo, en la transparencia y en el respeto, y que persigue una mayor igualdad en el comercio internacional. Contribuyen así al desarrollo sostenible ofreciendo mejores relaciones comerciales y garantizando los derechos de los productores excluidos.

Por otro lado, hay que pasar a primer plano la valoración de los conocimientos de las mujeres en la agricultura, la alimentación y la gestión de la vida, y lo que ello implica en cuanto a la transformación de los estereotipos generados por el capitalismo y el patriarcado, para que, al fin, las mujeres puedan alcanzar su calidad de sujetos, su ciudadanía a parte entera y continuar ampliando y aplicando sus conocimientos.[27] Desde estos valores y experiencia institucionales parte el PAB para su intervención.

a) Estrategias desplegadas desde el programa:

Con la finalidad de superar la permanente producción de materia prima barata, sin valor agregado, con pocos rendimientos productivos y económicos, se han planteado las siguientes estrategias:

- El **desarrollo de técnicas para mejorar la producción y productividad** de los productos que forman parte de las Cadenas de Valor seleccionadas. Así, tenemos: podas en cacao, construcción de marquesinas, implementación de sistemas de riego parcelario, implementación de cercas eléctricas para manejo del ganado lechero, dotación de abrevaderos, implementación de jaulas para alojamiento de cuyes, implementación de pastizales con pastos mejorados, entre otras.
- La **vinculación de los/as productores/as al Centro de Negocios Campesino y a las Empresas Asociativas**, en cuanto instancias que dinamizan la acción coordinada de los actores para orientar, facilitar e integrar las iniciativas económicas socio-empresariales y de comercialización.

b) Metodología aplicada: el mejoramiento de la producción agropecuaria.

- **Plantas medicinales y hortalizas:** en el área de Simiátug, se fomenta la producción de legumbres y hortalizas con que se elabora el "Herbasal", un condimento que produce y comercializa la Asociación de Mujeres Simiátug Samai, vinculando, de esta manera, la producción de los SIPA´s con la Empresa de transformación.
- **Cacao:** en las áreas de Echeandía y Las Naves se fomenta el cultivo del cacao *"fino de aroma"*, reconocido como uno de los mejores del mundo por su fino aroma frutal y floral. Además hay productores que cultivan la variedad CCN 51, un híbrido que no tiene exigencia de sombra para el cultivo, pero tampoco buen aroma. En estas áreas la producción de cacao está creciendo y los/as productores/as están empezando a sembrarlo en mayor cantidad.
- **Caña de azúcar:** el cultivo de la caña de azúcar se está impulsando en el área de Echeandía con la Asociación de Cañicultores Guachana; se ha impulsado este cultivo con la finalidad de producir Panela Granulada, considerando que existe una gran demanda de este producto y una buena aceptación en los mercados, siempre que sea orgánico.
- **Fréjol:** la producción de fréjol se realiza con productores/as del área de Facundo Vela, especialmente con socios/as de la COCIFV; la variedad de fréjol que mayor aceptación tiene en el mercado es el fréjol "canario".
- **Guineo,** en Echeandía**, y Plátano,** en Las Naves, con la Cooperativa de Producción 5 de Noviembre, que es la encargada de producir Harina de plátano.
- **Producción de leche y crianza de ganado:** se ha puesto especial énfasis en el fomento y manejo del ganado para la producción de leche con productores/as vinculados a las Queseras comunitarias, que se encuentran en el Subtrópico de Salinas (Monoloma, Matiaví, Lanzaurco y La Palma) y en el área de Simiátug (Pímbalo, Santo Domingo, Talahua, Simiateñita).
- **Producción de cuyes:** la producción de cuyes se está desarrollando en el área de Simiátug con la Asociación de Productores Orgánicos ENERSIM, como base de la Cadena de Valor; éstos, a su vez, se vinculan con la Procesadora de Cárnicos gestionada por la Asociación de Mujeres Simiátug Samai. A la iniciativa se suman productores/as de otras comunidades aledañas al casco Parroquial.

27. Senra, L. y León, I., "Las mujeres alimentan al mundo", Entrepueblos, El Tinter SAL, Barcelona, 2009, pág. 36.

- **Otros animales menores:** especialmente pollos y cerdos, que se crían con fines comerciales, además de para la alimentación familiar, en las áreas de Echeandía y Las Naves.

c) Acciones más importantes desarrolladas por el PAB:

- Mejoramiento de la producción agropecuaria, a través de la capacitación y asistencia técnica permanentes.
- Incorporación de nuevas técnicas y tecnologías para mejorar la productividad de los productos seleccionados y trabajar con visión de mercado.
- Implementación de estrategias multiplicadoras para extender y concentrar los SIPA's.
- Generación de valor agregado con los productos de las fincas y SIPA´s, especialmente mediante la vinculación de los/as productores/as a las Empresas Agroalimentarias, para mejorar progresivamente el ingreso económico de las familias campesinas.
- Elaboración de planes de producción con las asociaciones de productores/as para, de esta manera, tener una producción continua y que no se vean interrumpidos los ingresos económicos.

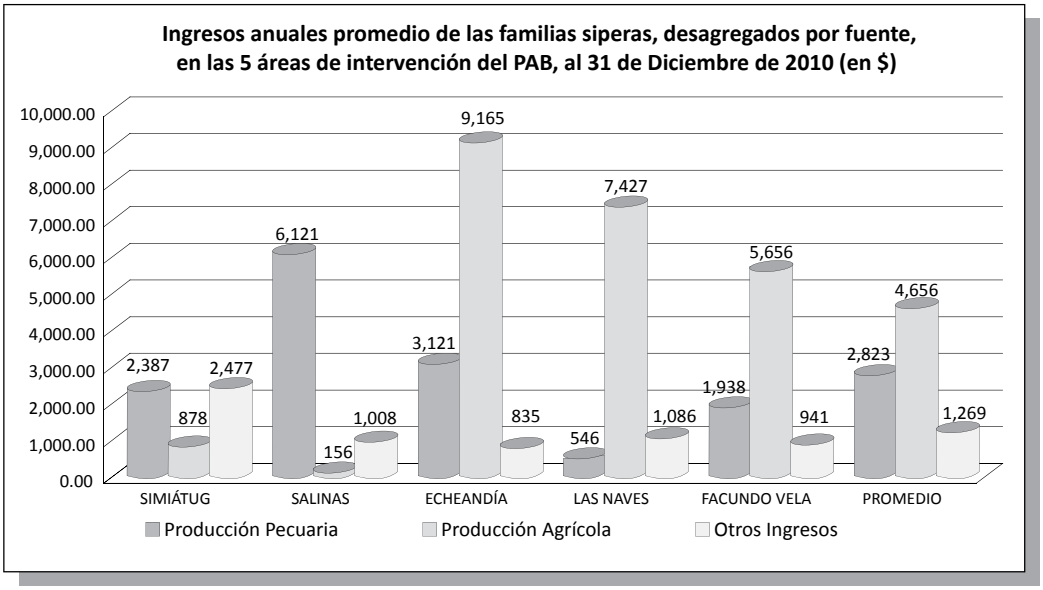
4.5.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

a) En concreto, ¿qué se ha logrado en cuanto a la generación de ingresos?

- **Las familias "Siperas" de las áreas donde interviene el PAB obtienen sus principales ingresos de la producción agropecuaria, de acuerdo a la vocación productiva del piso agro-ecológico.**

En el siguiente gráfico, se presentan las principales fuentes de ingresos de las familias "Siperas" por áreas de intervención.

Gráfico 6. Ingresos anuales promedio de las familias siperas, desagregados por fuente, en las 5 áreas de intervención del PAB, al 31 de Diciembre de 2010 (en $).



Fuente: Línea Base de Producción del PAB, 2010.

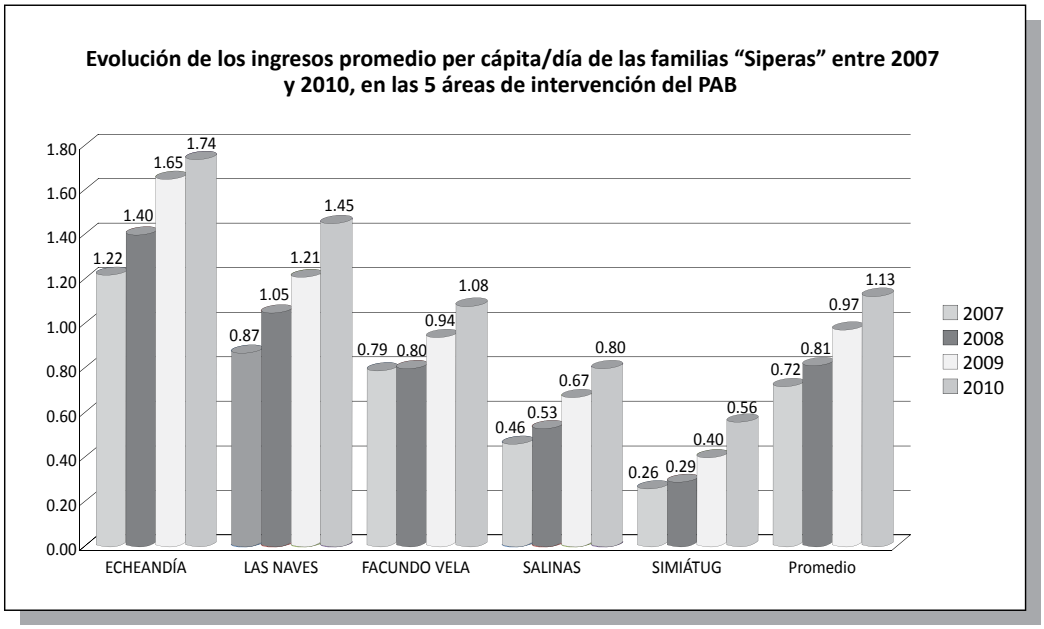
En la Zona Media-Alta, (Simiátug y Salinas), los principales ingresos económicos son generados por la producción pecuaria, siendo las principales fuentes de ingresos la venta de leche a las Queseras comunitarias y la venta de especies menores, especialmente cuyes; los ingresos económicos generados por la producción agrícola se deben principalmente a la venta de legumbres y hortalizas a la Planta Procesadora de Hierbas, y de fréjol, habas y maíz al Centro de Negocios Campesinos.

En la Zona Baja (Echeandía, Las Naves y Facundo Vela), se destacan los ingresos económicos generados por la producción agrícola, teniendo como principales cultivos, en Echeandía y Las Naves, cacao, guineo, plátano, naranja y caña de azúcar, y en Facundo Vela, fréjol, mora y caña de azúcar. En Echeandía y Facundo Vela, se observa una importante producción pecuaria, especialmente por la cría de ganado bovino de doble propósito y las especies menores, como aves y cerdos.

b) Algunos efectos interesantes alcanzados con la intervención del PAB:

- **Sin duda que la implementación de SIPA´s posibilita un incremento considerable de los ingresos económicos de las familias "Siperas".**

Gráfico 7. Evolución de los ingresos promedio per cápita/día de las familias "Siperas" entre 2007 y 2010, en las 5 áreas de intervención del PAB.



Fuente: Línea Base de Producción del PAB, 2010.

En el gráfico 7 se visualiza la evolución del ingreso promedio per cápita/día de las familias "Siperas" en las 5 áreas de intervención del PAB, desde el inicio del Programa, demostrándose un incremento gradual por cada año. Como se observa en el gráfico: Echeandía está muy cerca de superar la línea de pobreza, Las Naves ha superado la línea de la pobreza extrema, Facundo Vela esta ligeramente por encima de la línea de la pobreza extrema, Salinas está muy cerca de superar la línea de pobreza extrema, y Simiátug aún se encuentra dentro de la línea de pobreza extrema. Sin embargo, en el promedio de las 5 áreas se observa que los/as productores/as que implementan SIPA´s han salido de la línea de pobreza extrema. El Programa ha intervenido en estas áreas precisamente con el objetivo de mejorar los ingresos de estas familias que apenas sobreviven y que no avanzan a generar ingresos que les permitan mejorar sus condiciones de vida.

c) Algunos impactos logrados:

- **Los ingresos económicos generados por las actividades agropecuarias en los SIPA´s mejoran la calidad de vida de las familias "Siperas".**

"Gracias a los ingresos económicos que recibo por la venta de leche a la quesera de la comunidad he invertido en mi finca; también sacando crédito para mejorar mi sistema de riego y comprar la cerca eléctrica; con la producción de mis vaquitas ya casi termino de pagar el crédito que saqué de la CODE (Cooperativa de Ahorro y Crédito Codesarrollo), tengo estudiando a mis hijos en Ambato, compro cositas que no se producen en el SIPA y me estoy alimentando mejor, me siento muy contenta con los cambios que he realizado en mi casa, en la finca. Yo podría decir que estoy caminando hacia el Buen Vivir"
(Luz María Azogue, Sipera y socia de la ADSI San Miguel de Monoloma, Parroquia Salinas).

En este testimonio se destaca la vinculación de la producción de la materia prima, que es la leche, con la Quesera comunitaria, que le da la seguridad de dónde vender su producto. Esta vinculación en la Cadena de Valor le convierte en sujeto de crédito por los ingresos permanentes que recibe, lo que también ayuda a que mejore la alimentación de su familia y los hijos puedan continuar los estudios.

4.5.4. LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

- ✓ **Es conveniente trabajar promoviendo la vocación productiva de cada zona, vinculando parte de la producción al mercado bajo el enfoque de Cadena de Valor**. Contraria a la visión tradicional, esta nueva visión considera a la agricultura como un sistema de cadena que se centra en dar satisfacción a las demandas y preferencias del consumidor, mediante la incorporación de prácticas y procedimientos que incluyen todas las actividades dentro y fuera de la unidad de producción; es decir, considera todas las dimensiones de la agricultura y acepta que sus productos no siempre son el resultado de la simple producción de alimentos.
- ✓ **Vincular la producción de los SIPA´s a la Agroindustria rural** permite la agregación y retención de valor, en las zonas rurales, para los productos agrícolas y pecuarios originados en las unidades de agricultura familiar, puesto que las empresas aplican prácticas de secado y realizan la transformación, empaque, almacenamiento, clasificación, conservación y comercialización de los productos.

4.6. LA SEGURIDAD ALIMENTARIA SE GARANTIZA EN LOS SIPA's.

La seguridad alimentaria en Ecuador es un tema preocupante, ya que gran parte de la población padece desnutrición crónica, anemia y deficiencia de nutrientes, en condiciones de inseguridad alimentaria. Y esto sucede, aun cuando poseemos diversos pisos agro-ecológicos, lo que nos permite producir una diversidad y una cantidad de alimentos suficiente como para cubrir todas las demandas alimenticias de la población interna, y aún exportar. Pero el hecho es que no todos/as gozan de seguridad alimentaria, debido a la inequidad en el acceso a los alimentos y servicios básicos, lo que agrava la situación en el país y, en especial, en la Provincia Bolívar, que tiene el 41,45% de desnutrición crónica en niños/as menores de cinco años.

Peor aún, en la zona de intervención del PAB, la desnutrición crónica llega al 47,23% en promedio (Simiátug 72,71%, Salinas 59,48%, Facundo Vela 59,37%, Echeandía 20,95% y Las Naves 23,73%).[28] "*La desnutrición crónica refleja los efectos acumulados a largo plazo de la alimentación inadecuada y las malas condiciones sanitarias, debidas a falta de higiene y a enfermedades habituales en ambientes pobres e insalubres".*[29]

En la otra cara de la moneda, se dice que "e*xiste Seguridad Alimentaria cuando todas las personas tienen en todo momento acceso físico y económico a suficientes alimentos inocuos y nutritivos para satisfacer sus necesidades alimenticias y sus preferencias en cuanto a los alimentos a fin de llevar una vida activa y sana*" (Cumbre Mundial sobre la Alimentación, 1996).[30]

4.6.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN.

- **Necesidades Básicas Insatisfechas.**

El sector rural de la Provincia Bolívar, durante décadas y décadas, ha sido golpeado por la pobreza, incidiendo negativamente en la alimentación de las familias campesinas y en su acceso a algunos servicios básicos, como agua potable, batería sanitaria, educación, vialidad, entre otros, servicios indispensables para garantizar la seguridad alimentaria de las familias.

- **Baja diversificación de la producción.**

En los últimos años, se ha intensificado el monocultivo, destinándose la producción a las exportaciones, desplazando a los cultivos nativos, como son: melloco, mashua, papa nativa, quinua, achira, jícama, papachina, camote, maíz, yuca, plátano, frutales, etc., por cultivos intensivos, debido a los requerimientos y demanda del mercado. Es así que, en la línea base de producción levantada en el año 2007, en el área de Simiátug, sector donde predomina el minifundio, sólo el 46% de alimentos consumidos por la familia campesina provenía de su propia finca; en el Subtrópico de Salinas era el 37%; mientras que, en la Zona Baja, la situación aún era más preocupante, pues, en el área de Echeandía, apenas el 25% de los alimentos eran tomados de las fincas; en Las Naves, el 26%; y, en el área de Facundo Vela, tan sólo 24% de los alimentos para el consumo diario de las familias eran tomados de sus propias fincas.

- **Huertos hortícolas familiares.**

Por décadas, el apoyo al Desarrollo Rural, por parte de los organismos gubernamentales y algunas ONG's, en su afán de combatir la desnutrición de las familias campesinas, se ha basado en el establecimiento de huertos familiares y escolares, buscando mejorar la disponibilidad y diversidad de alimentos. Pero, realmente no han funcionado, debido a varios motivos: por no tener una orientación adecuada en cuanto a variedades adaptables (hortalizas, plantas medicinales, frutales) al piso ecológico, por alelopatías entre especies, por no disponer de agua en forma continua, entre otros, pero, sobre todo, por la falta de seguimiento; por lo que estas acciones se convertían en iniciativas esporádicas y muy clientelares.

---

28. Calero, C. y Molina, A., Mapa de la Desnutrición Crónica en el Ecuador, Estudio coordinado por MCDS y PMA, en el marco del Programa INTI, FESAECUADOR S.A., Quito –Ecuador–, 2010, pág. 76-78.
29. CISMIL, GPB, Objetivos de Desarrollo del Milenio, Estado de situación de la Provincia Bolívar a 2006, Quito, AECI/CONCOPE/ONU, 2006.
30. Cumbre Mundial sobre la alimentación, celebrada en noviembre de 1996, en la que 112 Jefes de Estado y de Gobiernos y otros dirigentes de 186 países definieron la terminología de Seguridad Alimentaria.

- **Malos hábitos de alimentación.**

En la Provincia Bolívar, los niveles de desnutrición son altos debido también a los cambios en las preferencias de consumo de alimentos, como consecuencia de los procesos migratorios externos e internos y la desvalorización de la cultura alimenticia. Nuevos hábitos han desplazado de la canasta vital a productos tradicionales con muy buenas características nutracéuticas.[31]

- **Pérdida de la producción tradicional.**

Con el advenimiento del monocultivo, se han desplazado muchos cultivos tradicionales ricos en proteínas y minerales (chocho, quinua, granos, raíces y tubérculos andinos, etc.,). También, por los cambios ambientales, sus rendimientos han disminuido; además, tienen un bajo precio en el mercado, debido a los cambios en los hábitos de consumo de la población. Por todo ello, las familias campesinas han dejado de cultivarlos.

- **Desvalorización de la alimentación tradicional.**

La concepción cultural predominante en el país ha hecho que ciertos cultivos sean considerados como alimento para personas de bajos recursos, desvalorizando la propia cultura al asumir nuevas culturas acríticamente, y con ello también nuevos hábitos alimenticios. Alimentos como quinua, chocho, raíces y tubérculos propios de la alimentación diaria andina han quedado en la triste categoría de *"alimentos de indios"* y han sido desplazados, provocando una pérdida de aminoácidos, proteínas y vitaminas esenciales para la vida y el desarrollo integral de las familias (Naranjo, 2006).[32]

A pesar de todo lo indicado, algunas familias campesinas indígenas han mantenido pequeñas áreas de cultivos tradicionales utilizados para su alimentación familiar (producción de autoconsumo). Hay que decir que estas familias, al mostrar cierto grado de resistencia a los procesos de aculturación, se han convertido, probablemente sin saberlo, en las guardianas de semillas y productos tradicionales que, de no ser por ellas, tal vez habrían desaparecido de las áreas altas de intervención del PAB.

En este contexto, desde visiones institucionales comprometidas con la preservación de los ecosistemas y la seguridad alimentaria, algunos organismos de cooperación gubernamentales y no gubernamentales, entre los que se encuentran MCCH, FEPP e IEDECA, han orientado sus esfuerzos a la implementación de huertos hortícolas incorporando nuevos cultivares de hortalizas de alto valor nutritivo, basados en los productos tradicionales, contribuyendo, de esta forma, a la seguridad alimentaria de las familias.

4.6.2. PROCESO SEGUIDO DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

En base a la experiencia desarrollada por las Instituciones mencionadas, la intervención del PAB ha impulsado la producción agropecuaria con la adopción del Modelo SIPA, mejorando la Seguridad Alimentaria de las familias campesinas.

a) Estrategias desplegadas desde el programa:

Uno de los grandes problemas que atraviesan las familias de Ecuador es la alta inseguridad alimentaria. Por ello, uno de los Objetivos Estratégicos del Estado Ecuatoriano es contribuir a la Seguridad y Soberanía alimentaria, lo que se contempla en el Objetivo 1[33] del PNBV, dentro de una de las políticas, que dice: "*Impulsar el acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos, preferentemente producidos a nivel local, en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales, promoviendo la educación para la nutrición y la soberanía alimentaria*".

En este contexto, el PAB ha contribuido a mejorar la Seguridad Alimentaria de las familias "Siperas" en sus zonas de intervención, para lo que se plantearon algunas estrategias:

31. Nutracéuticos: alimentos con propiedades que, además de nutrir, previenen enfermedades.
32. Conferencia de Plutarco Naranjo en el XII Congreso Internacional de Cultivos Andinos, Hacia la Seguridad y Soberanía Alimentaria de Los Andes, Quito, 2006.
33. Objetivo 1 del PNBV: *"Superar las condiciones de desigualdad y exclusión, con una adecuada distribución de la riqueza sin discriminación de sexo, etnia, nivel social, religión, orientación sexual ni lugar de origen. Queremos construir un porvenir compartido sostenible con todas y todos los ecuatorianos. Queremos lograr el buen vivir", Plan Nacional para el Buen Vivir*, 2009-2013.

- **Orientación de la producción hacia la seguridad alimentaria, como primer objetivo:** la implementación del Modelo SIPA se orienta, en primer lugar, a cubrir las necesidades de consumo de alimentos en la dieta diaria, con productos de alto valor nutritivo producidos en la finca.

- **Diversificación de la producción agropecuaria:** evitar la tendencia que gran parte de los/as productores/as tienen al monocultivo fue un factor clave para disminuir la vulnerabilidad.[34] Se buscó que las familias diversifiquen su producción con una gama amplia de productos agrícolas producidos en huertos familiares sostenibles, o en la finca, y la crianza de animales, según el piso agro-ecológico.

- **Valoración de los cultivos ancestrales:** se propició el incremento de las áreas dedicadas a cultivos de buenas características nutracéuticas, valorando los cultivos ancestrales para su consumo, pues hoy en día son reconocidos como cultivos de alto valor nutritivo por sus altos contenidos de aminoácidos esenciales y otros nutrientes.

- **Alternativas de preparación de alimentos y valoración nutricional étnica:** los procesos de capacitación fueron orientados de forma integral, tomando en consideración la propia cultura y preferencias alimentarias en relación a la nacionalidad, y sin discriminación de género, dando a conocer las bondades nutricionales que poseen los alimentos, para favorecer una alimentación sana y balanceada de todos los miembros de la familia campesina.

b) Metodología(s) aplicada(s):

Se entiende por Seguridad Alimentaria el acceso de todas las personas en todo momento a los alimentos necesarios para llevar una vida activa y sana. Este concepto, referido a los hogares, representa la capacidad de las familias para obtener, ya sea produciendo o comprando, los alimentos suficientes para cubrir las necesidades dietéticas de sus miembros. Esta definición, comúnmente aceptada, señala las siguientes dimensiones de la seguridad alimentaria (FAO, 2006):[35]

- **Disponibilidad de alimentos:** existencia de cantidades suficientes de alimentos y de calidad adecuada, suministrados a través de la producción del país o de importaciones.
- **Acceso a los alimentos:** acceso de las personas a los recursos adecuados (recursos a los que se tiene derecho) para adquirir alimentos apropiados y tener una alimentación nutritiva.
- **Utilización de los alimentos:** a través de una alimentación adecuada, agua potable, sanidad y atención médica, para lograr un estado de bienestar nutricional en el que se satisfagan todas las necesidades fisiológicas.
- **Estabilidad:** una población o un hogar deben tener acceso a alimentos adecuados siempre.

La seguridad alimentaria, como se ve, es un concepto amplio que comprende muchos factores. Sin embargo, no existen, en la actualidad, indicadores, ni cualitativos ni cuantitativos, que sean reconocidos a nivel internacional para medir adecuadamente la mayoría de estos factores. Existen, no obstante, eso sí, métodos cuantitativos y cualitativos para obtener información sobre la situación de seguridad alimentaria de los hogares. El PAB, en este terreno, realizó algunas consideraciones y aportes:

- **Socialización del modelo SIPA en las diferentes Áreas de intervención SIPA.**

En las reuniones comunales mantenidas con los/as productores/as en todas las áreas de intervención del PAB, se dio a conocer la metodología que se utilizaría durante todo el proceso de implementación del SIPA, haciendo hincapié en que el Modelo Sipa contribuye a mejorar la seguridad alimentaria

34. Vulnerabilidad: presencia de factores que ponen a la población en riesgo de padecer inseguridad alimentaria o malnutrición, incluyendo los factores que influyen en su capacidad de afrontar las dificultades (FAO, 2001).
35. FAO, Seguridad Alimentaria, Informe de Políticas #2, Publicación de la Dirección de Economía Agrícola y del Desarrollo (FAO), con apoyo del Programa de Cooperación FAO/Gobierno de los Países Bajos y el Programa de Seguridad Alimentaria FAO/CE, Junio de 2006.

de las familias, debido a que incorpora la implementación de huertos familiares sostenibles, cultivos de ciclo corto, semiperennes y perennes, crianza de animales, tecnología para el uso de agua en el riego, aprovechamiento de los residuos de la finca, incorporación de valor agregado a los productos, y, todo ello, con un adecuado manejo de los recursos naturales.

- **Evaluación de los niveles de Seguridad Alimentaria en las familias "Siperas": una metodología de análisis diseñada por el PAB.**

Con la finalidad de disponer de mayores argumentos para analizar el Nivel de Seguridad Alimentaria que alcanzan las familias que implementan SIPA's en las áreas de intervención del PAB, se elaboró, desde el Equipo de Producción, la *"Matriz de Evaluación de Seguridad Alimentaria"*, considerando los parámetros siguientes: i) Consumo de alimentos, ii) Ingreso per cápita/día, iii) Porcentaje de alimentos provenientes de la finca, iv) Manejo agro-ecológico de la producción, v) Acceso a Educación Básica de hijos e hijas de entre 6 y 14 años, vi) Equidad de género, y vii) Salubridad en el hogar (disponibilidad de batería sanitaria y manejo de basura). La matriz se presenta a continuación:

Cuadro 12. Matriz de Evaluación del nivel de Seguridad Alimentaria de las familias "Siperas".

Matriz de Evaluación de Seguridad Alimentaria						
N°	**Párametros (Acceso y Utilización)**	**Valores Absolutos Promedios**	**Condición**	**Valores en Porcentaje (a)**	**Peso del párametro (b)**	**Total (axb)**
1	Consumo de alimentos		Consumo de alimentos Bueno ≥60=100		2	
			Consumo de alimentos Aceptable ≥42,5 a <59,99=75		2	
			Consumo de alimentos Límite ≥28,5 a <42=50		2	
			Consumo de alimentos Pobre < 28,5=25		2	
2	Ingresos económicos per cápita		Ingreso per cápita/día Pobreza superada ≥2=100		1.75	
			Ingreso per cápita/día Pobreza ≥1,5 a 1,99=75		1.75	
			Ingreso per cápita/día Pobreza ≥1 a 1,49=50		1.75	
			Ingreso per cápita/día Pobreza extrema ≥0,5 a 0,99=25		1.75	
3	Productos agropecuarios provenientes de la finca para la alimentación		Productos de finca Excelente ≥80=100		1.75	
			Productos de finca Bueno ≥60 a <80=75		1.75	
			Productos de finca Aceptable ≥40 a <60=50		1.75	
			Productos de finca Deficiente <40=25		1.75	
4	Manejo Agroecológico de la producción agropecuaria		Porcentaje/100%		0.75	
5	Educación básica (acceso de los niñ@s entre 6 y 14 años)		Porcentaje/100%		0.75	
6	Equidad de Género (alivio de trabajo)		Porcentaje/100%		0.5	
7	Salubridad: Disponibilidad de batería sanitaria y agua de consumo		Porcentaje/100%		0.25	
8	Salubridad: Manejo de residuos orgánicos e inorgánicos (basura)		Porcentaje/100%		0.25	
Porcentaje de Seguridad Alimentaria que alcanzan los productores/as						**%**

RANGOS DE SEGURIDAD ALIMENTARIA

Entre 85% y 100%	EXCELENTE
Entre 75% y 84,99%	BUENO
Entre 65% y 74,99%	ACEPTABLE
Menor de 64,99%	DEFICIENTE

Fuente: Elaborado por el Equipo de Producción del PAB (Félix Santos), 2010.

La aplicación de la matriz sirve para obtener el porcentaje de Seguridad Alimentaria que alcanzan las familias productoras sobre un global de 100%. Para el cálculo, se parte de valores absolutos obtenidos gracias a diferentes herramientas que aplica el PAB en el Resultado 4, y, en base al cumplimiento de la condición, se transforma el valor en porcentaje (a); de ahí se multiplica por el peso del parámetro dado en función de su importancia y se obtiene el total parcial (axb); estos parciales sumados dan el Porcentaje de Seguridad Alimentaria promedio que alcanzan los/as productores/as. Finalmente, en base a los **Rangos de Seguridad Alimentaria** establecidos, se categoriza el Nivel de Seguridad Alimentaria que alcanzan los/as productores/as por cada una de las áreas de intervención.

La información requerida para la aplicación de esta **Matriz de Evaluación de Seguridad Alimentaria** se obtiene de las **Herramientas Metodológicas de Análisis que aplica el PAB, en el Resultado 4**, para evaluar el avance en el cumplimiento de indicadores y actividades, como son: i) Línea Base de Producción Agropecuaria, ii) Evaluación de SIPA Implementado, y iii) Matriz de Consumo de Alimentos y Acceso a la Educación Básica.

A continuación, se muestra una de las principales herramientas utilizadas, la Matriz de Consumo de Alimentos por las familias campesinas, también diseñada por el Equipo de Producción.

Cuadro 13. Matriz de Evaluación de Consumo de alimentos por las familias "Siperas".

MATRIZ: CONSUMO DE ALIMENTOS

Tipos de alimentos	Grupos de alimentos	Peso (A)	Comidas en los últimos 7 días (B)	Puntaje AxB
Cebada, trigo, quinua, centeno, maíz, arroz, avena, máchics	Cereales y Tubérculos	2		
Papa, ocas, mashua, papa china, verde, yuca, camote				
Fréjol, haba, habilla, lenteja, arvejas, chochos, garbanzos	Leguminosas	3		
Acelga, lechuga, col, coliflor, cebolla, brócoli, nabo, zanahoria, remolacha, pepinillo, zuquini, zapallo, vainitas, tomate riñón, pimiento, otras	Hortalizas	1		
Frutas: banano, guineo, orito, papaya, mora, tomate, naranja, limón, mandarina, zapote, aguacate, pepino, manzanas, granadilla, maracuyá y otras	Frutas	1		
Carnes de res, llama, oveja, aves, cerdo, cuy, conejo, huevos y pescado	Carne y pescado	4		
Leche, yogur , queso y otros lácteos	Leche	4		
Azúcares y productos azucarados: mermeladas y dulces (no se considera el endulzar con panela ni azúcar)	Azúcares	0,5		
Aceites, grasas: mayonesa, mantequilla, aceite en ensalada	Aceites	0,5		
Puntaje				

Dos a tres veces se considera como 1 día

Categoría:

- Consumo de alimentos pobre: de 0 a 28;
- Consumo de alimentos límite: de 28.5 a 42;
- Consumo de alimentos aceptable: de 42.5 a 59;
- Consumo de alimentos bueno: > 60.

Fuente: Elaborada por el Equipo de Producción del PAB (2010), basada en la plantilla para calcular el PCA del manual ESAE, II parte, (PMA, 2009).[36]

36. Programa Mundial de Alimentos –PMA–, Manual para la Evaluación de la Segurida.d Alimentaria en Emergencias, ESAE, Puntaje de Consumo de Alimentos, PCA, Roma, 2009, pág. 74.

Analizar el consumo de alimentos en los hogares es uno de los parámetros fundamentales para poder establecer el nivel de seguridad alimentaria de las familias, pues, considera la disponibilidad, el acceso, la utilización y la estabilidad que la familia mantiene sobre la adquisición y consumo de alimentos.

c) Acciones más importantes desarrolladas por el PAB:

- **Diversificación de la producción:** a través del Modelo SIPA se ha diversificado la producción agropecuaria de las familias en sus fincas.
- **Incentivar el consumo de alimentos provenientes del SIPA:** se realizaron 13 Talleres sobre Técnicas de Preparación de Alimentos, en la Zona Media-Alta, con las familias que implementan huertos hortícolas, las madres comunitarias de los programas de alimentación del Gobierno y el Grupo de Turismo de la Asociación Simiátug Samai; y, en la zona Baja, 11 Talleres más, concienciando sobre la importancia de consumir los productos provenientes del SIPA.
- **Implementación de Huertos Familiares Sostenibles:** es fundamental que la mayoría de los alimentos de las familias "Siperas" provengan de sus propias fincas, de ahí la importancia de la implementación de huertos familiares sostenibles donde se incluyen también cultivos ancestrales. En la Zona Media-Alta, se implementaron 129 huertos y, en la Zona Baja, 86 huertos familiares.
- **Establecimiento de crianza de animales menores:** para mejorar la disponibilidad de proteína animal en la alimentación de las familias, se implementaron 157 iniciativas de crianza de especies menores, entre las que se destaca, en la Zona Media-Alta, la crianza de cuyes, y, en la Zona Baja, la de pollos y cuyes, en menor escala.
- **Promover el acceso a servicios básicos:** al no ser una línea estratégica dentro del PAB, únicamente se contribuyó visibilizando en los Planes de Desarrollo Comunitarios las necesidades básicas insatisfechas, como: el acceso a la educación, salubridad, vialidad, etc., para que, mediante gestiones ante instituciones públicas, logren satisfacer dichas necesidades.

4.6.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

a) En concreto, ¿qué se ha logrado para mejorar la alimentación de las familias?

-
- **Las familias que adoptan el Modelo SIPA incrementan los productos agropecuarios que consumen en la alimentación diaria, provenientes de la finca, de buena calidad, sanos, frescos y en forma permanente.**

Siendo la alimentación la fuente energética que da vitalidad al ser humano y que vigoriza el cuerpo por los componentes nutricionales que contiene, los alimentos que provienen de los SIPA's juegan un papel imprescindible dentro de la seguridad alimentaria de las familias campesinas. En los siguientes gráficos se observan los cambios conseguidos en este sentido, desde el inicio hasta el final de la ejecución del PAB las 2 zonas y 5 áreas de intervención.

En la Zona Media-Alta:

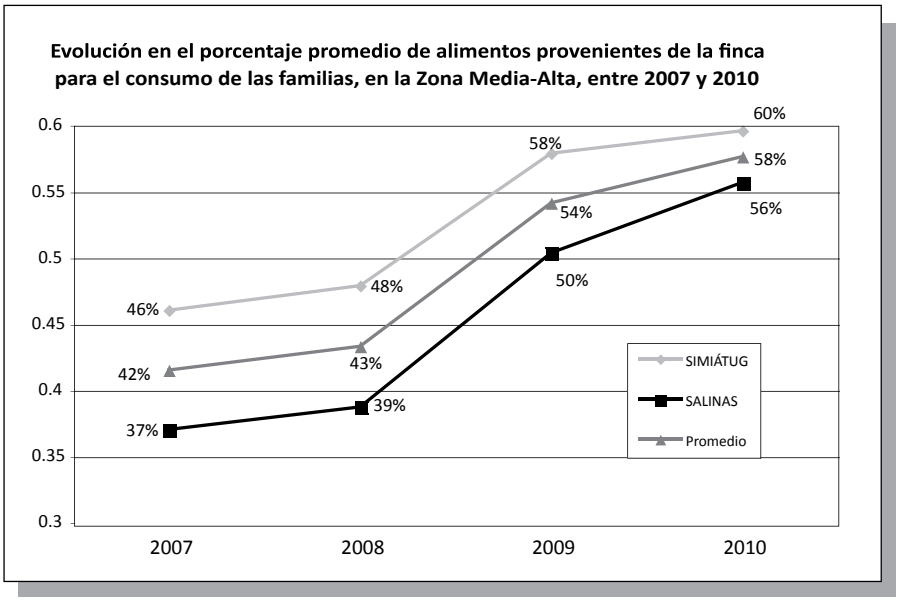


Gráfico 8. Evolución en el porcentaje promedio de alimentos provenientes de la finca para el consumo de las familias, en la Zona Media-Alta, entre 2007 y 2010.

Fuente: Línea Base de Producción del PAB, 2008-2010.

Como refleja el gráfico 8, en la Zona de Intervención Media-Alta, las familias campesinas "Siperas", al inicio del Programa, tomaban en promedio el 41,5% de su alimentación diaria de la propia finca; hoy toman el 57,6%, es decir, se ha reducido en un 16,1% su dependencia alimenticia de la plaza y de la tienda, generándose un ahorro económico. Ello se debe a que la implementación del SIPA significa una diversificación agropecuaria, especialmente en huertos familiares, leguminosas, crianza de animales menores y subproductos pecuarios manejados en forma agro-ecológica, que contribuye, al mismo tiempo, a mejorar la alimentación de la familia, siendo más natural y más balanceada.

En la Zona Baja:

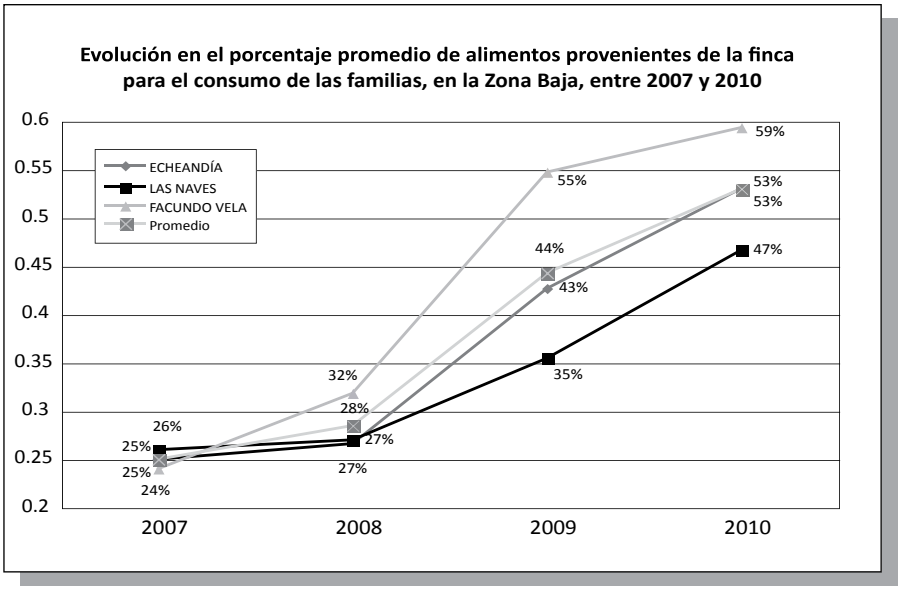


Gráfico 9. Evolución en el porcentaje promedio de alimentos provenientes de la finca para el consumo de las familias, en la Zona Baja, entre 2007 y 2010.

Fuente: Línea Base de Producción del PAB, 2008-2010.

En el gráfico 9, se observa que las familias "Siperas" de la Zona Baja, al inicio del Programa, tomaban en promedio el 25% de su alimentación diaria de la propia finca; en la actualidad, el 53% de los alimentos, como hortalizas, especies menores, frutas y cultivos de la localidad, provienen de su finca, reduciendo en un 28% su dependencia alimenticia de la plaza y de la tienda, favoreciendo el ahorro económico de las familias y mejorando, al mismo tiempo la cantidad y calidad de los alimentos por su contenido nutricional y manejo agro-ecológico.

- **La disponibilidad del huerto hortícola familiar, cercano a los hogares de las familias, y los conocimientos en preparación de alimentos, permiten a las familias acceder a una alimentación sana y nutritiva.**

En el cuadro siguiente, se refleja la implementación/manejo de huertos hortícolas y la participación en Eventos de Capacitación para potenciar conocimientos y mejorar destrezas en preparación y manipulación de alimentos, desagregados por sexo, para una alimentación sana de toda la familia.

Cuadro 14. Implementación de Huertos Hortícolas Sostenibles y participación en Capacitaciones sobre Nutrición, Preparación de alimentos e Higiene de base, por parte de las familias campesinas, en las 5 zonas de intervención.

ZONA	Área	N° de Huertos Hortícolas Sostenibles		Participación en Capacitaciones de Preparación de alimentos e Higiene de base	
		Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Media-Alta	Simiátug	35	24	93	15
	Salinas	42	28	48	19
	Subtotal	**77**	**52**	**141**	**34**
Baja	Echeandía	19	15	28	29
	Las Naves	12	8	16	11
	Facundo Vela	22	10	30	35
	Subtotal	**53**	**33**	**74**	**75**
Total		**130**	**85**	**215**	**109**

Fuente: Información registrada en los Informes de actividades y en los Registros de participación en Talleres y Eventos de capacitación. PAB, 2010.

Nótese que la implementación de huertos hortícolas ha tenido gran acogida en las zonas de intervención del PAB, llegando a desarrollar 215 huertos familiares, de los que el 60% son gestionados por mujeres. Los huertos contribuyen a una alimentación balanceada y completa, proporcionando productos frescos y de alta calidad, y mejorando así la calidad de vida de las familias. Se suma a lo mencionado, una alta participación en los Eventos de Capacitación en Nutrición, Preparación de alimentos e Higiene de base por parte de los/as productores/as. En Simiátug, además de las familias que implementan huertos, se contó con la participación de las personas responsables de la alimentación en los Centros Infantiles (FODI) y del Grupo de Turismo Comunitario de la Asociación Simiátug Samai.

b) Efectos interesantes alcanzados: Mejora el Nivel de Seguridad Alimentaria.

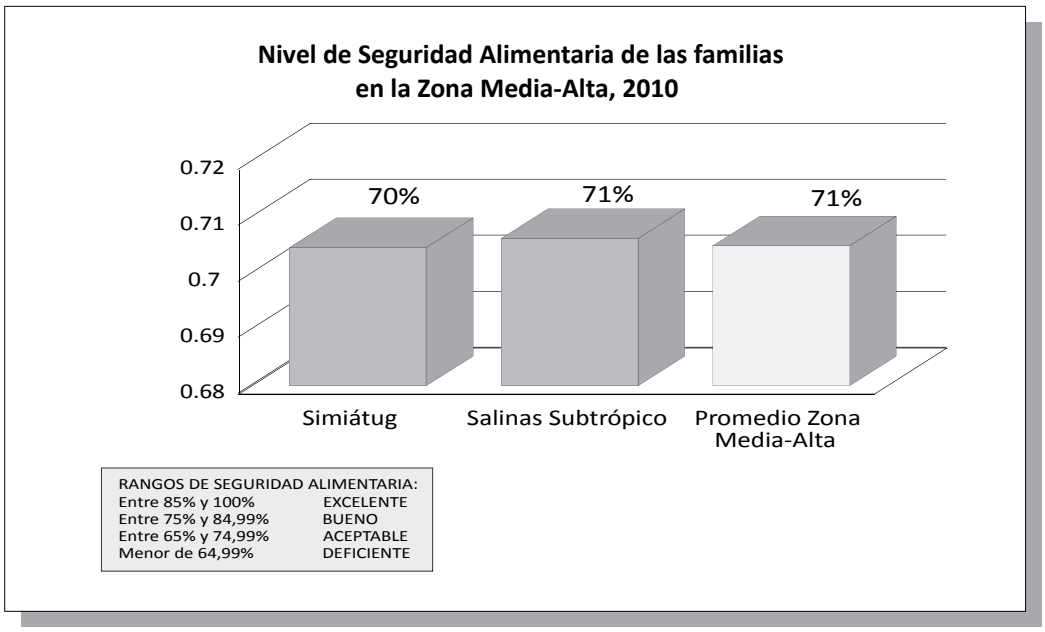
La seguridad alimentaria, generalmente se basa en la disponibilidad de alimentos en forma oportuna para el consumo de las familias, por lo tanto, el PAB en los dos primeros años, analizaba en función de la producción diversificada proveniente de la propia finca, debido, a que favorecía la disponibilidad de alimentos sanos y frescos para el consumo de todos los miembros de la familia. En el presente año, el Equipo de Producción Agropecuaria del PAB, tratando de mejorar el análisis de Seguridad Alimentaria, ha implementado algunas herramientas de evaluación, descrita en el apartado de la metodología. Lo cual fortalece la definición generalmente aceptada de la Cumbre Mundial sobre la Alimentación (1996) y da mayor fuerza a la índole multidimensional de la seguridad alimentaria, que incluye el acceso, la disponibilidad, el uso y la estabilidad del suministro.

- **Las familias "Siperas" han mejorado su alimentación y hábitos de consumo de productos sanos y nutritivos, lo que les ha permitido alcanzar la seguridad alimentaria deseada.**

A continuación, en los gráficos 10 y 11, se muestran los resultados del análisis de Seguridad Alimentaria alcanzada por los/as productores/as que implementan SIPA's, luego de aplicar la Matriz de **Evaluación del Nivel de Seguridad Alimentaria,** por áreas y zonas de intervención del PAB.

En la Zona Media-Alta:

Gráfico 10. Nivel de Seguridad Alimentaria de las familias en la Zona Media-Alta. PAB, 2010.



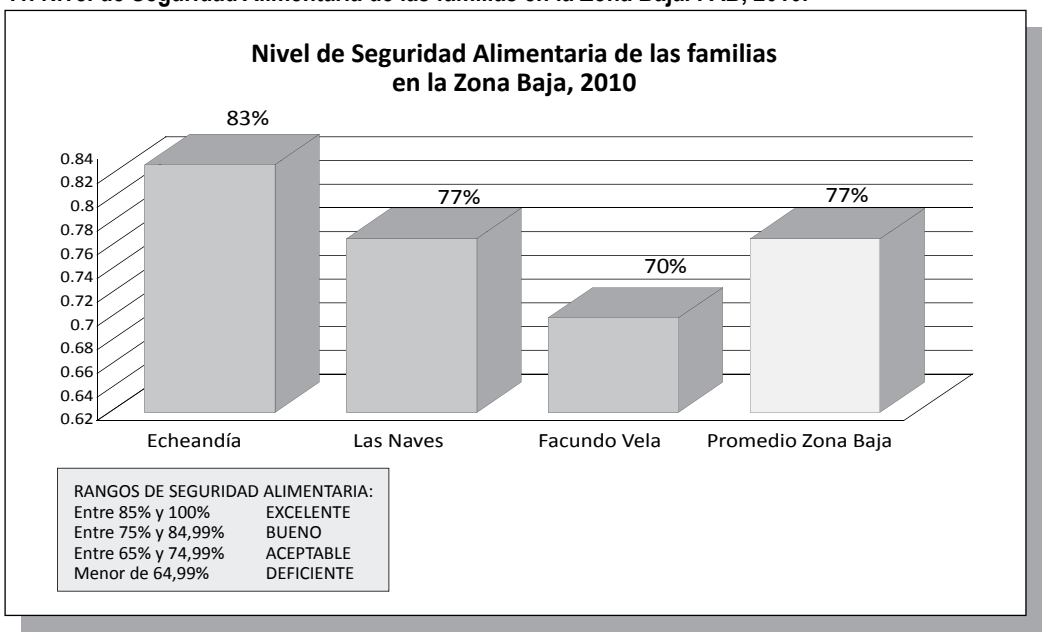
Fuente: Informes de Seguimiento del PAB, 2010.

En el gráfico 10, se observa que los/as productores/as que implementan SIPA's en la Zona Media-Alta, en lo referente a Seguridad Alimentaria, alcanzan en promedio un **70,5%** según la Matriz de análisis de Seguridad Alimentaria, ubicándose dentro del **Rango ACEPTABLE**, es decir, que, actualmente, la Seguridad Alimentaria de las familias aún se encuentra en situación de vulnerabilidad. Los parámetros y valores que sirvieron para calcular los datos consolidados de más arriba, en promedio, se presentan en el cuadro que sigue:

	Parámetros	Valores
1.	Consumo de alimentos	60,09%
2.	Ingreso per cápita/día	0,68 USD
3.	Alimentos provenientes de la finca	58%
4.	Manejo agro-ecológico	91,20%
5.	Educación Básica	98,20%
6.	Equidad de Género	99%
7.	Disponibilidad de batería sanitaria	78%
8.	Manejo de desechos	98,75%

En la Zona Baja:

Gráfico 11. Nivel de Seguridad Alimentaria de las familias en la Zona Baja. PAB, 2010.



Fuente: Informes de Seguimiento del PAB, 2010.

El gráfico 11 muestra que los/as productores/as que implementan SIPA's en la Zona Baja alcanzan, en lo referente a Seguridad Alimentaria, en promedio, el **76,67%** según la Matriz de análisis de Seguridad Alimentaria, ubicándose dentro del **Rango BUENO**, es decir, que, actualmente, la seguridad alimentaria de las familias ha superado la situación de vulnerabilidad, todo ello, aún cuando, en forma individual, Facundo Vela, presenta mayores limitaciones, encontrándose en el Rango Aceptable. Los parámetros y valores que sirvieron para calcular los datos consolidados de más arriba, en promedio, se presentan en el cuadro que sigue:

Parámetros	Valores
Consumo de alimentos	61,8%
Ingreso per cápita/día	1,42 USD
Alimentos provenientes de la finca	53%
Manejo agroecológico	89,53%
Educación básica	97,84%
Equidad de género	100%
Disponibilidad de batería sanitaria	96,33%
Manejo de desechos	96,33%

c) Algunos impactos logrados:

- **Las familias campesinas mejoran sus hábitos alimenticios con el consumo de alimentos nutritivos y sanos, provenientes de la diversificación de la producción de sus SIPA's, mejorando su calidad de vida.**

"Crecí con mis abuelitos en el campo, comíamos bastantes granos sanos, como trigo, cebada, hacíamos máchica, arroz de cebada, también comíamos berro, nabo de chacra. Ahora algunas familias sólo comen arroz o comidas compradas y, por eso, los hijos son muy enfermizos. Pero, nosotros, que implementamos SIPA's, hoy por hoy, esto nos ayuda mucho en la alimentación con productos sin químicos; actualmente no voy a la tienda, ni al mercado, porque todo encuentro en la finca, como: acelga, col, plantas medicinales, granos, huevos, hasta una hojita de cebolla…, todo esto ha permitido el mejoramiento de mi familia"
(Angelina Azogue, Sipera de la Parroquia Simiátug).

La implementación del Modelo SIPA ha contribuido con la diversificación de los sistemas de producción agropecuaria, manteniendo una relación armónica con el ambiente, permitiendo a las familias campesinas consumir, en forma continua y oportuna, alimentos sanos y nutritivos, facilitando la diversificación de la dieta alimenticia diaria, y generando un ahorro económico, con el que se pueden cubrir otras necesidades básicas. Todas estas acciones reducen la vulnerabilidad de las familias campesinas enseñadas a vivir en un estado de inseguridad alimentaria permanente.

4.6.4 LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

- ✓ Habría sido muy interesante haber desarrollado, desde inicio de la intervención, el mecanismo de evaluación del nivel de Seguridad Alimentaria de las familias campesinas "Siperas". Ahora se dispondría de mayor información, lo que habría facilitado también el direccionar acciones para disminuir la inseguridad alimentaria.
- ✓ La implementación del Modelo SIPA proporciona diversificación a la producción agropecuaria y favorece la disponibilidad, el acceso, el uso y la estabilidad de los alimentos, logrando consolidar la Seguridad Alimentaria de las familias "Siperas".
- ✓ El direccionamiento de acciones positivas en beneficio de la mujer para la gestión y administración de los recursos y medios de producción, que aportan a la disponibilidad de alimentos y la generación de ingresos, es un elemento clave para mejorar el nivel de seguridad alimentaria en la familia campesina.
- ✓ El establecimiento de huertos hortícolas sostenibles permite diversificar la producción agrícola en el corto plazo y en forma amigable al ambiente, proporcionando alimentos sanos para el consumo diario.
- ✓ La sensibilización de las familias campesinas hacia la adquisición de hábitos alimenticios saludables y la potenciación de los conocimientos en las bondades nutracéuticas de los productos contribuyen a la disminución de la desnutrición latente en estas zonas.

4.7. LA VINCULACIÓN DE LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA A LAS CADENAS DE VALOR DESDE LA VOCACIÓN PRODUCTIVA.

La desorganización de los/as productores/as ha sido un factor fundamental para que no exista una adecuada redistribución de los ingresos y beneficios generados por la venta de los productos agropecuarios. Se podría afirmar que un/a productor/a "*solo/a*" es *"presa fácil"* de los intermediarios. Un ejemplo de esta situación, que han vivido por décadas los/as productores/as, se observa en la comercialización del fréjol en Facundo Vela, donde los/as productores/as venden sus cosechas por adelantado al intermediario, recibiendo un precio muy bajo por el quintal de fréjol, ya que no les queda otro remedio que aceptar las condiciones impuestas porque reciben parte del dinero por anticipado para que puedan comprar semilla, insumos, víveres, etc. Con esta forma de acceso a los mercados, los/as más perjudicados/as históricamente son los/as productores/as aumentando, de esta manera, sus condiciones de alta vulnerabilidad, a pesar de cultivar uno de los productos estrella de la sierra ecuatoriana, el fréjol canario. La mayor utilidad económica queda únicamente en manos de los comerciantes y de los grandes acopiadores y distribuidores.

4.7.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN.

La producción agropecuaria en el norte de la Provincia Bolívar tiene graves limitaciones, entre otras causas por la falta de una adecuada infraestructura de riego, lo que obligada a cultivar dependiendo únicamente de la época lluviosa (de diciembre a abril). A esto se agrega la débil organización de los/as productores/as para poder ofrecer al mercado un mayor volumen de producto o, a su vez, poder negociar mejores precios, acceder a financiamiento y a tecnología adecuada en forma asociativa.

Por otro lado, el desconocimiento, por parte de los/as productores/as, de las preferencias que tienen los consumidores, en cuanto a calidad y cantidad, hace que se produzca siempre lo mismo, independientemente de si se puede vender bien o no. Cuando la producción se realiza sin una visión de cuánto y de cómo vender, se produce la sobreoferta de un mismo producto, por lo que el precio baja. Un ejemplo de esto es la producción de papas: si un año el/la productor/a ha recibido un buen precio por sus papas, al siguiente año se incrementa el número de productores/as que cultivan papas, crece la oferta de papas en la misma época y se produce, de esta manera, una caída importante de los precios, que ni alcanzan a cubrir los costos de producción.

Pues es que el "perverso" mercado, cuando actúa sin control ninguno, busca productos cada vez más baratos, sin tomar en cuenta, en la mayoría de los casos, la calidad del producto agropecuario. Esta tendencia del mercado, más bien, desmotiva al/la pequeño/a productor/a, que ni se organiza, ni planifica su producción, ni busca mejorar su producto, dándole algún tipo de valor agregado, por lo que no puede competir en volúmenes y calidad. En esta manera de hacer las cosas, los/as el pequeños/as productores/as siempre quedan en desventaja frente a las empresas monopólicas que producen alimentos, siendo cada vez más excluidos de los mercados, incluso locales, y con pocas posibilidades de acceder a mejores precios por su producto.

- **Soluciones alternativas: el mercado local y las cadenas productivas.**

  1. **Producción para el mercado local.**

     La dinámica de comercialización de la gran mayoría de productos de Bolívar se ha caracterizado por la venta en los mercados locales, convirtiéndose éstos en un espacio para el intercambio de productos provenientes de diferentes pisos agro-ecológicos. Los/as productores/as de la Sierra Andina venden cebolla y papas, principalmente, y los/as productores/as del Subtrópico venden guineo, yuca, naranja, entre otros productos, estableciéndose un intercambio que, de alguna manera, mejora la alimentación; sin embargo, la relación comercial generada en estos mercados no es suficiente como para mejorar los ingresos económicos de las familias productoras.

  2. **Cadenas Productivas.**

     Se destacan algunas acciones que ya venían realizándose con la participación coordinada de diferentes actores de las Cadenas Productivas, en tres de las cinco áreas de intervención del PAB:

- En **Salinas,** se trabaja, desde hace varios años, la **Cadena Productiva de la leche**, teniendo como principal producto el queso, marca "Salinerito". Se observan los siguientes eslabones:

  - Insumos: los proveen las mismas tiendas "Queseras de Bolívar".
  - Producción: es labor de los/as productores/as de leche agrupados/as en comunidades.
  - Transformación: la realizan las Queseras comunitarias.
  - Comercialización: es responsabilidad del Consorcio de Queseras de Bolívar, vinculado al Consorcio de Queseras Comunitarias del Ecuador.
  - Consumo: el queso sale a la venta en Supermercados, en pequeñas y medianas tiendas y a consumidores individuales.

- En **Simiátug,** se impulsa la **Cadena Productiva de las Plantas Aromáticas,** gestionada por Simiátug Samai, cuyo principal producto es un condimento hecho de legumbres y hortalizas que se comercializa con el nombre de *"Herbasal"*. Se observan los siguientes eslabones:

  - Insumos: los proveen varias tiendas de Guaranda y Ambato.
  - Producción: las legumbres y hortalizas son producidas por productores/as agrupados/as en comunidades y asociaciones de mujeres.
  - Transformación: se realiza en la Planta Procesadora de Hierbas de Simiátug Samai.
  - Comercialización: es labor del mismo Simiátug Samai, en Tiendas Camari y ferias locales.
  - Consumo: Consumidores individuales.

- En **Las Naves,** se encuentra la **Cadena Productiva del Cacao**, gestionada por la OSG UCOCS, cuyo principal producto es el cacao fino de aroma. Se observan los eslabones:

  - Insumos: los proveen almacenes de productos agropecuarios de Ventanas y Quevedo.
  - Producción: es el trabajo de los/as productores/as, agrupados/as en comunidades.
  - Transformación: el mayor valor agregado, por el secado del cacao, se da en el Centro de Acopio de Cacao de la UCOCS.
  - Comercialización: la UCOCS entrega a exportadores de cacao, entre ellos, la Agro-exportadora de la Fundación MCCH.
  - Consumo: es un producto dedicado básicamente para la exportación.

Como se observa en estos tres ejemplos, en los últimos años, ha existido un renovado interés por el papel que tiene la producción agropecuaria en el proceso de desarrollo local y la búsqueda de mecanismos para atacar las causas estructurales que han impedido su avance. La incorporación de los/as productores/as de pequeña y mediana escala a los mercados es muestra de la activa participación del sector privado y comunitario organizado, que crea y pone en marcha ideas y negocios comercialmente viables que ayudan a generar empleo y reducen la pobreza. Asimismo, este sector está destinado a ser la fuerza motriz de la innovación y la inversión, y quien facilite la vinculación de los/as pequeños/ y medianos/as productores/as con las iniciativas empresariales competitivas y sostenibles.

4.7.2. PROCESO SEGUIDO DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

Desde hace varios años atrás, el GSFEPP y la Fundación MCCH vienen trabajando en el impulso de varias Cadenas Productivas, como las de la leche, el cuy, el fréjol, el cacao, el plátano, las legumbres y hortalizas, la papa, entre las principales. El IEDECA, por su parte, viene trabajando en la Cadena Productiva de la mora, el cuy y la leche, actividades que impulsa en las Provincias de Tungurahua y Pichincha. La CORPEI es la institución del Consorcio Ecuatoriano con mayor experticia en este campo y que ya ha estado trabajando en el impulso y fomento de Cadenas de Valor, especialmente en las Cadenas de Valor de las Hierbas Medicinales y del Cacao, dándose los primeros trabajos de esta naturaleza en Bolívar, en el Cantón Las Naves, con la OSG UCOCS y el Centro de Acopio de Cacao.

a) Estrategia: el Enfoque de Cadena de Valor.

Como se ha descrito anteriormente, ya se venía trabajando en algunas Cadenas Productivas, el reto ahora con el PAB, y la facilitación de CORPEI era pasar de las Cadenas Productivas a las

Cadenas de Valor, donde la razón de ser son los/as productores/as y la venta del producto es el medio para acceder a otros beneficios, especialmente sociales, convirtiendo a los/as productores/as organizados/as en un referente para el desarrollo del territorio.

Promover la producción agropecuaria con Enfoque de Cadena de Valor significa dar cambios cualitativos y cuantitativos en las forma de hacer las cosas. Se empieza resolviendo cuatro preguntas básicas: ¿qué?, ¿cuánto? y ¿cómo? producir, y ¿dónde vender? Al trabajar con este enfoque, los/as productores/as se organizan, planifican su producción y realizan contratos de compra-venta con las empresas, garantizándose un precio justo y evitando seguir como *"presa fácil"* de los intermediarios.

Vincular e integrar a los actores dentro de la Cadena de Valor es el aspecto clave para los/as productores/as, ya que se ven fortalecidos/as y no explotados/as, como tradicionalmente sucedía, ante la presencia del intermediario entre los/as productores/as y las empresas de transformación.

b) Metodología aplicada: el proceso de mejoramiento de la Cadena de Valor.

Para superar los problemas enunciados, se establecieron algunas metodologías participativas entre los Equipos Técnicos del PAB, logrando mejores resultados y más sostenibles. Así, se realizó:

- **La definición de los productos** para trabajar con Enfoque de Cadena de Valor: Cacao seco, Fréjol, Panela granulada, Cuy, Herbasal y Queso Mozzarella.
- **El Mapeo de las Cadenas de Valor,** en varios talleres, con la participación conjunta de todos los actores involucrados en los diferentes eslabones de la Cadena de Valor.
- **La cuantificación de productores/as:** cuántos productores/as están vinculados a cada Cadena de Valor de los productos seleccionados en las 5 áreas de intervención.
- **La definición de potencialidades y limitaciones** de todos los eslabones de las diferentes Cadenas de Valor, con énfasis, para el Equipo de Producción, en el eslabón que tiene que ver con la producción agropecuaria.
- **El establecimiento de estrategias** para impulsar las diferentes Cadenas de Valor.
- **La elaboración del cronograma de actividades** con los actores de la Cadena de Valor y la implementación de las diferentes actividades establecidas.

c) Acciones más importantes desarrolladas por el PAB:

Una vez conocida la situación de Cada Cadena de Valor, en general, y en particular lo referente al eslabón de la producción agropecuaria, se realizaron las siguientes acciones potenciadoras:

- Capacitación en ECA´s y CIAL´s, en temas relacionados con los productos seleccionados para las Cadenas de Valor, con la finalidad de mejorar la producción y productividad.
- Facilitar el acceso al crédito orientado a implementar actividades productivas relacionadas.
- Fomento de la Asociatividad y Fidelización de los/as productores/as para garantizar la entrega permanente de la materia prima a sus empresas de transformación.
- Elaboración de planes de producción participativos con los/as productores/as vinculados/as a las Cadenas de Valor, para evitar la sobreproducción o la escasez de la materia prima.
- Establecer contratos de compra-venta del producto entre productores y empresas para, de esta forma, garantizar un precio justo y la entrega continua.

4.7.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

a) En concreto, ¿qué se ha logrado en aplicación del Enfoque de Cadenas de Valor?

- **Las Organizaciones de Productores/as han asumido su rol protagónico para trabajar, desde su eslabón, por el mejoramiento de la Cadena de Valor.**

A continuación, se presenta un cuadro donde se observa cómo es la vinculación entre las Organizaciones de Productores/as y las Empresas Comunitarias, en las diferentes áreas de intervención.

Cuadro 15. Vinculación a las Cadenas de Valor de Empresas Comunitarias y Organizaciones de Productores/as.

Cadena de Valor	Organizaciones	Empresas	Áreas de intervención
Queso Mozzarella	ADSI San Miguel de Monoloma	Quesera Comunal de Monoloma	Subtrópico de Salinas
	ADSI 28 de Diciembre de Lanzaurco	Quesera Comunal de Lanzaurco	
Herbasal	ASPO ENERSIM	Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas Simiátug Samai	Simiátug
	Asociación Simiátug Samai		
Cuy Faenado	ASPO ENERSIM	Planta Procesadora de Cárnicos Simiátug Samai	
	Asociación Simiátug Samai		
Panela Granulada	Asociación de Cañicultores Guachana	Fábrica de Panela Granulada Guachacaña	Echeandía
Cacao Seco	OSG UCOCS	Centro de Acopio de Cacao de la UCOCS	Las Naves
Fréjol	OSG COCIFV	Centro de Acopio de Fréjol de la COCIFV	Facundo Vela

Fuente: Línea Base R4 y R6. PAB, 2010.

Nótese que todas las empresas relacionadas con las diferentes Cadenas de Valor tienen el respaldo de una Organización de Base con personería jurídica, o una OSG a nivel Parroquial, como es Simiátug Samai o la COCIFV, o a nivel cantonal, como es la UCOCS. Esta relación con las Organizaciones garantiza, de alguna manera, la sostenibilidad de la Cadena, dándose, al interior de esta estructura, relaciones de equidad, un mejor reparto de los beneficios sociales y económicos generados por la venta del producto a las Empresas Asociativas de su organización social, de modo que los/as productores/as pasan a ser sujetos gestores de un desarrollo endógeno, encaminados hacia el Buen Vivir.

b) Efectos interesantes alcanzados con la intervención:

- **Los/as productores/as que implementan SIPA´s y están vinculados/as a una Organización fortalecen las Cadenas de Valor.**

Cuadro 16. Familias Siperas vinculadas a Empresas o Cadenas de Valor por Área de intervención del PAB.

Áreas de Intervención	Nº Familias Siperas vinculadas a las Cadenas de Valor		Nº Familias Siperas vinculadas directamente a las Empresas		Nº Familias totales vinculadas a las Cadenas de Valor	
	Nº de Familias	Porcentaje %	Nº de Familias	Empresa Asociativa	Nº de Familias	Cadena de Valor
Salinas	30	54%	20	Quesera Matiaví	55	Queso Mozzarella
Simiátug	43	66%	19	Quesera Pímbalo	20	Cuy Faenado
					40	Herbasal
Facundo Vela	20	80%	15	Centro de Acopio de Fréjol de la COCIFV	45	Fréjol
Las Naves	12	100%	12	Centro de Acopio de Cacao de la UCOCS	120	Cacao Seco
Echeandía	0	0%	0	Fábrica de Panela Granulada Guachacaña	26	Panela Granulada
TOTAL	**105**		**66**		**306**	

Fuente: Línea Base R4. PAB, 2010.

De las 158 familias que han implementado su SIPA[37], al menos el 66% de las familias tienen vinculación directa con al menos una Cadena de Valor en su localidad.

37 Información proveniente del Tema 1: "El SIPA, componentes y complementariedad".

c) **Impacto: Las Familias Siperas, vinculadas a las Cadenas, aseguran la venta de su producto en las Empresas a un precio seguro y justo, creándose estabilidad económica.**

"Yo criaba unos pocos cuyes para comer, no podía tener bastantes cuyes como para vender porque el precio que pagaban en Simiátug era muy barato y me tocaba estar rogando por las calles del pueblo, jalado el saquillo de cuyes, los días miércoles, que es la feria, a ver si alguien se animaba a comprar. Cuando se aminaban a comprar, me decían si quieres toma tanto, era un precio muy bajo, pero por la necesidad tocaba vender, o para vender en un mejor precio tocaba esperar hasta Finados (2 de Noviembre) para vender los cuyes.

Ahora las cosas están cambiando, vendo los cuyes todos los miércoles en la Procesadora de Carne de Simiátug Samai, me pagan un buen precio, no tengo que rogar que me compren, ni esperar un año para poder vender mis animalitos, como que las necesidades esperaran tanto tiempo. Estoy muy contenta porque la compañera de Simiátug Samai me paga inmediatamente, y me pide cuyes de 3 meses de edad que pesen 1.000 gramos, y ya no tengo que pasar tiempo, criando un año a los cuyes, para poder vender"
(Natividad Yanchaliquín, productora de cuyes de la Comunidad de Papaloma, Parroquia Simiátug).

4.7.4. LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

- ✓ El trabajo con Enfoque de Cadena de Valor da al productor una visión más real de los procesos, desde la siembra hasta la venta del producto, le permite un mejor cálculo de los costos de producción y le facilita el acceso a los beneficios y las utilidades generadas por la puesta en el mercado de su producto, al que se le ha dado un importante valor agregado.

- ✓ La utilización de metodologías participativas para potenciar, desde los/as productores/as y desde las Organizaciones, las Cadenas de Valor y, de esta forma, tener una visión integral de los procesos, es responsabilidad de todos y cada uno de los actores de la Cadena de Valor, si es que se quiere lograr un buen funcionamiento y encadenamientos sostenibles.

4.8. EL SIPA INDUCE CAMBIOS SOCIALES Y PROMUEVE LA EQUIDAD DE GÉNERO.

En el contexto general de las áreas de intervención del PAB, se observaba un factor social común, la participación y opinión de los hombres predominaban por sobre las de las mujeres. La organización era feudo de los hombres, que lideraban a su antojo, contando con muy poca participación de las mujeres. En el trabajo productivo y reproductivo y en el acceso a los recursos económicos dentro de la familia, tampoco la situación era igualitaria entre hombres y mujeres, ni mucho menos. El cuidado de los animales y cultivos estaba a cargo, principalmente, de la mujer, mientras que los recursos económicos provenientes de la finca, mayoritariamente, los manejaban los hombres. Esto hacía que la mujer siempre dependiera del hombre.

Pues es que las mujeres, además de realizar las actividades en la casa, realizan las actividades agrícolas y pecuarias sin recibir una remuneración a cambio, viéndose, además, muy limitadas en la toma de decisiones sobre las mismas actividades productivas. En su mayoría, tampoco disponen del dinero por la venta de los productos que, con su esfuerzo y trabajo, producen en la finca. Esta discriminación de género se da desde la misma concepción predominante de la familia y la sociedad.

En las áreas de intervención del Programa, el Diagnóstico Situacional de Género, realizado en 2009, evidenció éstos y otros muchos problemas que significan la predominancia de una alta inequidad de genero, a lo que se suma, con demasiada frecuencia, el maltrato físico y psicológico que sufren las mujeres, especialmente, en las comunidades indígenas, como resultado de una cultura machista y patriarcal que se impone desde la infancia a niños y niñas.

Tradicionalmente, el machismo ha estado asociado a la diferenciación de tareas entre hombres y mujeres y a la subordinación de las mujeres a las órdenes de los hombres, sean éstos padres, hermanos o esposos. De hecho, el machismo es considerado como una forma de coacción no necesariamente física, sino también psicológica, ya que se ven subestimadas las capacidades de las mujeres alegando una mayor debilidad.[38]

En los procesos socio-organizativos y productivos, en todas las áreas, se reflejaba una escasa participación de las mujeres. Los proyectos ejecutados en las comunidades no tenían un enfoque claro de género, ni de oportunidades sociales, en las mismas condiciones, para hombres y mujeres.

La situación familiar, en todas las áreas, presenta factores comunes, como la presencia masiva de la migración, principalmente entre los jóvenes, lo que repercute en la disminución de la producción y en la desmembración de las familias; esto, a su vez, acarrea otros problemas como la escasez de recursos económicos y desmotivación, afectando negativamente a los procesos de desarrollo comunitario.

4.8.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN.

a) Más específicamente, se puede evidenciar la siguiente problemática:

- **Existe una brecha de género muy marcada.**

La pobreza tiene rostro femenino. Se pudo evidenciar, según el Diagnóstico aludido, la existencia de fuertes inequidades en la distribución de los recursos, sobre todo en las áreas de Facundo Vela, Simiátug y Salinas. En las 5 áreas de intervención también era notoria la poca participación del hombre en los trabajos reproductivos. Todo esto daba a entender que las personas más marginadas y con menor acceso a recursos eran las mujeres.

Las mujeres tienen, también, menos posibilidades que los hombres de ser dueñas de la tierra y de los medios de producción. Pero más allá de que la tierra pueda ser legalmente patrimonio de la pareja, esta propiedad conjunta se queda en el papel, porque las mujeres no tienen poder de decisión. Son mayormente los hombres quienes deciden sobre el tipo de producción y uso que se le dará, sobre la venta y sobre los beneficios obtenidos. Aquí se visibiliza el imaginario del masculino mundo de toma de decisiones.

38 http://es.wikipedia.org/wiki/Machismo

- **La exclusión de la población campesina e indígena de los beneficios sociales.**

En las zonas rurales, donde viven los/as campesinos/as se observa claramente la carencia de muchos beneficios sociales, la dificultad para el acceso a salud, a vivienda digna, a educación de calidad y a vialidad, entre otros. Esto se debe no sólo a la desatención de que son objeto por parte del Estado y las instituciones públicas, sino también al conformismo existente y que les lleva a conformarse con una forma de vida llena de carencias, obstaculizando otras acciones, como, por ejemplo, la incorporación de innovación tecnológica o la aplicación de técnicas productivas que supongan cambios.

b) Factores externos culturales y sociales.

La construcción de género se interrelaciona con otras condiciones que existen en la vida de cada persona, como son su cultura, su etnia, su clase social, su edad, su opción religiosa, su planteamiento político y la historia de su comunidad o su familia. Todas las personas, mujeres y hombres, nacemos dentro de un grupo social que determina qué debemos ser dependiendo de nuestro sexo. La construcción de géneros determina la subordinación de uno de ellos, el femenino, frente al dominio y poder del otro género, el masculino. Este proceso de formación de identidades determina las oportunidades y limitaciones que tendrá cada individuo, según su género, para desarrollarse plenamente.

En este contexto, y en las áreas de intervención del Programa, los/as productores/as tenían la idea preconcebida de que las mujeres tenían que dedicarse al cuidado de los niños, las labores de la casa y las actividades del campo, de modo que las mujeres no podían, o lo tenían muy difícil, ejercer funciones y roles que significasen un crecimiento personal y profesional. Es más, en la actual Constitución del Ecuador no se establecen normativas o leyes que amparen a la mujer campesina; no se obliga, por ejemplo, al reconocimiento del trabajo laboral de la mujer en la agricultura familiar.

c) Soluciones tradicionales y alternativas:

- **Movilizaciones masivas.**

Como una alternativa para ser escuchados/as ante los organismos estatales, las organizaciones sociales han optado por agruparse para reclamar los derechos en movilizaciones colectivas dirigidas hacia los organismos estatales. Son los conocidos "paros" para reclamar algún beneficio o hacer llegar el descontento por alguna ley. Generalmente, las luchas campesinas e indígenas se han relacionado con la tenencia de la tierra, del agua y de los medios de producción.

- **Organizaciones de mujeres para el acceso a proyectos de desarrollo.**

Por otro lado, la mayoría de los proyectos se han realizado enfocados en base a las necesidades económicas de las familias, pero no han valorado el enfoque de género, ni la voz de las mujeres. Se habla del beneficio comunitario, pero éste es visto sólo desde las necesidades de los hombres. Frente a ello, con frecuencia las mujeres se han organizado en asociaciones para promover proyectos productivos de toda índole que puedan ser manejados y administrados por ellas mismas.

4.8.2. PROCESO SEGUIDO DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

Las Instituciones del PAB trabajan en beneficio de los más necesitados, hombres y mujeres, en los diferentes ámbitos: sociales, productivos y comerciales, de modo que ellos mismos dinamicen las economías locales, como una forma de combatir la pobreza rural. Su accionar gira en torno al servicio comunitario, en las zonas más alejadas donde otras instituciones no llegan, promueven la economía solidaria y la visibilización de la mujer, como factores clave del desarrollo local y endógeno.

a) Estrategias desplegadas desde el programa:

- Sensibilización a campesinos y campesinas durante la implementación de los SIPA's, a través de los seguimientos, para que se tomen las decisiones respecto a la inversión de manera consensuada con toda la familia.
- Motivación permanente sobre el valor de la igualdad entre hombres y mujeres, favoreciendo la equidad al momento de las capacitaciones, la entrega de apoyos y los seguimientos.
- Favorecer la asociatividad también en el acceso a derechos económicos y políticos. Se ha promovido que las organizaciones sean las gestoras de su propio desarrollo, para lo cual se ha

potenciado la formación de capacidades locales a través de diversos procesos de capacitación, a fin de incentivar al cambio de actitud frente al desarrollo comunitario, para que las organizaciones sean autogestionarias y no dependan permanentemente de las ayudas del Estado.

b) Metodología(s) aplicada(s):

- **Visibilizar con la familia lo que supone la carga de trabajo de la mujer y la repartición de roles dentro de la familia:** desde todos los componentes, en talleres, eventos y encuentros con las familias se ha insistido en la importancia del trabajo en familia, valorando, con la misma importancia, las actividades que realizan hombres y mujeres.

- **Diferenciar con la familia el reparto de roles para el trabajo productivo, reproductivo y participativo en la organización**: principalmente, a través de los Talleres de Género, se ha ido mostrando cuáles son las actividades productivas y reproductivas, la importancia y el valor que tienen cada una de ellas, sean o no remuneradas, considerando que todos/as pueden realizarlas.

- **Vincular fuertemente a los/as productores/as con la organización social:** La necesidad de agruparse es otro aspecto en el que, como PAB, se ha insistido mucho, incluso condicionando a que las familias, para acceder a cualquier apoyo, estén asociadas y empoderadas de su organización. Esto ha permitido fortalecer el proceso socio-organizativo comunitario.

c) Acciones más importantes desarrolladas por el PAB:

- **Cursos modulares en Manejo y Operación de SIPA's, con enfoque de género**: en la Zona Baja se ha contado con una participación de 28 mujeres y en la Zona Media-Alta con 35 mujeres. Todas ellas, muy activas, demostraron su enorme interés por incrementar sus capacidades y conocimientos técnicos para la diversificación y mejoramiento productivo en sus SIPA's, asegurando así la alimentación de la familia y la generación de nuevos recursos económicos gestionados y administrado por ellas mismas.

- **Talleres de Capacitación** sobre diversos temas agropecuarios para la generación de capacidades locales y capital social, lo que lleva, también, a mejorar los procesos de desarrollo.
- Elaboración del **Plan de Inversión del SIPA** con la participación de toda la familia, para establecer consensos al momento de realizar las inversiones.
- **Implementación de infraestructuras productivas** que facilitan y alivian la carga de trabajo de la mujer dentro del SIPA: riego parcelario, cuyeras, chancheras, galpones para pollos, huertos familiares, cercas eléctricas, etc. Se ha potenciado el apoyo sobre todo a las mujeres, dada su situación de mayor vulnerabilidad.
- **Implementación de actividades productivas tomando en cuenta el enfoque de género** y cuyo beneficio lo gestione la mujer, como la crianza de especies menores o la implementación de huertos. Esto se ha complementado con el análisis, en familia y en talleres, sobre los recursos generados gracias al mejoramiento productivo y cómo se distribuyen esos ingresos.
- Conformación de nuevas **Organizaciones de Productores/as** vinculados/as a los procesos productivos, pero con marcado enfoque de género, como es la Organización ENERSIM.

4.8.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

a) En concreto, ¿qué se ha logrado hacia la construcción de equidad y el cambio social?

- **Las mujeres que implementan SIPA's se integran en el proceso productivo, alcanzando la sostenibilidad económica.**

A continuación se presenta el cuadro con el número de SIPA's implementados, por áreas de intervención del PAB, y que están siendo encabezadas por mujeres.

Cuadro 17. Implementación de SIPA's encabezadas por mujeres.

NÚMERO DE SIPA's IMPLEMENTADOS POR MUJERES, POR CADA ÁREA DE INTERVENCIÓN	
Parroquia Simiátug	**33**
Parroquia Salinas	**24**
Parroquia Facundo Vela	**10**
Cantón Las Naves	**3**
Cantón Echeandía	**5**
Total	**75**

Fuente: Línea Base de Producción del PAB, 2010.

En la tabla se observa una mayor participación de las mujeres en las áreas de Simiátug y Salinas, por cuanto también estaba previsto un mayor número de SIPA's a implementarse y por el interés mostrado desde las Organizaciones de Mujeres, como Simiátug Samai. Además, se nota que las mujeres realizan con cuidado y dedicación el trabajo en el campo.

- **Las mujeres capacitadas en diferentes temas agropecuarios acceden a algunos beneficios y mejoran su producción.**

La participación de las mujeres en los procesos de capacitación ha favorecido, además, un cambio de actitud no sólo en ellas sino en toda la familia, mejorando las relaciones familiares y el acceso a las gestiones y recursos comunitarios.

En el siguiente cuadro se detalla la participación de las mujeres en los procesos de capacitación realizados por el PAB.

Cuadro 18. Número de mujeres que han participado en los diferentes Procesos de Capacitación, por cada año.

PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES DE LAS ZONAS MEDIA-ALTA Y BAJA			
Procesos de Capacitación	**2008**	**2009**	**2010**
Cursos Modulares en Manejo y Operación de SIPA's	32	21	8
Cursos Modulares en Administración de Estructuras Financieras Locales	13	21	--
Cursos Modulares en Formación de Promotores de Desarrollo Local	7	27	--
Cursos Modulares en Gestión de Empresas Asociativas	--	13	25
Total	**52**	**82**	**33**

Fuente: Informes de Seguimiento del PAB 2008, 2009 y 2010.

En todos los Cursos Modulares desarrollados se han dado las facilidades para que las mujeres puedan participar, se ha puesto mucho énfasis en promover la participación igualitaria de hombres y mujeres y se ha tratado de impulsar, de todas las formas posibles, que las mujeres se vinculen más activamente en los ámbitos sociales (Promotoras de Desarrollo Local), productivos ("Siperas"), financieras, (Gestoras de EFL's y Administradores de Empresas Rurales Asociativas) y de liderazgo (lideresas), para que contribuyan a mejorar sus condiciones de vida, dinamicen las economías locales y hagan valer sus necesidades e intereses estratégicos.

Se ha tenido una participación total de 167 mujeres en los Procesos Modulares llevados a cabo por el PAB, concentrándose la mayor participación en los Cursos de SIPA's, con una participación de 61 mujeres, tal vez por la concienciación acerca de los roles productivos y reproductivos en la familia.

- **La disminución de las relaciones de dependencia con los intermediarios genera un mayor beneficio para los productores y productoras.**

Se ha propiciado el establecimiento de Centros de Acopio (de granos, de fréjol, de cacao), la firma de acuerdos para la provisión de productos directamente entre los/as productores/as y las Empresas Comunitarias, el fomento de las Cadenas de Valor y la entrega de algunos apoyos a los/as agricultores/as. A través de éstas y otras iniciativas productivas se ha promovido la asociatividad entre los/as productores/as, bajo un Enfoque de Cadena de Valor, logrando concienciar sobre la importancia de dar un adecuado valor agregado a los productos, desde la siembra hasta la comercialización.

Puede decirse que, al menos en una buena parte, ha disminuido la relación de dependencia y la explotación ocasionada por los intermediaros, al mejorar el proceso de comercialización asociativa, analizando las cadenas, valorando los costos de producción, conociendo mejor el mercado, implementando controles de calidad, produciendo orgánicamente y de forma sana, entre otras acciones.

b) ¿Impacto logrado? La familia, como actor protagónico en el proceso de desarrollo.

-

- **El SIPA genera una alternativa de vida sostenible y digna para mantener el núcleo familiar, que pasa de mero receptor de ayudas (limosnas) a ser un actor protagónico del desarrollo comunitario y local, desde la Organización de Base.**

Al ser la familia el núcleo del cual parte la conformación de las comunidades, es también el pilar fundamental de su funcionamiento y accionar. Es importante la participación de las familias con sus propuestas para poder consolidar procesos sostenibles. En relación a la producción, por ejemplo, las inversiones deben ser consensuadas con todos/as para que pueda tener un buen resultado.

En el cuadro siguiente, se muestra la participación de la familia en algunos de los procesos que se realizan en las comunidades con el apoyo del PAB.

Cuadro 19. Las familias "Siperas" en los procesos de Desarrollo y Cambio Social.

PARTICIPACIÓN DE LA FAMILIA EN LOS PROCESOS DE DESARROLLO Y CAMBIO SOCIAL		
TEMA	**Resultados alcanzados**	**Impactos**
Seguridad Alimentaria	Al menos 350 familias han incorporado en su dieta diaria productos provenientes de sus fincas y mejorado su alimentación, a través de la implementación de huertos familiares sostenibles y la crianza de animales menores.	Productores/as con la implementación de los SIPA's obtienen productos sanos y naturales para el consumo familiar.
Convivencia familiar	Todos/as los/as miembros de la familia, en forma equitativa, realizan y comparten los trabajos dentro del SIPA.	Disminución de la violencia intrafamiliar y de género; rechazo del machismo como algo natural.
Conservación y cuidado del páramo	905 familias integrantes de las comunidades que cuentan con páramos en Simiátug y Salinas.	Ambiente saludable, cuidado y preservado por productores/as y familias conscientes de la importancia de los páramos.
	Más de 700 familias, vinculadas a los páramos, inician procesos de conservación y recuperación de los páramos.	
Diseño de SIPA's	241 familias cuentan con un Diseño de Finca y están en proceso de implementación de su SIPA.	Familias productoras comprometidas con la organización social e implicadas en los procesos de desarrollo local.

Fuente: Informes de Seguimiento del PAB, 2010. Elaborado por el Equipo de Producción.

4.8.4. LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

- ✓ La participación de todos los miembros de la familia en la toma de decisiones, ejecución de acciones y manejo de recursos genera integración familiar, optimización de los recursos, comprensión en la comunidad y un ambiente más armónico.

- ✓ La producción en grupo y la comercialización asociativa que involucra a las organizaciones fortalecen los procesos de Desarrollo Local. Al integrarse las familias en actividades comunes y con objetivos compartidos, los procesos avanzan en forma organizada y van generando espacios de concertación.

4.9. REPLICABILIDAD DEL MODELO SIPA EN LOS DIFERENTES PISOS AGRO-ECOLÓGICOS.

En el campo, los/as campesinos y campesinas, en su mayoría, se muestran incrédulos y reacios a la incorporación de nuevas tecnologías, sobre todo cuando no han visto por sí mismos el resultado. Aplican el refrán tan conocido de *"ver para creer"*. Ésta es una de las causas de que la producción agropecuaria, en las zonas de intervención del PAB –y en el Ecuador, en general–, se vea afectada por bajos niveles de producción y escasos rendimientos, y presente una problemática muy compleja, tal como viene describiéndose en este capítulo.

Los/as productores/as, al no contar con tecnologías adecuadas, ni con financiamiento oportuno, ni ser apoyados/as por políticas de Estado favorables, han visto reducir sus capacidades productivas y, consecuentemente, sus ingresos económicos. Sin embargo, y a pesar de todo ello, la actividad agropecuaria es el eje sobre el que gira la economía de la Provincia, por lo que algo hay que hacer…

4.9.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN.

a) Problemática:

- **Agricultores/as renuentes al cambio:** el temor a lo desconocido, a invertir y no tener un buen resultado, provoca, con frecuencia, resistencias al cambio. *"Más vale malo conocido…"*
- **Desconocimiento de nuevas técnicas de cultivo y crianza:** La mayoría de agricultores/as, por su misma condición económica y su ubicación en zonas rurales alejadas, cuentan con conocimientos técnicos para mejorar sus cultivos o animales, por lo que han venido trabajando como siempre han hecho, de generación en generación.
- **El grado y nivel de organización:** las Organizaciones de productores/as tenían graves falencias, al existir un comportamiento individualista y carecer de ideas comunitarias, como para compartir costos de producción o acopiar y negociar con volúmenes mayores…
- **El paternalismo de los organismos seccionales:** el/la agricultor/a se ha acostumbrado a que, cuando tiene problemas, el *"papá"* Estado o las *"mamás"* ONG's le ayuden de alguna forma. Pero esto no significa que incidan en la construcción de adecuadas políticas de Estado, más bien, tradicionalmente, han sido excluidos/as, siendo fácil presa de politiqueros en época de elecciones.[39]
- **La inexistencia de una cultura agropecuaria y el nulo fomento de cultivos alternativos:** otro de los grandes problemas era la débil cultura agropecuaria, reflejada en la forma de uso del suelo en monocultivo y la escasa diversidad agropecuaria. En muchos casos, los/as mismos/as agricultores/as ni siquiera cultivaban productos para el autoconsumo y tenían que adquirirlos en las ferias y tiendas locales. El facilismo es uno de los grandes enemigos de la agricultura.

b) Factores externos:

Los gobiernos de turno aún no han encontrado, ni mucho menos aplicado, políticas que beneficien y protejan a los/as pequeños/as y medianos/as productores/as, tratándose de un sector estratégico, por lo que no mejoran las condiciones de vida en las áreas rurales. Frente a los grandes productores, con enormes extensiones de tierra y altamente capitalizados, la agricultura familiar debe enfrentar enormes restricciones, viéndose reducidas sus posibilidades de dinamización económica y de acceder en forma más equitativa a los recursos productivos.

Ante esta situación, ¿qué quedaba? Únicamente solicitar y esperar pequeños apoyos económicos o materiales para la producción de cualquier organismo, estatal o privado, que se encontrase en la zona. Y cuando llegaban los recursos… éstos no eran bien aprovechados, provocando clientelismo. Un ejemplo de ello es la periódica entrega de los llamados "kits o combos" agropecuarios (abonos, semillas, etc.) por parte del MAGAP, pero sin sentido ni orientación para la aplicación de estos productos, lo que ha provocado su mala utilización, el desgaste de los suelos, el fomento del monocultivo y un manejo desordenado de las fincas, sin la visión integral de los componentes de la producción agropecuaria.

39 Fuente: Censo Nacional 2000 y OFIAGRO.

4.9.2. PROCESO SEGUIDO DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

a) Estrategias desplegadas desde el programa:

- **Concienciación y sensibilización a las familias para la implementación del Modelo SIPA:** con el programa se emprende un proceso de sensibilización en todas las comunidades, explicando de forma práctica las ventajas que tiene el Modelo SIPA, como una alternativa de diversificación, enfocada en la integralidad (la tierra y la familia), el desarrollo socio-económico, la sostenibilidad y la participación equitativa de hombres y mujeres.

- **Valoración de los pisos agro-ecológicos para la implementación del SIPA:** para ello se tomaron en cuenta las diferentes condiciones climáticas y la ubicación de las áreas en donde interviene el programa, las condiciones económicas y sociales, las costumbres y cultura… para poder presentar un modelo integral de desarrollo, adaptado a las distintas realidades del territorio.

- **Sensibilización sobre la importancia del trabajo de los/as agricultores/as en el campo para el desarrollo socio-económico, sostenible y equitativo de las familias y comunidades:** se promocionó un nuevo modelo de trabajo en el campo, como una propuesta que contribuye no sólo a mejorar la parte productiva, sino todos los aspectos integrales dentro de un SIPA.

- **Difusión de la efectividad del modelo SIPA**: para lograr mayor confianza e involucrar a nuevos campesinos/as en la implementación del modelo SIPA, se realizó la difusión de campesino a campesino, con la experiencia de los mismos agricultores se fueron sumando más agricultores /as con deseos de implementar este modelo en sus fincas.

b) Metodología aplicada: orientar las inversiones por pisos agro-ecológicos.

- **Análisis de las inversiones por pisos agro-ecológicos:** el Equipo de Producción realizó el análisis de las inversiones iniciales necesarias para la implementación de un SIPA por pisos agro-ecológicos y áreas de intervención, considerando las inversiones realizadas por las familias Siperas y el aporte del PAB. Esto nos permite analizar y sacar lecciones para plantear la replicabilidad del Modelo SIPA –mejor dicho, de los Modelos– en otras áreas de la Provincia, ¿y del País?

- **Análisis de las inversiones por componentes y pisos agro-ecológicos:** de igual forma, se realizó el análisis de las inversiones iniciales para la implementación del SIPA por cada uno de los 5 componentes y por áreas (pisos agro-ecológicos), es decir, de acuerdo a la vocación agropecuaria de cada zona; también este análisis es muy importante, ya que nos da a conocer en qué componentes, en qué momento, cuánto y de qué manera hay que realizar las inversiones desde que se inicia la implementación de un SIPA.

- **Capacitación a productores que implementan SIPA's:** se realizaron diversos procesos y tipos de capacitación, a través de cursos modulares, trabajos de investigación en campo (CIAL's) y de transferencia de tecnología (ECA's), para, de esta forma, asegurar la replicabilidad del Modelo(s).

- **"De campesino a campesino":** esta metodología no es facilitada por "profesionales", sino por productores/as para otros/as productores/as, con el objetivo de compartir sus experiencias. Este proceso de transferencia de "sabiduría" es una forma participativa de promoción, mejoramiento y replicabilidad de los sistemas productivos, partiendo del principio de que la participación y el empoderamiento son elementos intrínsecos en el desarrollo sostenible.

c) Acciones más importantes desarrolladas por el PAB:

- Se realizaron **5 Giras de Observación** para el Intercambio de Experiencias entre "Siperos/as": i) a SIPA's de Monoloma, con un grupo de productores/as de La Palma; ii) a la Sipa de Umbelina Cornelio, con participantes de la Escuela de Lideresas de Simiátug y del CIAL en Manejo de cuyes; iii) de nuevo a Monoloma, con Siperos/as del Cantón Echeandía, evidenciándose la vinculación entre los diferentes componentes impulsados por el PAB; iv) con productores/as de caña de la Asociación de Guachana a Palo Quemado, para observar el proceso de producción

de Panela Granulada de acuerdo a los parámetros de calidad exigidos y al proceso de Certificación Orgánica, y v) con Siperos/as de Facundo Vela al SIPA-Modelo de Víctor Poaquiza, con el objetivo de motivar e intercambiar experiencias, fortalecer y reforzar los conocimientos de los Siperos/as.

- **Se conformaron y llevaron a cabo 25 Escuelas de Campo de Agricultores (ECA's)**, de los cuales 13 se realizaron en la Zona Media-Alta y 12 en la Zona Baja. en temas de: producción lechera, inseminación artificial, abonos orgánicos, alimentación de ganado lechero, sanidad de ganado lechero, cultivos bajo invernadero, manejo de cuyes, plan de acción para la certificación orgánica, implementación de huertos orgánicos sostenibles, implementación de SIPA´s, manejo de injertos de cacao, rehabilitación de huertas de cacao, manejo del cultivo de fréjol, manejo de huertos familiares, aplicación de balanceado y de tres bloques nutricionales, manejo del cultivo de mora, elaboración de abonos sólidos y líquidos para aplicación en cacao. Algunos de los temas se replicaron en varias comunidades.
- **Se conformaron y llevaron a cabo 16 Comités de Investigación Agrícola Locales (CIAL's),** de los que, en la Zona Baja, se realizaron 5, en: Aplicación de Biol en maíz, Porcentaje de prendimiento en injertos de cacao nacional, Adaptación de 3 variedades de fréjol, Adaptación de variedades de caña de azúcar y Fermentación de cacao. Y en la Zona Media-Alta, se realizaron los otros 11, en temas de: Abonos orgánicos, Desinfección de suelos, Raleo de zanahoria, Evaluación de rendimiento de brócoli y remolacha, Asociatividad de cultivos, Adaptabilidad de col, Adaptación de 2 variedades de fréjol arbustivo a 1500 msnm, Adaptación de 2 variedades de fréjol arbustivo a 2000 msnm, Adaptación de 2 variedades de fréjol arbustivo a 2500 msnm, Validación de la Adaptación de 2 variedades de fréjol arbustivo a 1500 msnm, Alimentación de cuyes machos en etapa de engorde.
- **Implementación de 5 SIPA's-Modelo**, con la finalidad de fomentar la replicabilidad del SIPA.

4.9.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

a) En concreto, ¿cómo se ha implementado el Modelo SIPA en Bolívar?

- **El Modelo SIPA se ha replicado con éxito en diferentes pisos agro-ecológicos.**

El SIPA es un sistema práctico de extensión participativa bajo el enfoque de la agricultura sostenible, que permite evaluar y adaptar, tanto las innovaciones tecnológicas, como los diversos procesos de capacitación, para agricultores/as de un área determinada, facilitando el intercambio de experiencias entre diferentes zonas y fomentando su replicabilidad.

Luego del trabajo realizado en las 5 áreas de intervención, se puede afirmar que el Modelo SIPA se puede adaptar a cualquier piso agro-ecológico, con una inversión al alcance de los/as productores/as, mejorando en el corto plazo las condiciones de vida de la familia "Sipera".

En el siguiente cuadro, se detalla el número de SIPA's implementadas por pisos agro-ecológicos.

Cuadro 20. SIPA's implementadas por piso agro-ecológico y área de intervención, entre 2008 y 2010.

Número de SIPA's implementados por piso agro-ecológico					
Piso agro-ecológico	**Área**	**Hombres**	**Mujeres**	**Comunitarios**	**Total**
Sierra Andina	Simiátug	23	33	2	58
Subtrópico Húmedo	Salinas	24	24	2	50
Subtrópico Seco	Facundo Vela	9	10		19
Tropical Húmedo	Echeandía	15	5		20
Tropical Seco	Las Naves	8	3		11
TOTAL		**79**	**75**	**4**	**158**

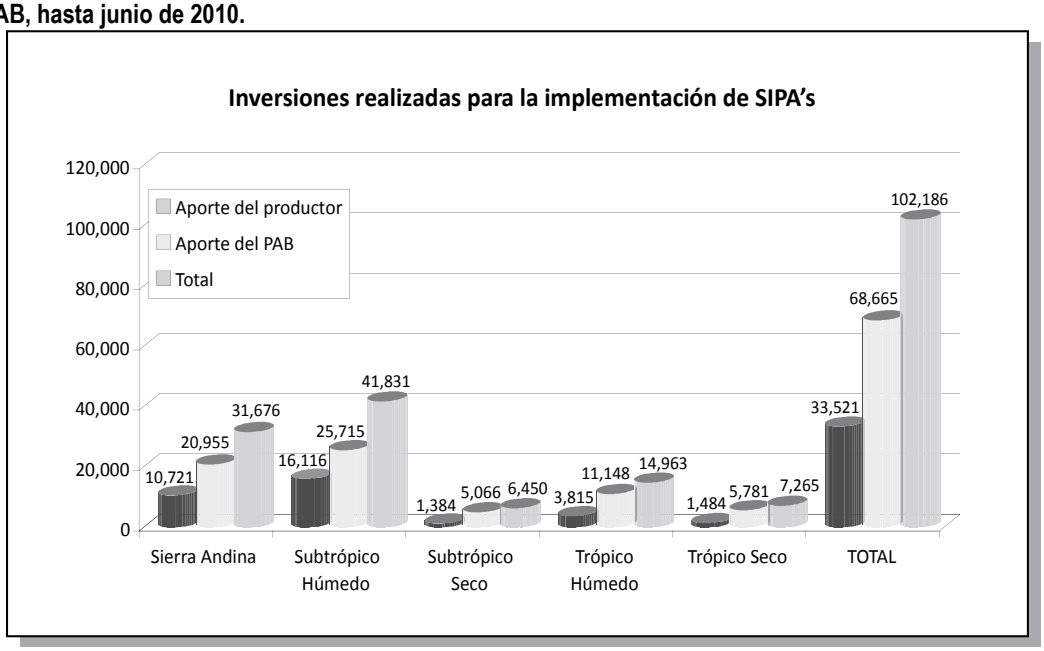
Fuente: Línea de Base de Productores/as del PAB, 2010.

En efecto, el Modelo SIPA se puede adaptar en cualquier piso agro-ecológico de la Provincia e, incluso, del País, como ha demostrado el Programa luego de 3 años de intervención. Se observa que el mayor número de SIPA's corresponde al piso ecológico Sierra Andina (Simiátug), con 58 SIPA's implementadas; otro dato relevante que se aprecia en el cuadro 20 es que, de los 158 SIPA's, 75 se han implementado con mujeres (47,5%), llegando casi a la paridad.

Desde el Equipo de Producción, se han analizado los costos iniciales de inversión necesarios para la implementación de SIPA's por cada piso agro-ecológico de intervención del Programa, teniendo así la referencia que se necesita por cada zona para analizar bien el tema de la replicabilidad de los SIPA's.

A continuación, el gráfico 12 presenta un comparativo de las inversiones realizadas por piso agro-ecológico para la implementación de SIPA's con el apoyo del PAB, entre 2008 y junio de 2010.

Gráfico 12. Inversiones realizadas para la implementación de SIPA's por cada piso agro-ecológico, con el apoyo del PAB, hasta junio de 2010.



Fuente: Informe de Seguimiento del PAB, 2010. Elaborado por el Equipo de Producción del PAB.

En el gráfico anterior se observa que, al menos hasta el primer semestre de 2010, la mayor inversión para la implementación de SIPA's se ha dado en el Subtrópico húmedo, correspondiente a la zona baja de Salinas, con 41.831 dólares, resultando un promedio de inversión de 1.252 dólares por SIPA; mientras que la menor inversión se realizó en el piso agro-ecológico Trópico seco, por un valor total de 7.265,46 dólares y un promedio de inversión inicial de 448 dólares por SIPA.

La inversión inicial, para la implementación de todos los componentes de un SIPA, varía de acuerdo a los sistemas de producción, características climáticas, estructura de los suelos, condiciones económicas de las familias, disponibilidad y acceso a crédito, ya que no todas las áreas poseen las mismas características; incluso, en una misma área, existen factores y condiciones que cambian; es por esto que el análisis de las inversiones por componentes en los diferentes pisos agro-ecológicos permitirá tener una base inicial para saber cómo empezar a implementar un SIPA.

ANÁLISIS POR PISO AGRO-ECOLÓGICO DE LAS INVERSIONES REALIZADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SIPA's CON EL APOYO DEL PAB

Para tener una visión más clara de lo dicho, se presenta, en los siguientes apartados, un breve análisis, por cada piso agro-ecológico, de la inversión inicial realizada por SIPA, de su distribución porcentual por componentes del SIPA (primer gráfico) y por aportes (segundo gráfico).

1. Piso Agro-ecológico Sierra Andina.

La inversión para la implementación de SIPA´s en el piso ecológico Sierra Andina (ver gráfico 13) se ha concentrado mayoritariamente en la implementación de sistemas de riego parcelario, representando el 63% de la inversión, por ser éste un componente muy importante que asegura la producción continua durante todo el año, lo que permite mejorar los ingresos económicos y la

seguridad alimentaria de las familias; le sigue el componente pecuario, con un 17% de la inversión, sobre todo para la producción de cuyes ligada a la Cadena de Valor del Cuy faenado y la dotación de semillas para implementar pastizales; el monto total invertido es de 31.676,12 dólares.

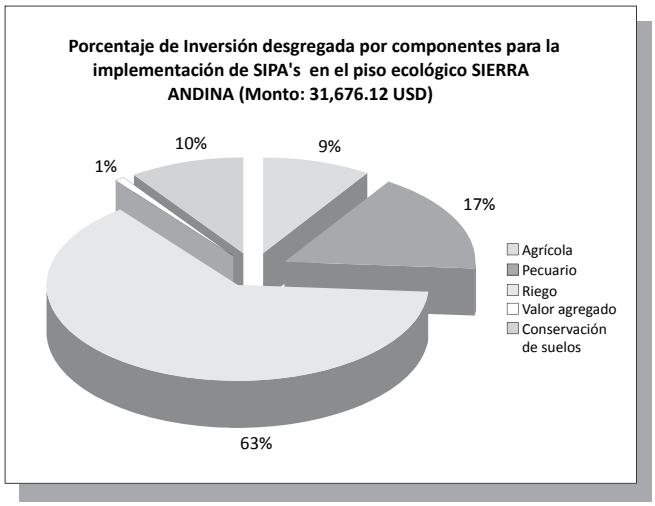


Gráfico 13. Inversión inicial (en %) desagregada por componentes para la implementación de SIPA's en el piso agro-ecológico Sierra Andina (Parroquia Simiátug).

Fuente: Informe de Seguimiento del PAB, 2010. Elaborado por el Equipo de Producción del PAB.

A continuación se presenta el gráfico de inversión inicial promedio para la implementación de SIPA's en el piso ecológico Sierra Andina. Para reflejar valores más reales se ha realizado la discriminación del SIPA-Modelo y de otras 2 SIPA's con valores extremos no representativos.

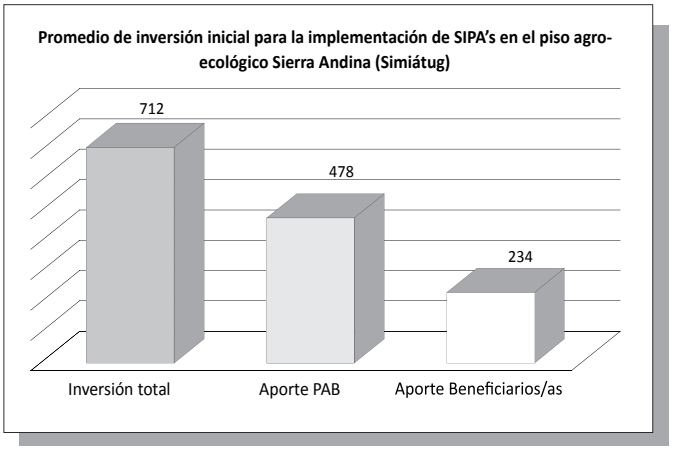
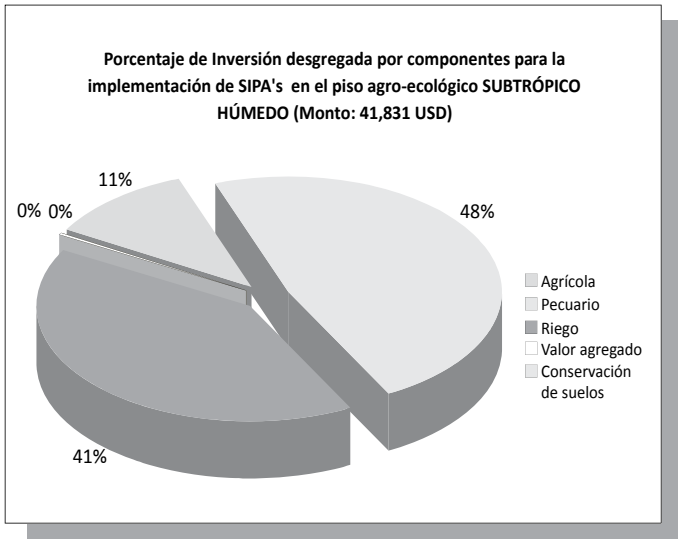


Gráfico 14: Promedio de inversión inicial para la implementación de SIPA's en el piso agro-ecológico Sierra Andina (Simiátug), desagregado por aportes.

Fuente: Informe de Seguimiento del PAB, 2010. Elaborado por el Equipo de Producción del PAB.

En el gráfico 14, se observa el promedio considerado como inversión inicial, realizada desde el 2008 hasta el semestre 1º de 2010, para la implementación de SIPA's en Simiátug (piso ecológico considerado como Sierra Andina), y que es de 712 dólares. En el gráfico también se desagrega la inversión aportada por el PAB (67%) y la aportada por los/as beneficiarios/as (33%).



2. Piso Agro-ecológico Subtrópico Húmedo (Parroquia Salinas)

Gráfico 15. Inversión inicial (en %) desagregada por componentes para la implementación de SIPA's en el piso agro-ecológico Subtrópico húmedo (Salinas).

Fuente: Informe de Seguimiento del PAB, 2010. Elaborado por el Equipo de Producción del PAB.

Las inversiones en el piso ecológico Subtrópico Húmedo se han destinado, principalmente, a la producción pecuaria (48%); se entregaron: jaulas de malla y cuyes reproductores, cercas eléctricas y abrevaderos de animales para un manejo adecuado del ganado bovino, que fortalece la Cadena de Valor del Queso Mozzarella. Le sigue de cerca el componente de Riego con el 41%; los apoyos se han direccionado a la adquisición de geomembrana para los reservorios y materiales para los sistemas de riego en la parcela, con la finalidad de contar con una dotación continua de agua para la producción de hortalizas y para mantener los pastos, alimento básico para el ganado bovino (producción de leche). El principal ingreso de los/as productores/as proviene de la ganadería; los apoyos en el componente agrícola se han direccionado a la seguridad alimentaría de estas familias Siperas.

En el siguiente gráfico se muestra el promedio de inversión inicial para la implementación de SIPA's en el piso ecológico Subtrópico Húmedo. Para reflejar valores más reales se ha realizado una discriminación de extremos (SIPA-Modelo, 2 SIPA's con muy alta inversión y 5 con escasa inversión).

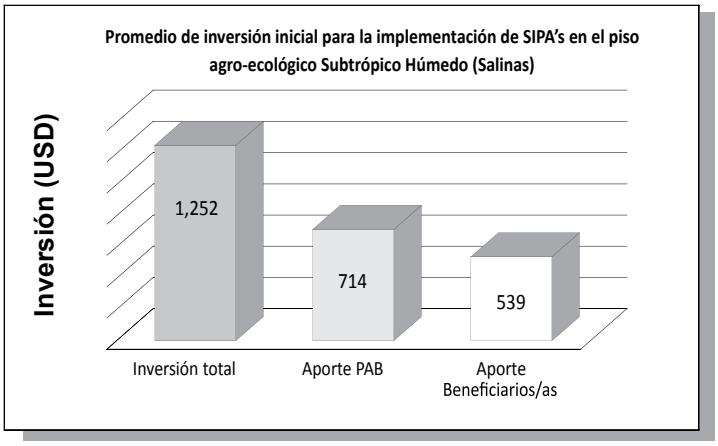


Gráfico 16: Promedio de inversión inicial para la implementación de SIPA's en el piso agro-ecológico Subtrópico húmedo (Salinas), desagregado por aportes.

Fuente: Informe de Seguimiento del PAB, 2010. Elaborado por el Equipo de Producción del PAB.

En el gráfico 16, se observa el promedio considerado como inversión inicial, realizada desde el 2008 hasta el semestre 1º de 2010, para la implementación de SIPA's en el Subtrópico de Salinas (piso ecológico considerado como Subtrópico Húmedo), y que es de 1.252 dólares. También se desagrega la inversión aportada por el PAB (57%) y la aportada por los/as beneficiarios/as (43%).

3. Piso Agro-ecológico Subtrópico Seco (Facundo Vela).

En el gráfico siguiente, se presentan, en porcentaje, las inversiones e incentivos entregados y distribuidos, entre 2008 y el semestre 1º de 2010, por componentes del SIPA, para favorecer su implementación, en el piso agro-ecológico Subtrópico Seco.

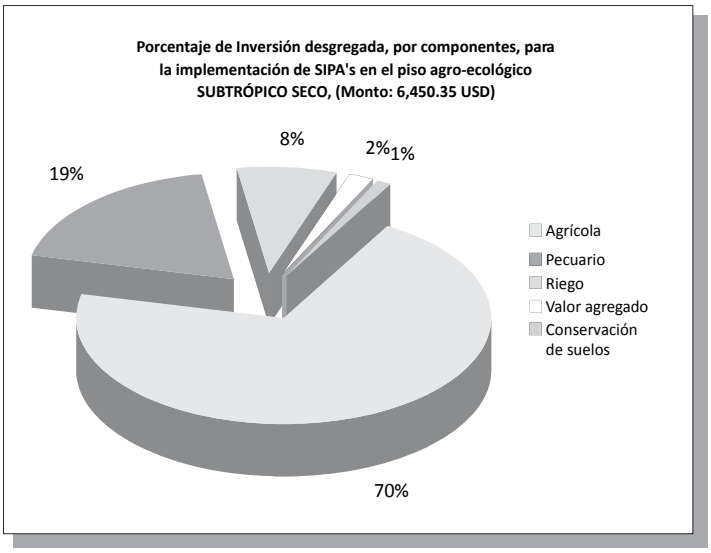


Gráfico 17. Inversión inicial (en %) desagregada por componentes para la implementación de SIPA's en el piso agro-ecológico Subtrópico seco (Parroquia Facundo Vela).

Fuente: Informe de Seguimiento del PAB, 2010. Elaborado por el Equipo de Producción del PAB.

En el piso agro-ecológico Subtrópico seco, la inversión para la implementación de SIPA´s se ha concentrado, mayoritariamente, en el componente: agrícola, con un 70% de la inversión; ya que los rubros principales de los/as productores/as son el cultivo del fréjol y de la mora, en las partes más altas, seguido muy de lejos por el componente pecuario, con un 19%, desde la necesidad de mejorar el manejo y las infraestructuras de las especies menores. Todas estas acciones contribuyen al mejoramiento de los ingresos económicos y la seguridad alimentaría las familias "Siperas" del Subtrópico.

En el gráfico siguiente se observa el promedio considerado como de inversión inicial para la implementación de SIPA's en el piso agro-ecológico Subtrópico Seco, y que es de 596 dólares. Para reflejar valores más reales se ha realizado la discriminación del SIPA-Modelo. En el gráfico también se desagrega la inversión aportada por el PAB (79%) y la aportada por los/as beneficiarios/as (21%).

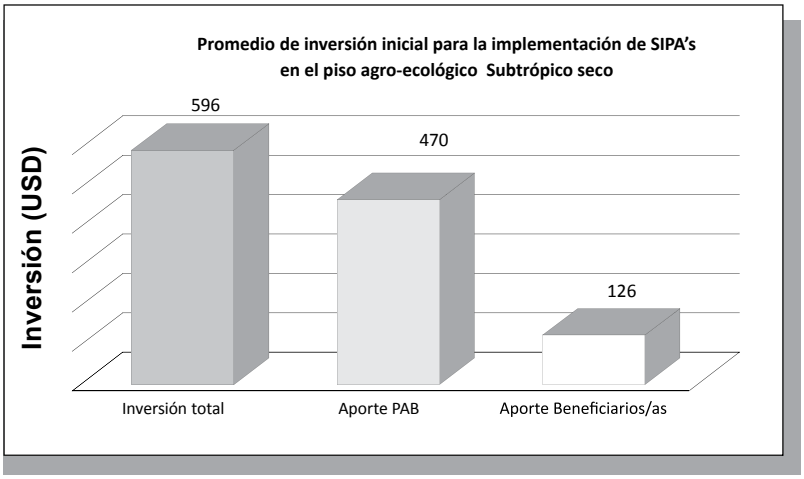


Gráfico 18: Promedio de inversión inicial para la implementación de SIPA's en el piso agro-ecológico Subtrópico seco (Facundo Vela), desagregado por aportes.

Fuente: Informe de Seguimiento del PAB, 2010. Elaborado por el Equipo de Producción del PAB.

4. Piso Agro-ecológico Trópico Húmedo (Echeandía).

En el gráfico siguiente, se observan, en porcentajes, las inversiones e incentivos entregados y distribuidos, entre 2008 y el semestre 1º de 2010, por componentes del SIPA, para favorecer su implementación en el piso agro-ecológico Trópico Húmedo.

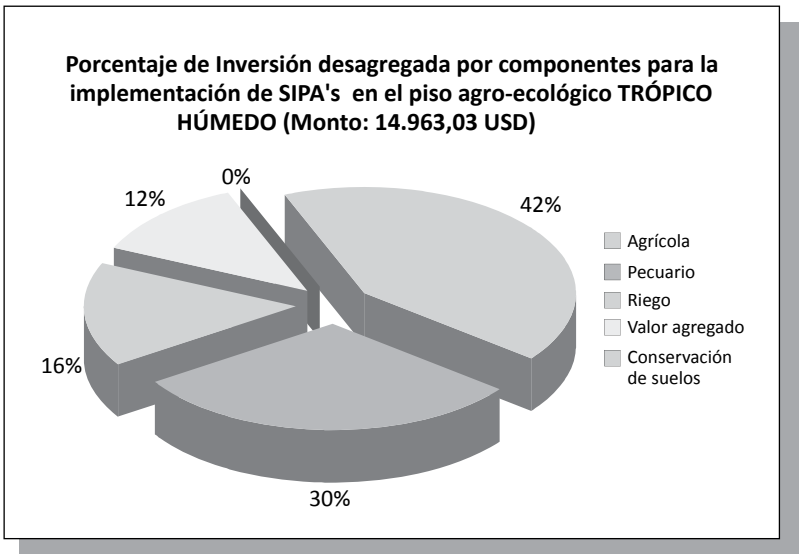


Gráfico 19. Inversión inicial (en %) desagregada por componentes para la implementación de SIPA's en el piso agro-ecológico Trópico Húmedo (Cantón Echeandía).

Fuente: Informe de Seguimiento del PAB, 2010. Elaborado por el Equipo de Producción del PAB.

En el piso agro-ecológico Trópico húmedo, la inversión para la implementación de SIPA´s se ha concentrado mayoritariamente en dos componentes: el componente agrícola, con un 42% de la inversión, y el componente pecuario, con un 30%; ya que de estas actividades productivas las familias campesinas obtienen sus principales ingresos económicos.

A continuación, el gráfico 20 presenta el promedio considerado como de inversión inicial, y que es de 702 dólares, para la implementación de SIPA's en el Cantón Echeandía (piso agro-ecológico considerado como Trópico húmedo).

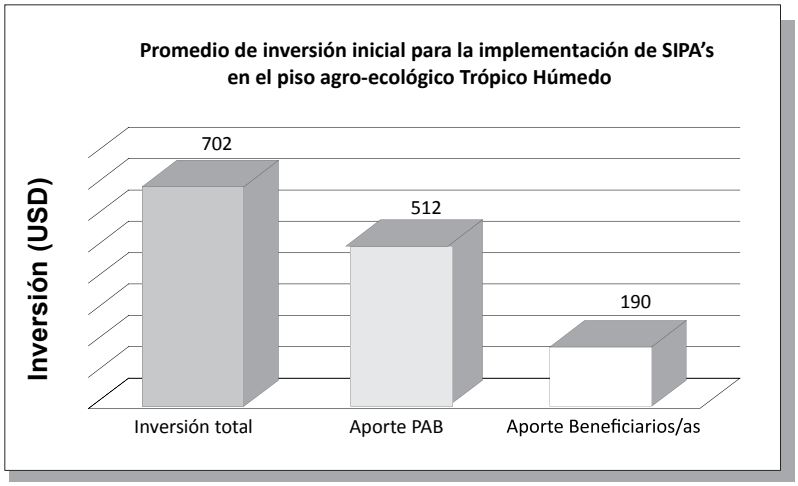
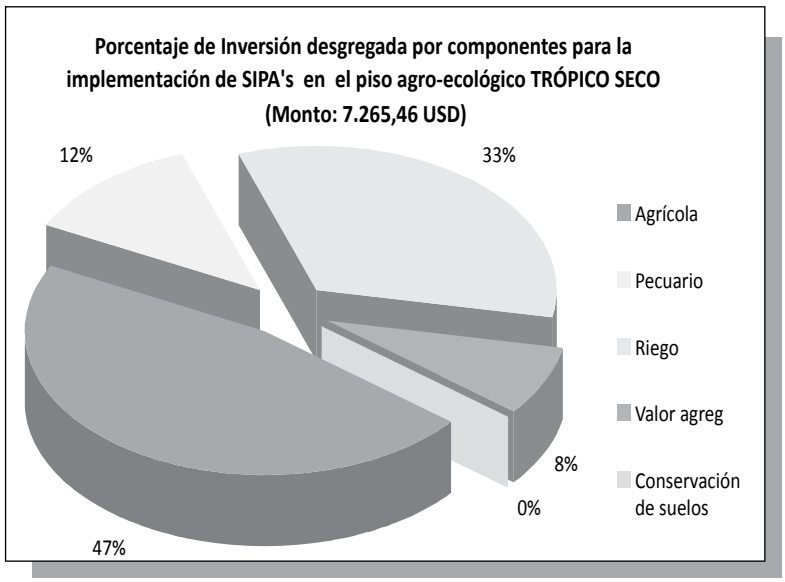


Gráfico 20: Promedio de inversión inicial para la implementación de SIPA's en el piso agro-ecológico Trópico húmedo (Echeandía), desagregado por aportes.

Fuente: Informe de Seguimiento del PAB, 2010. Elaborado por el Equipo de Producción del PAB.

En el gráfico se desagrega la inversión inicial aportada por el PAB (512 dólares, 73%) y el aporte de los/as beneficiarios/as (190 dólares; 27%), dando un total de 702 dólares. Para reflejar valores más reales se realizó una discriminación de extremos (el SIPA-Modelo y el SIPA con menor inversión).

5. Piso Agro-ecológico Trópico Seco (Las Naves).



En el gráfico 21 se observan los porcentajes de los montos de incentivos entregados e inversión realizada, entre 2008 y el semestre 1º de 2010, por componentes del SIPA, para favorecer su implementación en el piso agro-ecológico Trópico seco.

Gráfico 21. Inversión inicial (en %) desagregada por componentes para la implementación de SIPA's en el piso agro-ecológico Trópico Seco (Cantón Las Naves)
Fuente: Informe de Seguimiento del PAB, 2010. Elaborado por el Equipo de Producción del PAB.

En el piso ecológico Trópico seco, entre 2008 y Junio de 2010, la mayor inversión se realizó en el componente agrícola con un 47%; se entregó a los/as "Siperos/as": colines de plátano, tijeras y serruchos, mallas metálicas para cuyeras, mallas plásticas para el cerramiento de huertos familiares, cuyes, plantas de cacao, bombas de mochila, tanques plásticos y semillas de hortalizas, por 7.265,46 dólares.

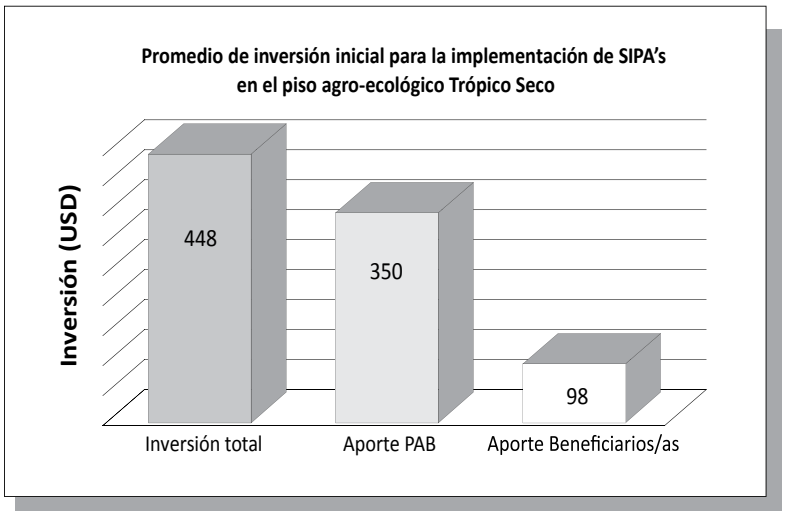


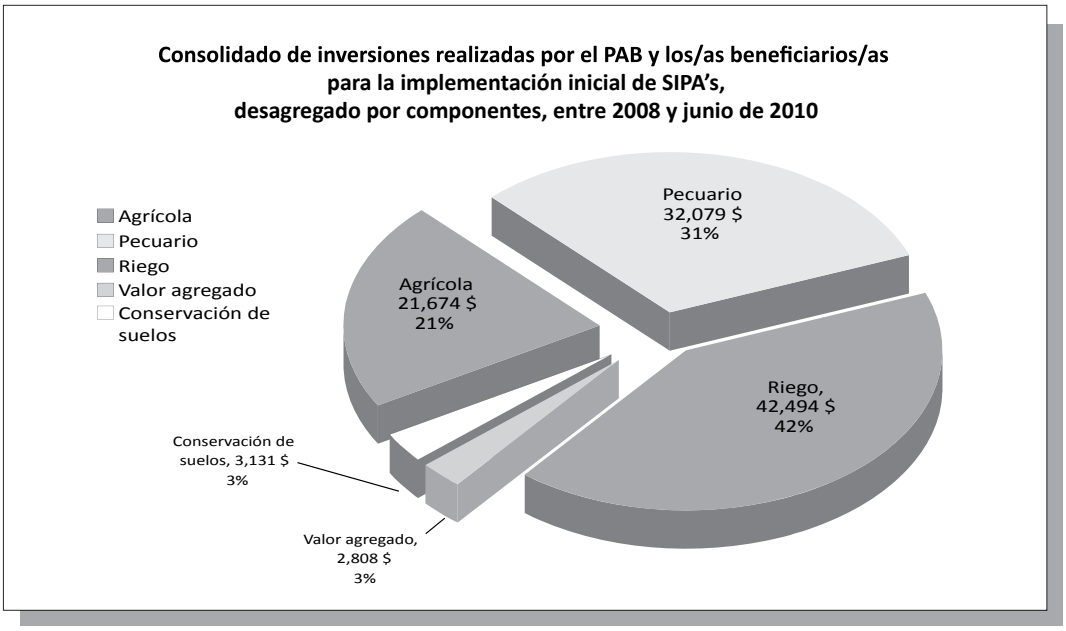
Gráfico 22: Promedio de inversión inicial para la implementación de SIPA's en el piso agro-ecológico Trópico seco (Las Naves), desagregado por aportes.

Fuente: Informe de Seguimiento del PAB, 2010. Elaborado por el Equipo de Producción del PAB.

6. Consolidado general de las inversiones realizadas en los 5 pisos agro-ecológicos.

En el gráfico 23 presentamos los volúmenes totales de inversión por cada uno de los 5 componentes del SIPA que, con el apoyo del PAB y el aporte de las familias "Siperas", han servido para la implementación del Modelo SIPA en los 5 pisos agro-ecológicos, característicos de la Provincia Bolívar, en que se viene realizando la intervención, concretamente entre enero de 2008 y junio de 2010[40].

Gráfico 23. Detalle consolidado de inversiones totales realizadas por el PAB y los/as beneficiarios/as para la implementación inicial de SIPA's, desagregado por componentes, entre 2008 y junio de 2010.



Fuente: Reportes de entrega de apoyos e Informe de Seguimiento del PAB, 2010. Elaborado por el Equipo de Producción del PAB.

Se puede visualizar claramente (ver gráfico 23) las diferencias en la inversión por componentes. La mayor inversión se ha realizado en el componente de riego, equivalente al 42%, le siguen el componente pecuario (31%) y, un poco más lejos, el agrícola (31%). Finalmente, los componentes de conservación de suelos y valor agregado, con un 3% cada uno. Más allá de los datos absolutos, lo que interesa es el reparto porcentual, que nos ayuda mejor a hacernos la idea de por dónde han de ir las inversiones, en caso de querer replicar el Modelo en otros territorios tan diversos como es la Provincia Bolívar. Pero ello no significa que haya componentes más importantes que otros, todos se integran y dan la mano en un Modelo único, lo que, más bien, podemos concluir es que hay acciones que significan mucho para la sostenibilidad, como la conservación de los suelos, o para la generación de ingresos "extra", el ahorro o la generación de empleo, como el dar algún tipo de valor agregado, y que no representan una inversión significativa, sino el interés de hacer bien las cosas y querer mejorar, asumiendo una actitud propositiva desde la familia y la organización de productores/as.

b) Algunos efectos interesantes alcanzados con la intervención del PAB:

- **La implementación de los SIPA's, en los diferentes pisos agro-ecológicos, constituye una alternativa para la estabilidad económica y la seguridad alimentaria de las familias Siperas.**

40. Hay que aclarar bien el periodo al que hacen referencia los datos que han sido tomados para el análisis de las inversiones productivas en los SIPA?s. Corresponde a dos años y medio, entre enero de 2008 y junio de 2010, y no a todo el periodo de ejecución del PAB (3 años). Faltaría, pues, considerar las inversiones realizadas en el último semestre de intervención del PAB, lo que no ha sido posible, precisamente, porque la presente sistematización se ha realizado durante el último semestre de la etapa de ejecución del PAB. No obstante, consideramos que los datos manejados son lo suficientemente significativos como para extraer conclusiones precisas y bien fundadas respecto de la replicabilidad del Modelo SIPA.

En los siguientes cuadros, elaborados por cada uno de los 5 pisos agro-ecológicos, se describe la diversificación agropecuaria (productos agrícolas y crianza de animales) que se ha impulsado en los SIPA's, dirigida a la generación de ingresos y a la seguridad alimentaria de las familias, junto con las tecnologías aplicadas, con mayor entusiasmo, para el mejoramiento productivo y el valor agregado que se ha dado a algunos productos "estrella" vinculados a las Cadenas de Valor, además elaboración y uso de abonos orgánicos para una producción sana (que es otro valor agregado).

Cuadro 21. Diversificación Agrícola y Pecuaria en el piso agro-ecológico Sierra Andina (Simiátug).

Área de intervención	Componente Agrícola		Componente Pecuario		Tecnologías aplicadas	Valor Agregado
	Generación de ingresos	Seguridad alimentaria	Generación de ingresos	Seguridad alimentaria		
Simiátug	Hortalizas Plantas medicinales Fréjol	Acelga Lechuga Col Papas Cebolla Cilantro Rábano	Cuyes Quesos	Cuyes Queso Leche	Sistemas de riego Manejo técnico de cuyes Manejo técnico del fréjol Obras de conservación	Cuy faenado Quesos Herbasal Elaboración y uso de abonos orgánicos

Fuente: Elaborado por el Equipo de Producción del PAB, 2010.

El piso agro-ecológico Sierra Andina (ver cuadro 21) se caracteriza por tener un sistema de producción agrícola, que depende, principalmente, de la producción de hortalizas, plantas medicinales, papas, habas, fréjol y otros granos. Con el apoyo del PAB se ha impulsado también el componente pecuario para la crianza de ganado y cuyes, vinculados éstos a la Cadena de Valor del Cuy faenado.

Cuadro 22. Diversificación Agrícola y Pecuaria en el piso agro-ecológico Subtrópico Húmedo (Salinas).

Área de intervención	Componente Agrícola		Componente Pecuario		Tecnologías aplicadas	Valor Agregado
	Generación de ingresos	Seguridad alimentaria	Generación de ingresos	Seguridad alimentaria		
Salinas	Tomate riñón Fréjol	Papachina Yuca Hortalizas y legumbres (lechuga, acelga, col, pimiento, zanahoria)	Quesos Leche	Cuyes Huevos Leche Queso	Cercas eléctricas Bebederos para ganado Inseminación artificial Invernaderos Manejo de pastos Manejo técnico del cultivo del fréjol	Quesos Producción de abonos orgánicos

Fuente: Elaborado por el Equipo de Producción del PAB, 2010.

Por el otro lado, el piso agroecológico Subtrópico húmedo (ver cuadro 22) se caracteriza por un sistema de producción ganadero. La mayoría de los/as productores/as se dedica a la crianza de ganado bovino de leche y, en menor medida, de carne. Es por esto que la aplicación de tecnología se ha enfocado a la implementación de cercas eléctricas, bebederos, mejoramiento de pastos, mejoramiento genético, lo que incrementa la producción, mejora los ingresos económicos y la calidad de vida de las familias. Pero sin olvidar el componente agrícola, sobre todo éste para la seguridad alimentaria, impulsando los cultivos de papachina, yuca, hortalizas y legumbres, cultivados en invernaderos para garantizar un suministro permanente, lo de que, de otro modo, sería imposible por el clima.

Cuadro 23. Diversificación Agrícola y Pecuaria en el piso agro-ecológico Subtrópico Seco (Facundo Vela).

Área de intervención	Componente Agrícola		Componente Pecuario		Tecnologías aplicadas	Valor Agregado
	Generación de ingresos	Seguridad alimentaria	Generación de ingresos	Seguridad alimentaria		
Facundo Vela	Fréjol, Mora Caña de azúcar	Lechuga Rábano Cilantro Zanahoria Nabo, Col Acelga Fréjol	Pollos	Cuyes Chanchos Pollos	Chancheras Cuyeras Galpones para pollos Tutoreo de alambre para el fréjol y la mora Podas en cultivos de mora	Manejo de poscosecha del fréjol, Mermeladas Elaboración de Alcoholes

Fuente: Elaborado por el Equipo de Producción del PAB, 2010.

En el piso agro-ecológico Subtrópico seco (ver cuadro 23), la orientación productiva principal es el cultivo de fréjol, caña y mora, siendo éstos los productos que representan mayores ingresos a los/as productores/as; las hortalizas y la crianza de animales menores tienen como finalidad asegurar el consumo interno de las familias (seguridad alimentaria).

Cuadro 24. Diversificación Agrícola y Pecuaria en el piso agro-ecológico Trópico Húmedo (Echeandía).

Área de intervención	Componente Agrícola		Componente Pecuario		Tecnologías aplicadas	Valor Agregado
	Generación de ingresos	Seguridad alimentaria	Generación de ingresos	Seguridad alimentaria		
Echeandía	Cacao Plantas frutales Guineo Panela granulada Plátano	Frutas, Pimiento Col, lechuga Rábano Acelga Tomate Zanahoria Cilantro Plátano, yuca	Pollos Chanchos Leche	Pollos Cuyes Queso Leche Huevos Peces Chanchos	Chancheras Cuyeras Galpones de pollos Marquesinas Sistemas de riego parcelario Piscinas de peces Podas de formación, mantenimiento y rehabilitación en cacao	Beneficiado del cacao Producción de abonos orgánicos Panela granulada

Fuente: Elaborado por el Equipo de Producción del PAB, 2010.

La orientación productiva en el piso agro-ecológico Trópico húmedo es la producción agrícola, especialmente: cacao, guineo, cítricos y café y, en menor medida, la crianza de ganado, siendo éstos los productos característicos de la zona, a los que se orientan buen número de tecnologías de fácil aplicación y amigables al ambiente, y de los que obtienen mayores ingresos los/as productores/as. Animales menores, todo tipo de frutas, hortalizas y legumbres… se destinan al consumo familiar.

Cuadro 25. Diversificación Agrícola y Pecuaria en el piso agro-ecológico Trópico Seco (Las Naves).

Área de intervención	Componente Agrícola		Componente Pecuario		Tecnologías aplicadas	Valor Agregado
	Generación de ingresos	Seguridad alimentaria	Generación de ingresos	Seguridad alimentaria		
Las Naves	Cacao Frutales Plátano	Frutales Pimiento Pepino Zanahoria Lechuga, col Acelga Rábano Plátano	Ganado Chanchos Gallinas	Peces Pollos Chanchos	Marquesinas Cajones fermentadores Sistemas de riego Chancheras Cuyeras Podas de formación, mantenimiento y rehabilitación en cacao Manejo del cultivo de plátano	Harina de plátano Beneficiado del cacao

Fuente: Elaborado por el Equipo de Producción del PAB, 2010.

La orientación productiva en el piso agro-ecológico Trópico seco es también la producción agrícola: cacao, plátano, guineo, cítricos, y, en mucha menor medida, la crianza de ganado vacuno, siendo éstos los productos característicos de la zona y de los que obtienen mayores ingresos los/as productores/as. Como en el caso anterior, animales menores, todo tipo de frutas, hortalizas y legumbres… se destinan al consumo familiar.

Se han impulsado, sobre todo, aquellas actividades productivas que contribuyen a asegurar una producción sostenida, para la obtención de productos agrícolas y pecuarios durante todo el año, de modo que se mantenga un ingreso económico mínimo, pero que permita garantizar el acceso a la educación, salud y seguridad alimentaria, mejorando la calidad de vida de las familias "Siperas".

Con la intervención del programa, en la implementación de los SIPA's, se ha potenciado la diversificación agropecuaria, también mediante la aplicación y adaptación de tecnologías que ayudan a mejorar la producción y a dar un valor agregado a los productos vinculados a las Cadenas de Valor, lo que va a permitir a los/as agricultores/as obtener un mejor precio por sus productos, mejorando los ingresos económicos de las familias, al mismo tiempo que se fortalecen las Empresas Asociativas.

c) En resumen, algunos impactos que "atrae" el SIPA en cualquier piso agro-ecológico:

- Numerosos/as productores/as han adoptado, manejan y aplican el Modelo SIPA, con las técnicas y metodologías aprendidas, garantizando la permanencia de la familia al frente de su tierra, unas condiciones de vida dignas y la sostenibilidad ambiental y ecosistémica, por cuanto el modelo SIPA garantiza diversidad de productos, calidad de la producción, vinculación externa con los mercados, a través de la Cadena de Valor y la Organización/Empresa, etc., lo que va a asegurar al/la productor/a el poder contar permanentemente con una fuente de ingreso y de alimentos.

- Los/as productores y productoras que han implementado el modelo SIPA en los diversos pisos agro-ecológicos han comprobado que sí es una buena alternativa para lograr una mejor calidad de vida para la familia, la organización y, si se extendiera la experiencia dentro de un mismo piso agro-ecológico, también para el territorio, constituyéndose en la punta de lanza de un verdadero proceso de Desarrollo Local con marcadas características endógenas y de sostenibilidad.

4.9.4. LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

- ✓ El modelo SIPA es aplicable, replicable y extensible a los diferentes pisos agro-ecológicos, luego de un trabajo de adaptación de sus componentes en base a los resultados del presente estudio, al diagnóstico detallado que siempre ha de hacerse para establecer una adecuada línea base, y a la implementación sostenida de diferentes metodologías de motivación, capacitación, asistencia técnica e intercambio de conocimientos y experiencias, para la generación de capacidades y capital social, como para ser suficientemente representativo en un territorio.

- ✓ Si bien, no hay duda de que la mejor forma de favorecer la replicabilidad es la metodología DE CAMPESINO A CAMPESINO, agricultores/as que transmiten sus experiencias de unos a otros, en el mismo territorio y entre territorios, contribuyendo así al fortalecimiento personal, al empoderamiento organizativo y a la replicabilidad de los Sistemas Integrados de Producción Agropecuaria.

Las bases han sido puestas en los territorios y pisos agro-ecológicos en que ha intervenido el PAB, y podría también replicarse la experiencia en otros territorios de la Provincia o del País, como demuestra el hecho de que son muchos y muchas más los hombres y las mujeres que, en familia, quieren sumarse, en las Micro-cuencas, a este modelo de intervención que propone el PAB, una vez que ya han comprobado, viéndoles a sus vecinos/as, que funciona.

4.10. LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO SIPA DINAMIZA EL DESARROLLO RURAL LOCAL.

El Desarrollo Local es un proceso de concertación entre agentes, sectores y fuerzas que interactúan dentro de los limites de un territorio determinado con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica y ambiental, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial, con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de cada familia que vive en ese territorio o localidad. Más aún, implica la concertación con agentes regionales, nacionales e internacionales, cuya contribución enriquece y fortalece los procesos.[41]

4.10.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN.

a) Problemática:

- **La pobreza económica:** en Bolívar, alrededor del 80,4% de la población vive con menos de dos dólares diarios. De este total, el 52,9% es extremadamente pobre o vive con menos de un dólar diario. Sin embargo, en términos relativos, la diferencia puede ser mayor, dependiendo del grupo social al que pertenece o de la ubicación geográfica en la que vive la persona.
- **Mal uso de los recursos económicos por las instituciones gubernamentales:** la mala administración de los escasos recursos por parte de Municipios y Juntas Parroquiales ha hecho que no exista un buen el manejo y distribución del presupuesto de acuerdo a las necesidades de las comunidades, sino que, muchas veces, se hacen las cosas por conveniencia o por interés político e institucional, de una forma descoordinada y desordenada.
- **Debilidad de los gobiernos locales para impulsar procesos de desarrollo (Juntas Parroquiales y Municipios pequeños).**

  Muchas son las debilidades de los Gobiernos Locales y Juntas Parroquiales que impiden avanzar en los procesos de Desarrollo Local; se pueden señalar algunas:

  1. Personal con escasa preparación y sin capacidad de gestión.
  2. Los recursos designados y entregados a los Municipios o Juntas Parroquiales son limitados.
  3. No se cuenta, ni se promueven, los espacios de participación de los actores locales, donde se planteen actividades conjuntas para resolver los problemas que afectan a la mayoría de las organizaciones y comunidades.
  4. La desvinculación y descoordinación entre las entidades sociales provoca el que se hagan las mismas cosas, en el mismo territorio y con la misma población, dándose un despilfarro de recursos y la multiplicación de esfuerzos.
  5. Se observan debilidades y vacíos metodológicos a la hora de ejecutar los planes, programas, proyectos y demás iniciativas de Desarrollo Local, pues no se dispone de suficientes metodologías para la acción, menos para el seguimiento, evaluación, manejo de conflictos.

- **Políticas centralistas y clientelares:** si bien, la tendencia mundial muestra que una de las vías válidas para la resolución de la crisis pasa por la descentralización y el fortalecimiento de los gobiernos locales. La descentralización puede constituirse en el instrumento facilitador de una readecuación de las relaciones entre sociedad civil y Estado, de la profundización del proceso de democratización y de una reorganización territorial que privilegie el ámbito local como espacio para el desarrollo y la atención de las necesidades de las comunidades. Sin embargo, en la Provincia Bolívar, algunos Organismos y el mismo Gobierno han creado un proceso clientelar que influye, de manera negativa, en los procesos productivos.

4.10.2. PROCESO SEGUIDO DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

a) Antecedentes del trabajo institucional sobre este tema realizado por GSFEPP y MCCH:

Las ONG's MCCH, IEDECA y GSFEPP son instituciones privadas que trabajan en beneficio de los más necesitados para la implementación de alternativas productivas y el mejoramiento de la calidad de vida, promoviendo la interacción con otros actores locales: los Gobiernos Locales,

41 Villaverde, X., *Elaboración y Gestión de Planes de Desarrollo Local*, Quito, 2008.

Instancias Gubernamentales, ONG's. Los resultados obtenidos durante el periodo de trabajo de estas instituciones han sido muy buenos, lo que se refleja en un cambio en las familias.

b) Estrategias desplegadas desde el programa:

- **Vincular la producción de las familias "Siperas" a las Cadenas de Valor**: cacao, fréjol, panela granulada, queso, cuy, herbasal. Los/as productores/as que trabajan bajo la modalidad del SIPA han sido también sensibilizados sobre la importancia de trabajar con este Enfoque de Cadenas de Valor, porque permite una mejor integración entre la producción y la comercialización.
- **La integración de los componentes sociales, productivos, de estructuras financieras y de comercialización** en la ejecución del PAB: se ha venido trabajando con un enfoque integral en todos los componentes, promoviendo el desarrollo de las familias agricultoras y propiciando el Desarrollo Local.

c) Metodología aplicada:

El enfoque metodológico utilizado fue, fundamentalmente, vivencial, práctico y participativo, tomando en cuenta los conocimientos de los/as productores/as, y la equidad de género, al momento de potenciar las capacidades locales, a través de varios procesos de capacitación:

- Formación de productores/as organizados/as en la implementación de Sistemas Integrados de Producción Agropecuaria (SIPA's).
- Escuelas de Campo de Agricultores/as (ECA's): esta metodología se orienta a la aplicación del conocimiento para generar habilidades y destrezas; el propósito es mejorar capacidades, para tomar decisiones y solucionar problemas.[42]
- Comités de Investigación Agrícola Local (CIAL's): esta metodología busca que los/as productores/as participen en el proceso de investigación desde la definición de los problemas, su priorización e identificación de soluciones posibles, y valoriza los conocimientos ancestrales.[43]
- Fortalecer las capacidades Locales de productores/as en varios temas agrícolas y pecuarios, ligados a sus actividades productivas y con Enfoque de Cadenas de Valor. Aquí se vinculan todos los eslabones de las cadenas productivas para fortalecer la producción de las Empresas comunitarias, permitiendo obtener un mejor precio por los productos, reduciendo los costos, logrando más seguridad en las relaciones comerciales y el acceso a nuevas tecnologías de producción.

4.10.3. ¿QUÉ SE HA LOGRADO HACIA LA DINAMIZACIÓN DEL DESARROLLO LOCAL?

- **Los procesos de capacitación fomentan la generación de capacidades locales comprometidas y empoderadas.**

En el siguiente cuadro se detalla el número de participantes en los procesos de capacitación.

Cuadro 26. Participantes en los procesos modulares de ECA's, CIAL's, SIPA's y otros procesos de capacitación.

Área de Intervención	Procesos de capacitaciones					
	N° ECA's	Nº personas capacitadas	N° CIAL's	Nº personas capacitadas	N° Procesos de Capacitación en SIPA's	Nº personas capacitadas
Salinas	8	173	3	34	1	38
Simiátug	5	120	8	48	1	38
Facundo Vela	5	61	2	33	1	19
Echeandía	4	42	2	16	1	35
Las Naves	3	45	1	10	1	21
Total	**25**	**441**	**16**	**141**	**5**	**151**

Fuente: Registros de participación en Eventos de Capacitación. PAB, 2008-2010.

Todos los procesos de capacitación emprendidos por el PAB han contado con un muy buen nivel de participación y una valoración positiva por parte de los/as participantes, observándose, también, una progresiva implicación de las mujeres, llegando en muchos espacios a estar presentes en mayor número que los hombres. Los números del cuadro 26 hablan por sí solos, superando las 700 personas, en 46 procesos llevados adelante bajo tres metodologías diferentes.

42. www.iica.int.
43. http://webpc.ciat.cgiar.org

- **Las organizaciones de Productores/as fortalecidas, con el apoyo del PAB, están dinamizando el Desarrollo Económico Local.**

La necesidad de mejorar las condiciones de vida de los/as campesinos/as, con nuevas alternativas de desarrollo, llevó a un cambio de actitud frente a la asociatividad. Este fortalecimiento organizativo da impulso a las iniciativas productivas y de comercialización asociativa, generando cambios en las economías locales. En el cuadro siguiente, se detallan las organizaciones que han sido apoyadas por el PAB, agrupadas por un rubro principal de interés.

Cuadro 27. Organizaciones de Productores/as organizadas por rubros.

Organizaciones de Productores/as por Áreas y Rubro principal				
Áreas de Intervención	**Organización**	**M**	**H**	**Rubro principal**
Simiátug	Productoras de cuyes de Simiátug Samai	15	21	Cuyes
	ASPO ENERSIM	17	13	Hortalizas, Cuyes
	ADS Simiateñita	7	10	Leche
Salinas	ADSI San Miguel de Monoloma	8	15	Leche
	ADSI de Lanzaurco	20	12	Leche
Facundo Vela	Consorcio CADO	40	160	Caña (licor)
	Productores/as de Fréjol	12	38	Fréjol
Echeandía	Asociación de Cañicultores Guachana	10	20	Panela granulada
	Asociación de Productores y Comercializadores de Echeandía	15	30	Café
	Empresa de Abonos Orgánicos El Vergel	2	6	Humus
Las Naves	Unión Cantonal de Organizaciones Campesinas de Las Naves (UCOCS)	73	90	Cacao
	Cooperativa de Producción Artesanal 5 de Noviembre	18	2	Harina de plátano
	TOTAL	**237**	**437**	

Fuente: Elaborado por el Equipo de Producción del PAB, 2010.

- **La generación de capacidades locales contribuye a la dinamización de la economía local.**

Los/as "Siperos/as", vinculados/as siempre a algunas organizaciones, se han puesto al frente para liderar procesos de innovación tecnológica productiva, prestan sus servicios a otros/as productores/as y los/as sensibilizan hacia el cambio de actitud y el compromiso social.

La economía local se dinamiza, así, con la participación de los/as productores/as organizados/as y capacitados/as, que promueven e incorporan innovación tecnológica, bajo criterios de sustentabilidad, con rentabilidad, eficiencia y ocupación de mano de obra local.

Son hombres y mujeres que tienen una visión diferente, abiertos al cambio, que impulsan procesos más ágiles y efectivos, promueven y gestionan proyectos, en beneficio de sus comunidades.

"Las capacitaciones recibidas van en beneficio de la familia, ayudan a mejorar la economía, aún viéndose dificultades en lo socio-organizativo. Ya se ha mejorado mucho en la parte de producción con la capacitación, también en la parte pecuaria y, por tanto, los ingresos de las familias. En la comunidad, se va viendo como un ejemplo lo que se viene haciendo en las fincas de las personas capacitadas, sobre todo, en el uso de productos orgánicos y se verá un mayor cambio en la comunidad, posteriormente, cuando se siga compartiendo este conocimiento con los demás y entre comunidades vecinas. Las capacitaciones también han contribuido a que los/as dirigentes y socios/as empiecen a caminar solos/as, sin depender tanto de las instituciones"
(Aurelio Yanchaliquín, Presidente de la COCIFV, Parroquia Facundo Vela).

El modelo de desarrollo que impulsa el PAB contribuye a la dinamización del Desarrollo Local, con la integración de todos los componentes, que son parte del sistema de vida de las familias campesinas, garantizando un ambiente armónico, con mayor seguridad económica y alimentaria para las familias

4.11. SINERGIAS DEL RESULTADO 4 CON LOS OTROS COMPONENTES DEL PAB: UNIDOS EN UNA CAUSA COMÚN.

El PAB presenta un Modelo de Desarrollo incluyente y sinérgico, empezando desde el interior, entre los/as técnicos/as de las instituciones del Consorcio Ecuatoriano, en el Comité Técnico, en los Equipos de Trabajo Socio-Organizativo y de Género, de Producción y de Comercialización. Y siguiendo hacia el exterior, estableciendo Convenios de Cooperación con numerosas instituciones y actores locales para una intervención coordinada y no desperdiciar recursos. En este aspecto, se ha dado una situación coyuntural favorable al Programa, no sólo desde las instituciones vinculadas en Catalunya y Ecuador, sino también desde las organizaciones y OSG's beneficiarias, deseosas de avanzar en sus procesos de desarrollo, y desde los Gobiernos Locales y las instancias del Gobierno Central presentes en Bolívar, que han visto en el PAB un Modelo de intervención muy interesante.

Por otro lado, el Ecuador, durante la ejecución del Programa, se ha encontrado en una situación social y política novedosa, ya que el Gobierno Nacional está impulsando con fuerza el SUMAK KAWSAY (Buen Vivir), la Economía Social y Solidaria, llegando a potenciar con recursos del Estado algunas iniciativas generadas desde el PAB, apoyando así procesos dinamizadores de desarrollo desde lo local y que buscan aprovechar las potencialidades endógenas existentes en los territorios.

4.11.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN.

- La acción de las diferentes Instituciones de Desarrollo que han intervenido en la parte norte de la Provincia Bolívar ha estado marcada por hacer las cosas individualmente, abordando los temas de la producción cada quien por su lado, sumándose a esto una limitada presencia del MAGAP especialmente en el Área de Simiátug.
- Ha existido una competencia y rivalidad entre instituciones por "llevarse" a los/as beneficiarios/as considerándolos como "suyos/as", dando como resultado que se trate a los/as productores/as como objetos, mas no como sujetos y actores de un verdadero desarrollo integral.
- A esto se suma las actuaciones paternalistas y clientelares de ONG´s e instituciones públicas. Éstas últimas aparecen cuando está cerca una campaña electoral, con pequeños apoyos, buscando ser favorecidos con los votos. Los apoyos institucionales entregados sin contraparte y sin impulsar procesos crean una fuerte dependencia de los/as "beneficiarios/as" hacia las instituciones, generándose una situación de permanente paternalismo, haciendo difícil alcanzar un Desarrollo Local sostenible y rompiendo otros procesos iniciados.
- La Provincia Bolívar vive en un sistema de clientelismo. Con frecuencia el poder sobre las decisiones del aparato administrativo del Estado se utiliza para obtener beneficio privado, buscando la perpetuación en el poder.

Frente a esta situación, una de las alternativas planteadas ha sido el llegar a establecer acuerdos entre instituciones para realizar intervenciones conjuntas y alcanzar mejores resultados.

4.11.2. PROCESO SEGUIDO DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

a) Estrategias desplegadas desde el Programa:

La estrategia que plantea el PAB, en este Resultado 4, es el mejoramiento de la producción agropecuaria a nivel familiar, considerando importante la seguridad alimentaria y los productos que se vinculan a las Cadenas de Valor; el fortalecimiento de las organizaciones de productores/as, buscando y promoviendo lo orgánico en los SIPA's y productos "estrella" a nivel de país, (como el cacao, fréjol, la panela granulada, plantas medicinales, quesos, cuyes); y el manejo adecuado los recursos naturales (como los ecosistemas de altura, y la conservación de vertientes), asegurando las condiciones productivas en las áreas de intervención del Programa.

La implementación coordinada del PAB hace posible que el trabajo se desarrolle con mayor eficiencia, gracias a la promoción de sinergias interinstitucionales, el intercambio de metodologías, la participación conjunta en los procesos de fortalecimiento de capacidades y generación innovadora de ideas, para gestionar los riesgos presentes en la zona de intervención. Todo esto se visibiliza en la coordinación de acciones de acuerdo al Plan de Trabajo de las comunidades, la Planificación Estratégica de Desarrollo de las OSG´s y los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, como en el caso de la Parroquia Simiátug.

b) Metodología(s) aplicada(s):

Considerando a los SIPA´s como punto de llegada de algunas acciones (conservación, riego, organización) y de partida para otras (enfoque de cadena de valor, comercialización, EFL's, organización), desde el Programa se ha impulsado, en forma integral, todas las etapas del proceso de Desarrollo Rural. Con estos antecedentes se han dado los siguientes pasos:

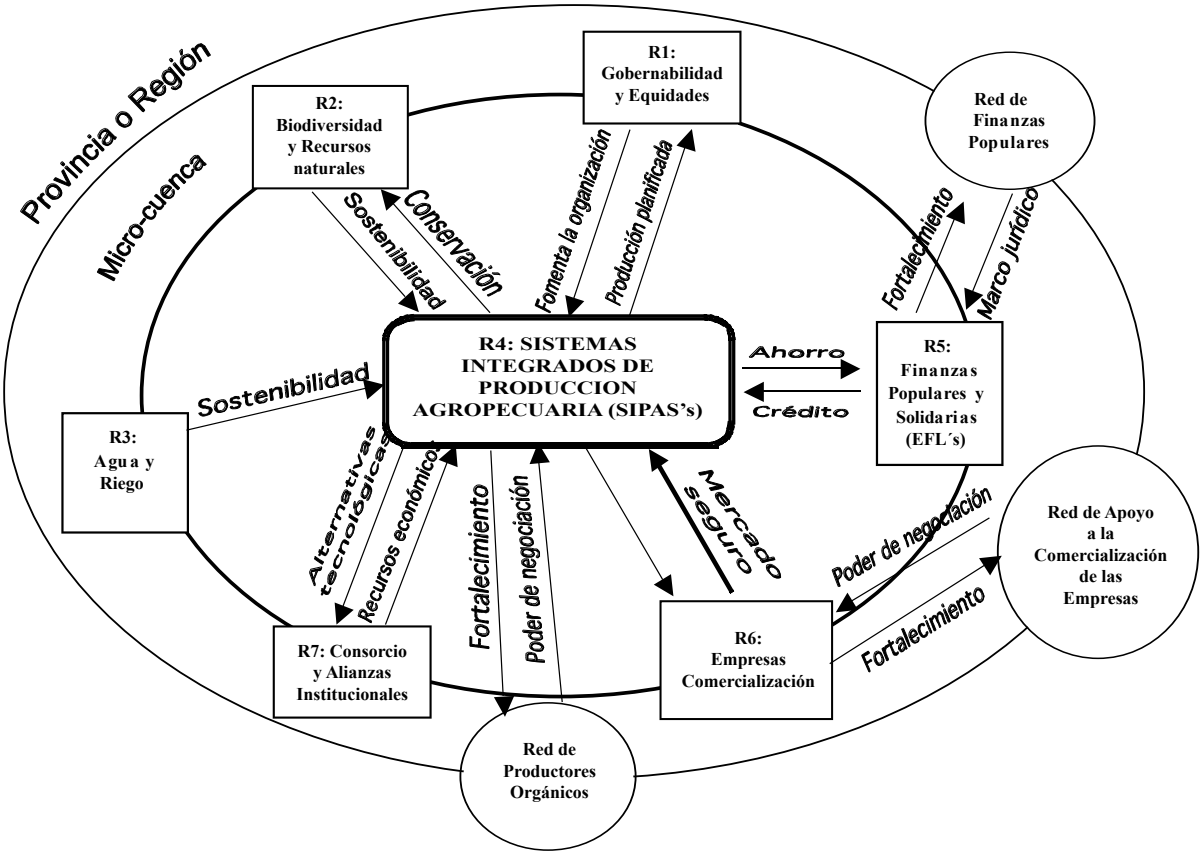
- Conformación de los Equipos Técnicos de Producción, Socio-Organizativo y de Género, y de Comercialización, que han desarrollado metodologías o, a su vez, han realizado adaptaciones de metodologías ya existentes para un mejor desempeño.
- Desarrollo, por parte del Equipo Técnico de Producción, de metodologías participativas para la implementación de los SIPA´s, de metodologías de análisis, como la Matriz de Evaluación de SIPA implementado, el proceso de análisis de inversiones por piso agro-ecológico y por componente, y la Matriz de Análisis de Seguridad Alimentaria de las familias "Siperas".
- Reuniones entre los diferentes Equipos Técnicos para establecer criterios sobre cómo concatenar las diferentes acciones desde la individualidad del Resultado hasta la generalidad del PAB, para alcanzar los objetivos planteados.
- Firma de convenios para realizar actividades agropecuarias conjuntas en un mismo territorio, evitar la duplicidad de acciones y mejorar las intervenciones institucionales.

4.11.3. EN CONCRETO, ¿CÓMO SE HA AVANZADO EN LA CONSTRUCCIÓN DE SINERGIAS?

- **La producción agropecuaria (R4) tiene una relación complementaria de ida y vuelta con todos los otros resultados del PAB.**

En la siguiente figura se presenta esta relación de ida y vuelta entre la Producción Agropecuaria (R4), y los otros resultados del PAB.

Figura 2. Relación de complementariedad entre la Producción Agropecuaria (R4) y los otros resultados del PAB.



Fuente: Documento de formulación del PAB.

A continuación se describe la relación de ida y vuelta que existe entre la Producción Agropecuaria (Resultado 4) y los otros resultados que forman parte del PAB.

- **Con el Resultado 1 (Organización y Género):** los/as productores/as se organizan para no seguir siendo víctimas de los intermediarios y poder recibir mejores beneficios por la venta del producto.
- **Con el Resultado 2 (Páramos y RR.NN.):** la producción agropecuaria con enfoque de SIPA reduce la presión sobre el páramo. A su vez, el páramo y un adecuado manejo de los recursos naturales mejora las condiciones para la producción en los SIPA´s, mediante el mejoramiento de las condiciones climáticas, la dotación de agua y la proliferación de antagónicos biológicos de plagas y enfermedades.
- **Con el Resultado 3 (Riego):** A través de la dotación de riego muchas fincas han creado las condiciones para una producción permanente, de mejor calidad y en mayores cantidades.
- **Con el Resultado 5 (Estructuras Financieras Locales):** Las EFL's son una fuente cercana de recursos financieros para la inversión en los SIPA's. Parte de los excedentes económicos sirven para fortalecer, a través del ahorro, a las EFL´s, multiplicadoras de las iniciativas productivas exitosas.
- **Con el Resultado 6 (Empresas y Comercialización)**: Las Empresas Agroalimentarias que trabajan con el Programa son transformadoras y comercializadoras de los productos campesinos. Y los SIPA´s apoyan a las empresas mediante el aporte de materia prima en cantidad y calidad permanentes.
- **Con el Resultado 7 (Conformación de Redes):** la Red de Productores/as Orgánicos/as le da a los/as productores/as poder de negociación en diferentes mercados; los/as productores/as fortalecen a la Red de Productores/as mediante la asociatividad.
- **Con el Resultado 8 (Alianzas Institucionales):** las Alianzas se dan a dos niveles, al interior del PAB, con la conformación de Equipo de Producción con técnicos/as del FEPP, MCCH e IEDECA. Y con el exterior, mediante la firma de convenios de cooperación con instituciones públicas y privadas, para alcanzar mejores impactos en las áreas de intervención.

Ha sido fundamental la coordinación entre los/as técnicos/as de los Equipos de Trabajo del PAB para establecer conexiones concretas entre los diferentes resultados y avanzar en el proceso de Desarrollo Rural Integral, sin ser excluyentes entre sí, construyendo sinergias y creando alianzas.

La base económica en los sectores rurales donde ha intervenido el PAB es la producción agropecuaria; de esta manera, el componente 4 se ha convertido en un eje dinamizador de diferentes acciones emprendidas desde el PAB, siendo el Modelo SIPA, uno de las estrategias y metodologías clave para sustentar la propuesta de Modelo de Desarrollo que se impulsa desde el PAB.

4.11.4. LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

- ✓ La coordinación de las actividades productivas en función del Plan de Trabajo de la Organización apoya al fortalecimiento de las diferentes estructuras organizativas de una comunidad rural, ya que, al vivir la población de las actividades agropecuarias, se convierte en un ente aglutinador para impulsar otras actividades desde la producción agropecuaria.
- ✓ La intervención coordinada y organizada genera sinergias, siendo el punto de partida, la razón y el objetivo final de las sinergias avanzar en el Buen Vivir de las personas.
- ✓ Para cualquier propuesta de Desarrollo Territorial es fundamental coordinar las diferentes acciones para no desperdiciar recursos ni duplicar esfuerzos.
- ✓ Con los productos vinculados a las Cadenas de Valor y orientados hacia un mercado justo garantizado, se contribuye a mejorar la producción, dando como resultado el incremento de los ingresos por mayor y mejor producción. Esto motiva a la permanencia de la familia campesina en sus propiedades; debido a que tienen los/as productores/as acceso a mejores beneficios por la venta de su producto.

INTRODUCCIÓN.

El Sistema Financiero en Bolívar está constituido por un Banco Público, tres Bancos Privados y once Cooperativas de Ahorro y Crédito que operan dentro de la provincia. Sin embargo, en forma general, el Sistema Financiero Formal carece de líneas diversificadas y preferenciales de crédito para actividades productivas; realmente no existe ningún programa financiero prometedor para la reactivación económica de la Provincia.

Además, existen en nuestra Provincia otras instituciones que no estaban consideradas dentro del Sistema Financiero, totalmente invisibilizadas, son las Cajas de Ahorro y Crédito –o Bancos Comunales–, creadas con la misión de apoyar con crédito a las personas de menos recursos y la visión de fomentar el desarrollo económico de las familias y de la comunidad donde están insertas, desde la "filosofía" y valores de la Economía Social y Solidaria.

El mayor número de beneficiarios del Sistema Financiero, por supuesto, se encuentra en las áreas urbanas. En lo que respecta al sector rural, históricamente, buen número de ONG's, el Banco Nacional de Fomento y otras Entidades Públicas, facilitaron créditos comunitarios; sin embargo, debido a políticas paternalistas, mecanismos asistencialistas y el bajo control hacia los créditos, no se obtuvo el resultado esperado, generándose, más bien, problemas de cartera. En los últimos años, se están dirigiendo créditos controlados y supervisados al sector, los cuáles ahora sí están rindiendo los resultados esperados, pero la insuficiencia de recursos financieros imposibilita una mayor cobertura.

¿QUÉ SON LAS FINANZAS POPULARES?

Para comprender mejor en qué consisten las Finanzas Populares podemos decir que son el conjunto de actividades que realiza una agrupación humana para organizar el movimiento y el uso del dinero en su propio beneficio: es la captación del ahorro local de las familias, grupos y empresas que viven en una comunidad; y es la colocación de créditos para financiar proyectos productivos, comerciales y de servicios, sean éstos de tipo comunitario o familiar, en su propio beneficio[1].

Son las finanzas del pueblo. El pueblo es la mayoría de gente que vive en el Ecuador y realiza actividades ligadas a la propiedad, a los movimientos y a los rendimientos del dinero. Este pueblo se vuelve actor de las Finanzas Populares cuando opera en el campo del ahorro y del crédito en sus propias comunidades. Esto exige una capacidad de gestión que se adquiere mediante la formación profesional, la constitución en las organizaciones de las cajas rurales, los bancos comunales, las cooperativas de ahorro y crédito.

La práctica de las Finanzas Populares se fundamenta en la toma de conciencia de que cada persona, cada familia, debe construir su futuro con dignidad; en el camino hacia organizaciones populares cada vez más serias y capaces; en la tarea constante de formación profesional para el mejoramiento y aumento de la producción y de la productividad; y en la construcción de mercados justos, en los cuales no haya explotación. Si esto se hace comunitariamente, con inteligencia, sudor, amor y honradez de parte de todos, ciertamente llegará el bienestar; mejorará la alimentación, los jóvenes podrán estudiar, se construirán casa nuevas, habrá trabajo para todos y se plantarán árboles.

1. Tonello, J., *Finanzas con Rostro Humano*, Serie "Con inteligencia, sudor y amor…", Nº 3, IMPREFEPP, Quito, 2010, pág. 21.

Actualmente, la nueva Constitución de la República del Ecuador, aprobada en 2008, reconoce y legitima al Sistema Financiero Popular; en la Sección Octava del Sistema Financiero manifiesta:

Artículo 309: *"El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones. Se reconoce a las Cajas y Bancos Comunales del sector Rural como Estructuras Financieras Populares que realizan Intermediación Financiera, esto es: captan ahorros y aportes de sus asociados y sirven con créditos productivos, en bienestar de sus clientes y de su comunidad".* [2]

Artículo 311: *"El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria".*

En línea con estos artículos de la Constitución, al momento de redactar este escrito, se encuentra en proceso de elaboración y discusión la Ley de Economía Popular y Solidaria, que regirá, entre otros ámbitos y sectores relacionados, el sector financiero popular y solidario. En el borrador de la Ley[3], se manifiesta también lo siguiente:

Artículo 1: *"Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital".*

"Las cooperativas de ahorro y crédito, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias y otras entidades asociativas formadas para la captación de ahorros, la concesión de préstamos y la prestación de otros servicios financieros en común, constituyen el Sector Financiero Popular y Solidario, el mismo que se regulará por lo dispuesto en la Segunda Parte de la presente ley".

Y continúa el borrador de la Ley de Economía Popular y Solidaria:

Artículo 101: *"Las cajas solidarias, cajas de ahorro y bancos comunales, se forman por voluntad y aportes de sus socios/as, personas naturales, que destinan una parte del producto de su trabajo a un patrimonio colectivo, en calidad de ahorros y que sirve para la concesión de préstamos a sus miembros, que son residentes y realizan sus actividades productivas o de servicios, en el territorio de operación de esas organizaciones".*

Artículo 106: *"Las cajas solidarias, cajas de ahorro y bancos comunales, que excedieren los montos de activos, número de socios y operaciones que constarán en el Reglamento General de la presente Ley, se constituirán, obligatoriamente, como cooperativas de ahorro y crédito, para continuar recibiendo los beneficios en ella contemplados".*

¿QUÉ SON LAS ESTRUCTURAS FINANCIERAS LOCALES?

En el Ecuador actual la mayor parte de la población, culturalmente rica y éticamente sana, sufre por la pobreza económica. Sin embargo, los económicamente pobres producen riqueza para otros con su trabajo, con sus productos, con sus ahorros entregados a los bancos. Muchos pobres comienzan a entender que deben ellos mismos manejar y usar los excedentes que producen.[4]

2.. Constitución de la República del Ecuador, Asamblea Constituyente del Ecuador, sitio web http://museo.asambleaconstituyente.gov.ec/

3. http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf

4. Ibidem, *Finanzas con rostro humano*, pág. 59-60.

"Vence la pobreza quien produce más de lo que consume", afirma J. Tonello (Quito, 2010). La diferencia entre la producción y el consumo se llama ahorro. Este ahorro, cuando es monetarizado y entregado a la "Estructura Financiera" de cada localidad, pasa a ser distribuido equitativamente en préstamos destinados a la producción y a la creación de nuevos puestos de trabajo.

Por tanto, podemos decir que una Estructura Financiera Local (EFL) es cualquier capacidad de operar ordenada, legal y éticamente en todo lo que se refiere al manejo del dinero, fundamentalmente el ahorro y el crédito. En otras palabras, hablamos de la capacidad de realizar intermediación financiera y construir las finanzas populares.

Los objetivos de estas operaciones y de la constitución de la EFL son:

1. El combate a la usura.
2. El servicio a la inversión productiva en las comunidades.

Detrás de estos objetivos, que parecerían puramente económicos, está el fortalecimiento organizacional, el empoderamiento individual, especialmente de las mujeres y de los jóvenes, familiar y comunitario, y el desarrollo social y cultural. Por lo tanto, una EFL es una forma de educar a la gente, de motivarla a que vea de otra manera sus problemas y sus posibilidades, y que actúe en consecuencia. Lamentarse no sirve de nada, extender la mano sirve de poco, ponerse a trabajar con inteligencia uniendo los esfuerzos entre iguales… es el inicio de las soluciones más audaces.

LOS ACTORES DE LAS FINANZAS POPULARES EN BOLÍVAR.

A) LOS ACTORES LOCALES:

Para dinamizar la Economía Popular y Solidaria en Bolívar y apoyar al fortalecimiento de estas estructuras financieras locales, objetivos del componente 5 del PAB, hay que tener muy en cuenta los actores locales principales con quienes se realiza el trabajo codo a codo.

Principales actores: las EFL's dinamizadoras de la Economía y las Finanzas Populares.

Para trabajar con las EFL's, desde el PAB, se comenzó realizando estudios financieros y administrativos de cada una de ellas, notando varias debilidades, como: manejo empírico de las cuentas o informes económicos, escasa capitalización por parte de los/as socios/as y, cómo no decir también, débil empoderamiento por parte de los/as socios/as respecto de sus EFL's.

Uno de los inconvenientes que se tuvo durante el levantamiento de la Línea Base inicial fue el de recopilar información confiable. Esto era debido a que las EFL's no disponían de información contable al día –algunas ni la realizaban–, ya que no contaban con capacidades locales que pudieran brindar este servicio en sus EFL's. Debido a esto se tuvo que comenzar por lo más elemental, ayudando a realizar los informes contables para saber cuánto tenían en Activos, Pasivos, Patrimonio y las utilidades que habían obtenido cada una de las EFL's. Con estos datos, ya más confiables, se estableció la Línea Base que ha servido para ir midiendo, semestralmente, los resultados obtenidos durante la ejecución del Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar (PAB).

Por otro lado, las EFL's, al no disponer de información al día y confiable, no tenían la oportunidad de realizar gestiones para mejorar su liquidez, ya que las instituciones de apoyo les pedían un sin número de documentos, quedando las aspiraciones en el camino, no pudiendo mejorarse dentro de la dinámica del desarrollo de las Finanzas Populares.

Para empezar con el trabajo, se involucró, por un lado, a 22 Cajas de Ahorro y Crédito (CAC's), las cuales, como se dijo, contaban con una información poco confiable y, por otro lado, a 3 Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC's), que se encontraban en proceso de fortalecimiento con una estructura mejor formada y una información confiable y bien detallada, ya que, desde años anteriores venían trabajando con el FEPP, CODESARROLLO y otras ONG's, que les brindaron apoyos.

Para realizar bien nuestro trabajo de fortalecimiento, y con la finalidad de poder utilizar diferentes metodologías, adaptadas y personalizadas a cada situación, se dividió en dos grupos a las EFL's: el Grupo Nº 1, que correspondía a las 17 CAC's que necesitaban de más apoyo para su fortalecimiento, y el Grupo Nº 2, que correspondía a las 3 COAC's y a otras 5 CAC's más que realizaban una mejor gestión y contaban con mayor volumen de activos.

A continuación, se detallan, en el cuadro 1, las 22 CAC's con las que arrancó la intervención. Las sombreadas corresponden a las 5 CAC's que pasaron a formar parte del Grupo 2; el resto, las otras 17 EFL's, pertenecen al Grupo 1, con las que se inició el trabajo en las 5 áreas de intervención:

Cuadro 1. CAC's integradas en la Línea Base cuando se inició el PAB. Enero de 2008.

Nº	EFL	Fecha de constitución	Comunidad	Socios	Socias	Total
	LAS NAVES					
1	Cooperativa de Producción Artesanal 5 de Noviembre	2002-01-12	Las Naves	4	18	22
2	CAC Banco Bolivariano	2005-02-05	Buenos Aires	13	5	18
3	CAC Las Mercedes	2006-02-21	Las Mercedes	8	3	11
4	CAC Jerusalén	2005-10-03	Jerusalén	16	3	19
5	CAC El Paraíso	2005-09-15	Las Naves	6	34	40
6	CAC San Pedro (Trinidad Bonilla)	2006-01-19	San Pedro	13	3	16
7	CAC Bellavista	2006-02-03	Bellavista	3	4	7
	ECHEANDÍA					
8	CAC San Eduardo	2005-04-01	San Eduardo	22	4	26
9	CAC Nuevo Amanecer	2003-03-27	El Congreso	13	5	18
10	CAC Puruhuay	2003-02-01	Puruhuay	9	3	12
11	CAC 31 de Octubre	2006-07-01	Barraganete	3	3	6
12	CAC Nueva Esperanza (Guamag Yacu)	2006-10-02	Guamag Yacu	13	27	40
	SIMIÁTUG					
13	CAC Santa Marianita	1999-07-11	Allago	1	17	18
14	CAC Nueva Esperanza (Santa Teresa)	2003-06-01	Santa Teresa	44	20	64
15	Mushuk Kawsay	2003-12-12	Santo Domingo	135	50	185
16	CAC 8 de Octubre	0000-00-00	Papaloma	2	23	25
17	CAC 7 de Abril	2001-04-07	Pambugloma	3	19	22
18	CAC 10 de Enero	1999-01-10	Rayo Pamba	17	18	35
	SALINAS					0
19	CAC San Miguel de Monoloma	1972-06-28	Monoloma	41	4	45
20	CAC Libertad y Desarrollo	2002-07-05	La Palma	2	16	18
21	CAC Jesús del Gran Poder	1983-06-19	La Libertad	38	10	48
	FACUNDO VELA					
22	CAC La Dolorosa	1995-08-07	Facundo Vela	22	27	49
	TOTAL de las 22 CAC's			428	316	744
	TOTAL de las 17 del Grupo 1			**175**	**207**	**382**
	Porcentajes			**46%**	**54%**	

Fuente: Línea Base del PAB, Semestre 1º de 2008.

Estas 22 CAC's, al inicio de 2008, contaban con 744 personas socias: 428 hombres (58%) y 316 mujeres (42%); considerando sólo las 17 CAC's del Grupo 1, varían notablemente los porcentajes, pues estaban integradas por 175 hombres (46%) y 207 mujeres (54%), sumando 382 personas.

Desde el año 2008, fue imposible establecer un cronograma de actividades sostenido con las CAC's Puruguay y 31 de Octubre de Barraganete, por su falta de respuesta a las reiteradas convocatorias desde el PAB, por lo que, durante la ejecución del PAB, se consideró su cambio en la línea base consolidada de EFL's, sustituyéndolas por las 2 EFL's que se crearon en 2009 en el mismo sector de Echeandía: la CAC El Tesoro y la CAC San Francisco, las cuales están tomando un rumbo adecuado para avanzar en su crecimiento y fortalecimiento, gracias a que se han venido realizando con ellas seguimientos permanentes y varios talleres de motivación, y también porque, al ser de reciente creación, no arrastran, como otras, "defectos" heredados.

Durante la ejecución del PAB, pues, se crearon nuevas EFL's, además de las antes mencionadas, son la CAC Credi-andina, en la Comunidad de Pímbalo, Parroquia Simiátug, la CAC Quivaná, en la Comunidad de Quivaná, Parroquia Facundo Vela y la CAC 5 de Noviembre, en el Cantón Las Naves.

Conformaron, finalmente, el Grupo 1, 19 EFL's a ser más apoyadas para su fortalecimiento. Como se dijo, las otras 5 EFL's pasaron al Grupo 2, proyectadas para legalizarse y adquirir la personería jurídica. Realmente, la mayor parte del esfuerzo desplegado y de los recursos entregados desde el PAB han sido destinados al Grupo 1 de las 19 EFL's por razones obvias.

Las 3 COAC's y las 5 CAC's más fortalecidas que integraron el Grupo 2 se detallan, a continuación, en el cuadro 2:

Cuadro 2. COAC's y CAC's proyectadas a ser COAC's que se encontraban al inicio del Programa.

Nº	EFL	Fecha de constitución	Comunidad	Socios	Socias	Total
	ECHEANDÍA					
1	COAC Luz y Progreso	1999-03-19	Echeandía	450	150	600
	SIMIÁTUG					
2	COAC Simiátug Ltda.	1997-06-26	Simiátug	1,304	1,212	2,516
	SALINAS					
3	COAC Salinas Ltda.	1968-11-15	Salinas	1,200	800	2,000
	CAC's más fortalecidas					
1	CAC Jesús del Gran Poder	1983-06-19	La Libertad	38	10	48
2	CAC San Miguel de Monoloma	1972-06-28	Monoloma	41	4	45
3	CAC La Dolorosa	1995-08-07	Facundo Vela	22	27	49
4	CAC 10 de Enero	1999-01-10	Rayo Pamba	17	18	35
5	Mushuk Kawsay	2003-12-12	Santo Domingo	135	50	185
8	**TOTAL COAC´s**			**3,207**	**2,271**	**5,478**
	Porcentaje			**59%**	**41%**	

Fuente: Línea Base del PAB, Semestre 1º de 2008.

En este cuadro 2 se observa también la membresía de las 8 EFL's del Grupo 2. Estaban integradas por 5.478 personas socias, de las que 3.207 eran hombres (59%) y 2.271 eran mujeres (41%). Las COAC's del área de intervención tenían, en su mayoría, una estructura firmemente consolidada, ya que, por el volumen de recursos que manejaban, tenían que contratar a personas capacitadas para la gestión y administración de la entidad.

Cabe mencionar, anticipando los resultados, que sólo se lograron obtener dos personerías jurídicas: i) con la COAC San Miguel de Monoloma, aunque, más bien, se trató de su reactivación ante la Dirección Nacional de Cooperativas, pues anteriormente había contado con la personería jurídica; ii) con la CAC Joyocoto, que, aunque no estaba dentro de la Línea Base, sí se integró en diversas actividades del Programa, entre ellas se sumó con entusiasmo al proceso de fortalecimiento de la Red de Finanzas Populares de Bolívar y se le ayudó a legalizarse. Las otras 4 EFL's se quedaron sin legalizar ya que no lograron cumplir con las condiciones exigidas para ello.

Las Organizaciones de Base y de Segundo Grado: el "paraguas" para las EFL's.

Otro de los actores principales son las Organizaciones de Base y de Segundo Grado con las cuales las EFL's tienen amplia relación, ya que las EFL's se han estructurado desde las Asociaciones u Organizaciones existentes dentro de cada una de las comunidades y les sirven de paraguas legal y jurídico para las gestiones que necesitan realizar.

Las Organizaciones que se detallan en el siguiente cuadro son las que están ligadas a las EFL's:

Cuadro 3. Organizaciones de Base vinculadas con las EFL's apoyadas por el PAB.

Nº	ORGANIZACIONES DE BASE
1	Cooperativa de Producción Artesanal 5 de Noviembre
2	Asociación Montubia Buenos Aires
3	Asociación Montubia Las Mercedes
4	Comité de Desarrollo Comunitario Jerusalén
5	Comité Central Barrio El Paraíso
6	Asociación Montubia Trinidad Bonilla (San Pedro de Cumandá)
7	Asociación de Campesinos Bellavista
8	Asociación de Trabajadores Autónomos San Eduardo Bajo
9	Comité de Desarrollo Comunitario El Congreso
10	Asociación de Trabajadores Agrícolas Nueva Esperanza de Guamag Yacu
11	Asociación de Campesinos El Tesoro ADECATE
12	Asociación de Desarrollo Integral 22 de Febrero de San Francisco

Nº	ORGANIZACIONES DE BASE
13	Asociación de Desarrollo Social e Integral de Allago
14	Asociación de Desarrollo Integral de Santa Teresa
15	Asociación de Desarrollo Social e Integral de Santo Domingo
16	Asociación de Trabajadores Autónomos Papaloma
17	Asociación de Desarrollo Integral Pambuk Urku (Pambukloma)
18	Asociación de Trabajadores Autónomos 10 de Enero de Rayo Pamba
19	Asociación de Desarrollo Social e Integral de Pímbalo
20	Asociación de Desarrollo Social e Integral San Miguel de Monoloma
21	Asociación de Desarrollo Social e Integral de La Palma
22	Organización La Libertad
23	Asociación de Trabajadores Autónomos La Dolorosa
24	Asociación de Productores Agrícolas de Quivaná

Fuente: Línea Base del PAB, 2010.

Las Organizaciones de Segundo Grado, de las que nacieron y con las que están estrechamente relacionadas las COAC's, se detallan, a continuación, en el cuadro 4:

Cuadro 4. Organizaciones de Segundo Grado vinculadas con las COAC's apoyadas por el PAB.

Nº	ORGANIZACIONES	COAC's relacionadas
1	UNORCIE	Luz y Progreso
2	Fundación Runacunapac Yachana (FRY)	Simiátug Ltda.
3	FUNORSAL	Salinas Ltda.

Fuente: Línea Base del PAB, 2010.

De las organizaciones, de una u otra forma, nacieron y nacen las EFL's, con la finalidad de satisfacer las necesidades de ahorro y crédito de sus socios y socias, pensando siempre que los recursos que se generan en el campo, en las áreas y sectores rurales se queden en el campo, para así ir dinamizando la Economía Popular y Solidaria en sus propios territorios.

B) LOS ACTORES INSTITUCIONALES:

Dentro de los actores institucionales, organizaciones e instituciones que, en Bolívar, de una u otra forma, ayudan al fortalecimiento de las EFL's y apoyan al desarrollo de la Economía Popular y Solidaria, tenemos los siguientes:

- **AYUDA EN ACCIÓN:** es una organización española de cooperación al desarrollo, independiente, apartidista y aconfesional que trabaja para impulsar cambios estructurales que contribuyan a la erradicación de la pobreza. Con esta finalidad, desde 1981, trabaja para mejorar las condiciones de vida de las comunidades más desfavorecidas, mediante programas de desarrollo autosostenibles y campañas de sensibilización e incidencia política. En Bolívar, pone a disposición de los sectores sociales más desfavorecidos, programas de microcrédito, entendido éste como una herramienta financiera para su propio desarrollo.[5] Aunque no apoyan a las EFL's, sí entregan créditos a los/as productores/as, ya sea en grupos o personal. La intervención de esta ONG en Bolívar se concentra en Echeandía, Facundo Vela, Subtrópico de Salinas y San Luis de Pambil.

- **CORDESPROB**: es la instancia conformada por Ayuda en Acción para administrar y otorgar créditos a las familias o grupos de familias de las comunidades, por lo que sólo opera en las zonas geográficas en donde trabaja Ayuda en Acción.

- **PROMOCIÓN HUMANA DIOCESANA:** es una institución de la Iglesia Católica de la Diócesis de Guaranda, que cree en la dignidad del ser humano, ofrece servicios de crédito y de desarrollo empresarial, mediante metodologías asociativas orientadas a impulsar la economía, especialmente de las familias rurales emprendedoras, contribuyendo a mejorar sus condiciones de vida y oportunidades económicas[6].

5. http://www.ayudaenaccion.org/ecuador
6 http://www.mixmarket.org/mfi/ucade-guaranda

Es una institución que, entre otras muchas actividades, ha estado apoyando, de forma permanente, a los grupos de mujeres de Bolívar, organizadas en Banquitos Comunales, con créditos y asistencia técnica, que es lo fundamental para fortalecer estas estructuras.

- **PRODEPINE** (Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Afro-ecuatorianos): éste fue un proyecto que ayudó en el sector de Simiátug a la conformación de Cajas de Ahorro y Crédito, aportando con un fondo de 520 dólares por caja para que se entregasen en créditos; así también brindaba seguimiento y capacitación en Administración de EFL's y Contabilidad. Este proyecto duró en el sector 2 años, pero dejó las Estructuras sin un rumbo fijo.

- **PROLOCAL** (Proyecto de Reducción de la Pobreza y Desarrollo Rural Local) y su continuidad en **PRODER** (Programa de Desarrollo Rural Territorial): fueron dos iniciativas gubernamentales orientadas a la población rural que operaron, una tras la otra, desde 2001 hasta 2008. En Bolívar, tuvieron como área de intervención la zona del Subtrópico de la Provincia, es decir, los Cantones Echeandía, Las Naves, Caluma y las Parroquias Facundo Vela y San Luis de Pambil. Su componente principal era el impulso de iniciativas de producción agropecuarias y empresariales; ahora bien, según manifiestan los dirigentes de algunas EFL's de la zona, los apoyos (como plantas de cacao, naranja, guineo, café…) no eran totalmente donados, sino que se recuperaba un porcentaje del apoyo entregado en dinero en efectivo, dinero que, posteriormente, servía como fondo semilla para crear una Caja Comunitaria o Banco Comunal. En algunas comunidades funcionó, sólo en parte, esta metodología, pero en otras nada, ya que no se dio un seguimiento específico y apropiado al funcionamiento y gestión de las cajas conformadas.

- **El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS) y el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)** –del que aquél forma parte–: son instituciones públicas que, conjuntamente, están tratando de impulsar las Finanzas Populares, como parte importante de la Economía Social y Solidaria. Actualmente están en el proceso de elaborar y hacer aprobar la Ley de Economía Social y Solidaria. El fortalecimiento de las EFL's es una de las líneas de trabajo del MIES-IEPS. Por ello, desde la Red de Finanzas Populares y Solidarias de Bolívar, y con el apoyo técnico del PAB, se elaboró un proyecto de fortalecimiento de la misma Red, el cual ha sido remitido a estas instituciones para su financiamiento.

  Más concretamente, ¿qué es y qué hace el IEPS?
  El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria genera oportunidades y fortalece capacidades para la inclusión económica y social de las personas, grupos y organizaciones sociales, en función de las políticas del MIES, para desarrollar la economía popular y solidaria.

  El IEPS trabaja con:
  - Micro y pequeños emprendimientos productivos familiares, vecinales y comunitarios.
  - Asociaciones de productores y consumidores.
  - Grupos y redes de comercio justo e intercambio solidario.
  - Redes de ayuda mutua y sistemas de cuidado y protección de grupos especiales.
  - Empresas autogestionarias.
  - Iniciativas de vivienda popular y comunitaria.
  - Cajas de ahorro y crédito, bancos comunales, fundaciones y ONG's.
  - Cooperativas de ahorro y crédito, de producción, de consumo y servicios.
  - Redes solidarias de producción, comercialización, consumo y finanzas.

- **GSFEPP** (Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio): es una institución con finalidad social al servicio de hombres y mujeres del campo, indígenas, afro-ecuatorianos, montubios y pobladores urbano-marginales, pobres preferentemente organizados; es una institución de apoyo a los esfuerzos que ellos realizan para el logro de sus aspiraciones en aspectos de organización, educación, acceso a recursos financieros, fuentes de trabajo y medios de producción, transformación y comercialización, conservación del medio ambiente y equidad de género, incidencia política y bienestar.

  De hecho, **el GSFEPP** nació como un fondo de crédito y, de ser simple proveedor de recursos crediticios, pasó a hacer verdadera intermediación financiera, impulsando la constitución y funcionamiento de Estructuras Financieras Locales, y su articulación en varias redes regionales y en una red nacional, ligadas a la Cooperativa Desarrollo de los Pueblos, **CODESARROLLO**, para contribuir a la formación y fortalecimiento de mercados financieros locales[7].

7. http://www.fepp.org.ec

El propósito es estimular las Finanzas Populares en todo el país, para que la cultura del ahorro sea uno de los motores que sostengan y aceleren el desarrollo de la población pobre que vive en regiones rurales y en barrios urbano-marginales.

El GSFEPP, al formar parte de este Programa, ha puesto todo su contingente al servicio de las EFL's que se encuentran en el área de intervención y que están ligadas a la Red de Finanzas Populares y Solidarias de Bolívar (REDFIPS-BOLIVAR), para dinamizar la economía popular y solidaria de las Comunidades, Parroquias, Cantones y Provincia.

Desde años atrás, antes de empezar el Programa, el FEPP también trabajó con EFL's, especialmente de Simiátug y Salinas; algunas de ellas hoy ya son Cooperativas de Ahorro y Crédito, como la COAC Simiátug y la COAC Salinas, pero existían otras que se crearon y a las que no se pudo dar mayor seguimiento hasta el inicio del PAB.

- **CODESARROLLO:** es una COAC, vinculada al Grupo Social FEPP, que se encuentra apoyando a las EFL's con crédito a intereses muy convenientes (CREDIFINANCIERO), lo que les permite ir fortaleciéndose internamente y dinamizando la economía de las comunidades en las que se encuentran ubicadas, siempre y cuando cumplan con los requisitos y parámetros establecidos, especialmente contar con patrimonio propio, que garantice la sostenibilidad de la estructura.

Es importante conocer las actividades que todas estas instituciones han venido realizando para el impulso de las Finanzas Populares, de forma que puedan establecerse entre ellas sinergias institucionales para trabajar en conjunto, apoyando a la Red Financiera provincial.

5.1. LA GENERACIÓN DE CAPACIDADES LOCALES AYUDÓ A MEJORAR NOTABLEMENTE LA GESTIÓN DE LAS EFL's.

5.1.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN.

a) Problemática que presentaban las EFL's:

- **Fuertes y permanentes debilidades socio-organizativas.**

En muchas de las EFL's, los/as socios/as no estaban realmente comprometidos con su EFL, los créditos que adquirían no los pagaban a tiempo y, en muchos casos, ni los pagaban, haciendo que la estructura se debilitase en exceso e impidiendo su crecimiento y fortalecimiento.

Debido a esto, los/as socios/as de las Cajas o Cooperativas de Ahorro y Crédito no daban mucha importancia a la estructura financiera; tenían el temor de perder los pocos recursos de que disponían, pues existía fuerte desconfianza, y no querían aportar, ni estar en reuniones, ya que no obtenían ningún beneficio. Sólo se esperaba que, desde la EFL, se dotara de crédito al/la socio/a, sin tener en cuenta que, para fortalecer una EFL, se necesita del aporte de los/as socios/as, estar bien organizados/as y empoderados/as.

Los/as socios/as han de tomar muy en cuenta que el ahorro es el principio del empoderamiento, es el coeficiente que permite la multiplicación de los recursos cuando se saca un crédito, que ayuda a programar el futuro, a priorizar las necesidades, a sentirse actores de los procesos de cambio social y económico, de los propios y de los comunitarios.

De igual forma, quienes estaban al frente de estas estructuras sólo querían estar con su "grupito", con quienes conformaron la EFL, sin dar oportunidad a más personas para integrarse y sin darse cuenta de que, para llegar a fortalecer la EFL, es mejor que vayan integrándose más socios/as.

- **Dificultades Técnicas para el manejo adecuado de las EFL's.**

En su mayoría las EFL's, en un inicio, no contaban con personas que tuvieran conocimientos como para manejar bien una EFL; desconocían cómo realizar un cálculo de interés, qué son las amortizaciones, y aun peor, cómo usar documentos contables para la obtención de los informes financieros que ayudan a la EFL a presentar un informe detallado y confiable.

La situación dentro de las estructuras era muy compleja, ya que las personas que tenían un poco más de conocimiento no querían asumir la responsabilidad de la gestión, aduciendo que es una pérdida de tiempo y que no les permite realizar otros trabajos personales. También, algunos/as socios/as tenían dentro de su familia alguna persona preparada o preparándose, sobre todo algún joven más capaz, pero era difícil despertarle el interés por ayudar a realizar las actividades en beneficio de la comunidad, o bien a generar su propia fuente de trabajo.

Las COAC's tenían un mejor nivel de administración interna y de gestión del crédito, ya que mantienen una estructura mejor conformada; sin embargo, algunas de ellas tenían personal poco preparado o capacitado para el manejo de estas estructuras.

El principal problema en el ámbito financiero para los/as pequeños/as y medianos/as productores/as, indígenas, campesinos/as, afro-ecuatorianos/as y pobladores urbano populares es que, siendo generadores/as de ahorros, están excluidos/as o tienen muy poco acceso al crédito bancario y sin incidencia en las políticas financieras locales, regionales, nacionales. La superación de este problema es un requisito indispensable para construir el desarrollo local con equidad y sostenibilidad.[8]

- **Dificultades para gestionar a favor de la EFL.**

Muchas de las EFL's, debido a que no disponían de personas prestas a dar el tiempo para sacar adelante a sus estructuras, no han podido realizar gestiones, ya sea para adquirir un crédito en otras instituciones, ya sea para buscar apoyos para fortalecer la EFL. En otros muchos casos era por no disponer de información que permitiera mostrar la veracidad de las operaciones que están realizando.

8. http://www.codesarrollo.fin.ec/webcode/html/finanzasp.htm

Lo cierto también es que, en un inicio, todo depende de la buena voluntad de quienes están al frente de las EFL's para poder sacarlas adelante, ya que, al principio no se obtiene beneficio alguno, es decir, quienes están al frente no tienen remuneración por las funciones que realizan y es por esto que, con frecuencia, no le dan mucha importancia a la EFL.

- **Escasez de recursos económicos en las EFL's para capacitar a los/as Administradores/as.**

Otro de los inconvenientes que muchas de las EFL's tenían al momento de enviar a preparar a un/a representante era el factor económico, ya que si no disponían de recursos suficientes para atender con crédito a sus socios/as peor aún para enviar a capacitar a un/a representante, pues la escasa utilidad obtenida no era suficiente ni para los gastos que generaba la EFL. El factor económico, por tanto, junto con la disponibilidad de tiempo suficiente, ha llevado a que muchos/as administradores/as de las EFL's no hayan podido salir a capacitarse para así brindar un mejor asesoramiento a las EFL's.

b) Factores externos:

- **Escaso fomento de la Asociatividad.**

Cuando se inició el levantamiento de la línea base, muchos/as de los/as representantes de las EFL's manifestaron que, durante mucho tiempo, se han mantenido trabajando con poca participación de los/as socios/as, por la escasa y débil asociatividad, debido, entre otros factores, a que las instituciones, ya sean gubernamentales u ONG's, apoyaban a personas o familias, sin importarles si se encontraban asociadas o no. Por esto, las organizaciones existentes estaban debilitadas y los/as socios/as no demostraban mayor compromiso ante la Asociación u Organización, ni ante la EFL.

- **Poca importancia dada por el Estado y las ONG's al sector de las Finanzas Populares.**

Las estructuras a las cuales estamos refiriéndonos, de una u otra forma, estaban funcionando, pero necesitaban de mucho más seguimiento, asistencia técnica y de apoyo para poder generar mayor impacto dentro de la comunidad. Lamentablemente, los gobiernos de turno nunca dieron importancia a estas pequeñas iniciativas que surgían dentro de la comunidad para satisfacer una necesidad sentida de quienes conformaban las EFL's. Actualmente, esto está cambiando, pues, desde la nueva Constitución del 2008 y con el Gobierno del Economista Correa, se está tratando de ayudar e incentivar, por medio de los diferentes ministerios, especialmente del MIES-IEPS, estas iniciativas que, antes, sólo algunas ONG's apoyaban.

- **Reconocimiento de las Finanzas Populares y Solidarias en la Constitución de 2008.**

Uno de los inconvenientes que las Finanzas Populares han tenido que afrontar desde que, hace muchos años atrás, surgieron como iniciativa del pueblo para superar la situación de pobreza y exclusión, es que no se las ha tomado en cuenta por parte de los gobiernos ni en las diferentes constituciones que ha tenido el país; también por la desorganización de quienes realizaban este tipo de finanzas y la escasa incidencia al momento de establecer políticas públicas; motivos suficientes como para que las EFL's apenas hayan sobrevivido, con pocas personas preparadas y empoderadas para el manejo de éstas, pues realizaban una actividad que rayaba la ilegalidad.

Hoy en día las Finanzas Populares son reconocidas por la Constitución, aprobada en noviembre de 2008, que expresamente manifiesta, en el artículo 309, que el sector financiero popular y solidario, compuesto por cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, recibirá un ***tratamiento diferenciado y preferencial del Estado***, en la medida en que impulsan el desarrollo de la economía popular y solidaria. No sólo reciben la carta de ciudadanía, sino un reconocimiento preferencial por su labor solidaria y por "hacer" economía al servicio de las personas, frente a la globalización neoliberal que exalta el lucro por encima de todo.

También es de mencionar que, hoy en día, el Instituto de Economía Popular y Solidario (IEPS) conjuntamente con el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), están tratando de apoyar a estas iniciativas populares con proyectos para su fortalecimiento, buscando el desarrollo de las comunidades que fueron marginadas por muchos años. Asimismo está en marcha el "Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimientos y Economía Solidaria". A través de éste, el Gobierno Nacional busca potenciar las actividades y capacidades emprendedoras de la población, apoyando técnica y financieramente a las instituciones micro-financieras, y fomentando la cooperación y el desarrollo de nuevos y mejores servicios financieros.

El panorama, contrariamente a lo que sucedía en épocas anteriores, se presenta más favorable a las finanzas populares, lo que no ha de generar una confianza excesiva, pues hay que seguir atentos para que estas iniciativas, los recursos facilitados y la nueva ley por salir, la Ley de Economía Popular y Solidaria, cumplan con el objetivo buscado de fortalecer e impulsar las Finanzas Populares.

5.1.2. PROCESO SEGUIDO DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

a) Estrategias desplegadas desde el Programa:

- **Hacer conocer y tomar conciencia de la realidad en que se encuentran las EFL's y de sus posibilidades de mejoramiento.**

Para el trabajo que se realizó, fue fundamental hacer conocer la realidad en que se encontraban las EFL's en el campo administrativo y de gestión financiera, para ir avanzando temas que se podrían tratar en cada una de las capacitaciones que se impartirían a lo largo del proceso, haciendo ver qué posibilidades tenían, tanto de crecer económicamente y mejorar la administración, como de aumentar el número de socios/as.

Una vez encontrados y detectados los problemas y las debilidades, se elaboró la malla curricular para poder cumplir con todos los temas seleccionados y preparar los módulos para las capacitaciones. En este campo, y al momento de impartir las capacitaciones, se coordinó con la Escuela de Formación Empresarial (hoy FUNDER), que también es parte del Grupo Social FEPP.

De igual forma, se buscó un lugar idóneo para impartir los talleres de capacitación, decidiéndose por las instalaciones del FEPP-Regional Guaranda, dado que se contaba con acceso a internet, equipos de computación y suficiente comodidad como para que todos/as los/as participantes se sintieran bien y se motivaran a iniciar y culminar este proceso.

- **Creación de interés en los administradores sobre la importancia de capacitarse en el manejo adecuado de EFL's.**

Otro factor muy interesante fue el crear interés en los/as administradores/as de cada una de las EFL's sobre la importancia de mejorar su nivel de conocimientos y destrezas en el manejo de estas entidades, dado que con ello ayudarían a mejorar la gestión administrativa y financiera, lo cual, a su vez también contribuiría a dinamizar la economía de cada EFL y de la comunidad en general, ya que, una estructura bien administrada, crea el interés en los/as propios/as socios/as y en las demás personas que aún no forman parte por integrarse, participar y aportar con recursos.

- **Coordinación con otros actores que trabajan en el fortalecimiento de las EFL's.**

Para la formación de capacidades locales en gestión de EFL's también fue de suma importancia coordinar con otras instituciones de apoyo a las EFL's en Bolívar. En nuestro caso, se pudo coordinar con Promoción Humana Diocesana (PHD) y con Ayuda en Acción, quienes enviaron a personas vinculadas con sus instituciones para que pudieran capacitarse y contar así con un mayor número de participantes para llevar a cabo el proceso de capacitación.

- **Traspaso de conocimientos para generar nuevas capacidades locales.**

Otra de las estrategias que se propuso al generar capacidades locales para llevar adelante una EFL, fue tener muy en cuenta que esta capacidad generada ayudase, a su vez, a generar otra(s) capacidad(es) dentro de la comunidad, para que, cuando esta persona salga no se quede botada la EFL, sino que se siga mejorando cada día más en su gestión. Ese fue su compromiso.

- **Ofrecer facilidades a los/as que se quieran capacitar y vincular algunos apoyos al hecho de que se capaciten.**

En este caso, la estrategia formulada consistió en que, para hacerse acreedora una EFL de los apoyos previstos en el Programa, primero tenían que enviar a una o a dos personas, al menos, a que se capacitasen y completasen el proceso modular de profesionalización en Administración de EFL's, para que los apoyos que se iban a entregar fuesen bien manejados.

- **Formación-capacitación con Equidad de Género.**

Una de las debilidades, que se tenía en las EFL's, era que la mayoría de ellas estaban siendo administradas sólo por hombres. Esto dificultaba la toma de decisiones, pues no existía equidad de género, al no considerarse las necesidades e intereses estratégicos de las mujeres de igual modo que las de los hombres. De igual forma, en la conformación de la directiva existía inequidad. Por tal razón, al plantear las capacitaciones, se exigió que participasen un hombre y una mujer por cada EFL.

b) Metodología(s) aplicada(s):

- **Capacitaciones modulares para la formación profesional en Administración de EFL's.**

La metodología que se siguió fue la de realizar Talleres de Capacitación bajo módulos para los/as administradores/as de EFL's. Se formularon 8 módulos con temas relacionados a finanzas populares.

Pero, antes de realizar las capacitaciones, en 2008, se formuló el Plan de Capacitación en Administración y Gestión de Estructuras Financieras Locales, en el que se hizo constar: i) los objetivos; ii) las competencias a generarse; iii) los temas a tratar; iv) el cronograma; v) la duración (talleres de 3 días completos); vi) el lugar; vii) el presupuesto; y viii) los responsables.

En aplicación del Plan se pudieron llevar a cabo con éxito los talleres previstos, implementándose dos procesos. El primero se realizó en el año 2008 y el segundo, de igual forma en el año 2009. Todos estos talleres se realizaron durante 8 meses, tres días al mes. Un proceso completo, pero exigente.

- **Módulos impartidos durante los procesos de capacitación modular.**

Dentro del proceso de capacitación modular para Profesionalización de Administradores/as de EFL's, las temáticas tratadas fueron las siguientes:

Módulo 1: Fortalecimiento Organizativo y Procedimiento Parlamentario.
Módulo 2: Introducción a la Contabilidad, Word y Excel básicos.
Módulo 3: Contabilidad I.
Módulo 4: Contabilidad II.
Módulo 5: Administración de la Cartera de Crédito.
Módulo 6: Diseño de Productos Financieros.
Módulo 7: Gestión y Control Financiero.
Módulo 8: Refuerzo para el manejo de Word y Excel Básicos y Evaluación del proceso.

A las personas que se capacitaron y están administrando su EFL, se les sigue ofreciendo seguimientos y asistencias técnicas para que pongan en práctica en la EFL lo aprendido en el aula, y así ir despejando dudas y retroalimentando los conocimientos adquiridos. Hay que decir que, sin esto, poco o nada sirve todo el esfuerzo de capacitación realizado. Una fortaleza del PAB ha sido, sin duda, el poder poner a disposición de las EFL's técnicos profesionales para el seguimiento continuo.

c) Acciones más importantes desarrolladas por el PAB:

- **Elaboración y ejecución del Plan de Capacitación en Administración y Gestión de EFL's.**

Para el fortalecimiento de las EFL's fue fundamental realizar las capacitaciones. Para hacerlo bien, primero se necesitaba de un Plan de Capacitación con temas sobre Finanzas Populares y Gestión de EFL's, acorde a las necesidades y la realidad de las EFL's, y de los/as participantes, considerando el nivel de educación que tenían; y, segundo, establecer el cronograma para el cumplimiento del proceso.

En el primer proceso, debido a que iniciaron más de 50 participantes, éstos se dividieron en dos grupos, para facilitar la realización del proceso, lo que también significó para el PAB duplicar los esfuerzos y optimizar los recursos.

El objetivo final de todo este esfuerzo es aportar a la sostenibilidad de las EFL's, que existan en cada EFL varias personas que estén prestas para manejar de forma eficiente su estructura financiera.

Foto 1. Taller de Capacitación Modular con Administradores/as de EFL's. Proceso de 2008.

La participación en estos procesos ha sido más que aceptable, pues se sobrepasó la meta planteada por el Programa (50 personas capacitadas), por el gran interés generado, ya que se realizaron las invitaciones personalmente en cada una de las EFL's. Así también, en los procesos de capacitación, más sencillos, que se han realizado en cada una de las EFL's para que los/as socios/as vayan empoderándose de sus propias estructuras y comprendiendo acerca de la importancia de contar con una EFL dentro de su comunidad, se contó con muy buena participación. Con estos talleres se ha logrado que los/as socios/as vayan teniendo más confianza en su EFL y que vaya incrementando progresivamente el número de socios/as.

- **Acompañamiento en la aplicación de los conocimientos adquiridos.**

También es esencial que se realicen los seguimientos a las personas que se han capacitado, ya que, durante las operaciones que van realizando en la gestión de su EFL aparecen dudas que hay que ir despejando, reforzando así los conocimientos adquiridos. En el camino van apareciendo dificultades a las que hay que ir dando solución para que los/as administradores/as estén seguros de que lo que están realizando está bien hecho, y esto sólo puede hacerse llegando a visitar cada EFL periódicamente. Solamente así se completa el ciclo de capacitación y se genera confianza.

- **Otras capacitaciones impartidas.**

No sólo administradores/as y directivos deben estar preparados, ya que ellos no van a estar permanentemente ni son eternos. Por tal razón, es necesario que todos/as los/as socios/as vayan teniendo conocimientos básicos de cómo se maneja una estructura, pues, algún rato, varios/as de los/as socios/as pasarán a ser directivos y se encargarán también de la administración.

Con este antecedente, decir que se impartieron, en cada una de las EFL's, talleres sobre algunos de los temas que se trataron en buena parte del proceso de capacitación realizado durante la ejecución del Programa. Estos temas fueron: Finanzas Populares y Desarrollo Económico Local; Comercio Justo y Equitativo; Principios del Cooperativismo; Contabilidad Básica; y Manejo de documentos contables, pues, aunque casi todas las Cajas cuentan con computadora y sistema contable, es preciso llevar también manualmente las cuentas, pues no se puede confiar totalmente en la tecnología, ya que está propenso a daños. Todas estas capacitaciones y talleres han sido fundamentales para avanzar en el proceso de fortalecimiento de las EFL's.

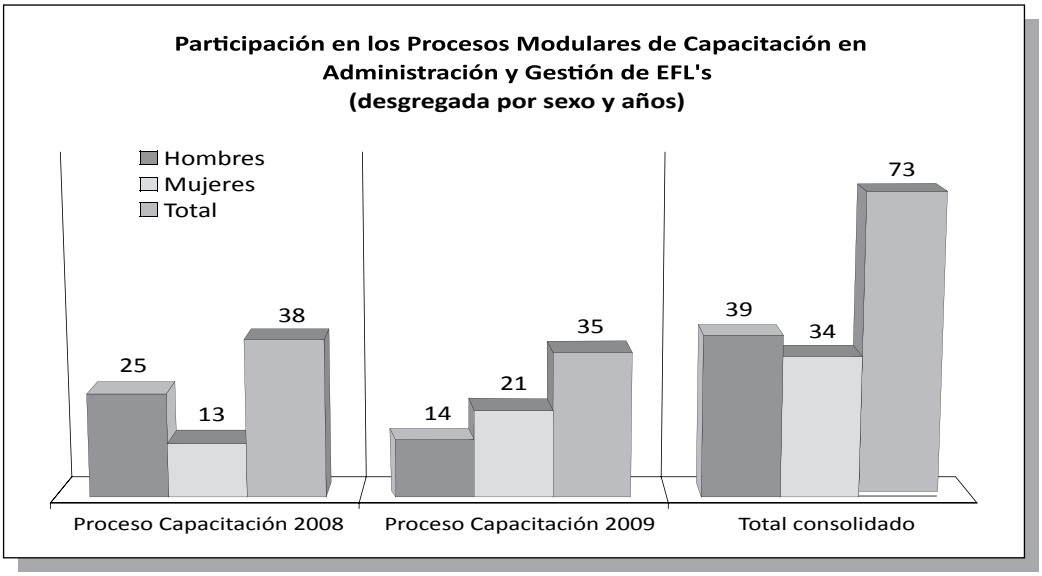
5.1.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

a) En concreto, ¿qué se ha logrado en cuanto a la generación de capacidades locales?

- **Los/as administradores/as de las EFL's están capacitados/as para gestionar adecuadamente sus EFL's, ya que se realizaron dos procesos de capacitación y profesionalización en temas relacionados a la Administración y Gestión de EFL's.**

En el siguiente gráfico se detalla el número de personas que participaron en los procesos de capacitación, desagregado por años y sexo.

Gráfico 1. Participación en los Procesos Modulares de Capacitación en Gestión de EFL's, por años y sexo.



Fuente: Informes de Seguimiento y Registros de participación en Talleres. PAB, 2010.

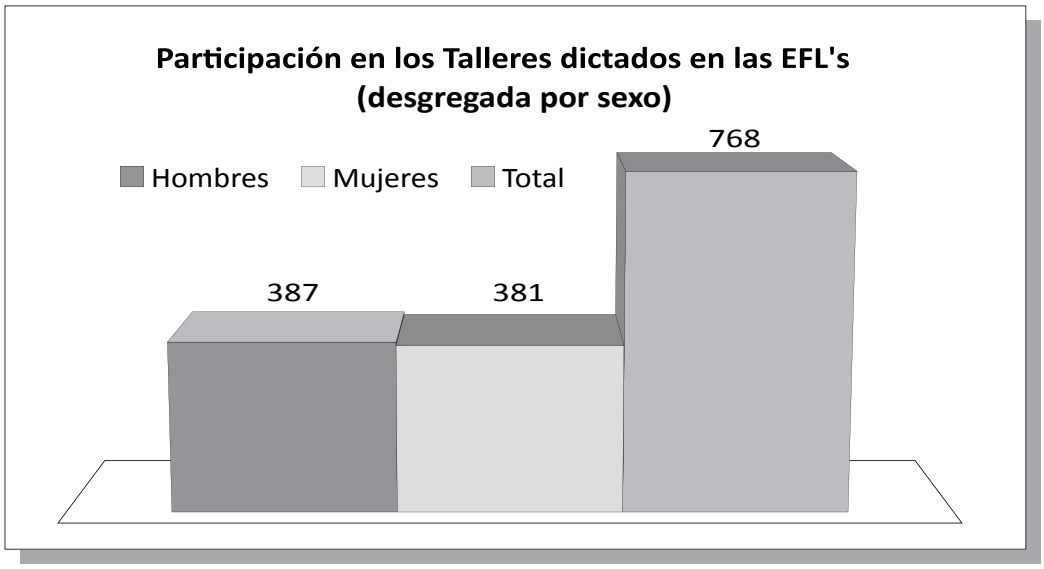
Como se puede observar en el gráfico 1, en el primer proceso, realizado en el año 2008, participaron y culminaron 39 personas, de las cuales 13 fueron mujeres (34%) y 25 hombres (66%); en el segundo proceso, realizado en el año 2009, culminaron 35 personas, de las que 21 fueron mujeres (60%) y 14 hombres (40%), revirtiéndose la tendencia de participación de género.

Cabe mencionar también que estas capacitaciones estuvieron dirigidas tanto para COAC's como para CAC's. La meta planteada fue capacitar a 50 personas, pero se llegó a capacitar y profesionalizar a 73 personas, muy por encima de la meta planteada.

- **De igual forma, existió muy buena participación en los talleres que se impartieron en cada una de las EFL's, lo que ha facilitado que los/as socios/as también tengan conocimientos básicos sobre cómo gestionar la estructura.**

En el siguiente gráfico se detallan los datos de participación, desagregados por sexo, en los talleres dictados en las EFL's, en el periodo de ejecución del PAB.

Gráfico 2. Comparativo por sexo de la participación en los Talleres dictados en las EFL's entre 2008 y 2010.



Fuente: Informes de Seguimiento y Registros de participación en Talleres. PAB, 2010.

Como se puede observar (ver gráfico 2) la participación fue realmente buena, y cómo no destacar también la participación de la mujer en estos talleres, ya que participaron en forma equitativa. El

efecto de estas capacitaciones en la motivación de los/as socios/as ha sido enorme, creciendo el empoderamiento, fidelidad y compromiso de todos y todas. Se cree ya en las propias capacidades.

b) Algunos efectos interesantes alcanzados con la intervención del PAB:

- **Las potencialidades locales generadas han ayudado a dinamizar las Finanzas Populares en sus propias comunidades.**

Se va generando un sentido de empoderamiento y de reciprocidad por parte de las personas capacitadas, para crear un vínculo de transmisión de conocimientos adquiridos en las capacitaciones hacia los/as otros/as socios/as, pues todos/as en común son beneficiarios/as de los servicios y apoyos que prestan las distintas instituciones, como el PAB.

En el cuadro 5 se pone en paralelo el nivel de gestión alcanzado por las 23 Cajas de Ahorro y Crédito apoyadas, a la finalización de la 1ª Fase del PAB, y las EFL's que están siendo gestionadas por personas que se capacitaron en alguno de los 2 procesos modulares realizados en 2008 y 2009.

Cuadro 5. Participación de los/as capacitados/as en la gestión eficiente de sus EFL's.

Nº	ESTRUCTURA FINANCIERA LOCAL	Nivel actual de Gestión de la EFL			EFL's gestionadas por personas que participaron en el Proceso de Capacitación	
		Bueno	Aceptable	Deficiente	Si	No
LAS NAVES						
1	Cooperativa de Producción 5 de Noviembre		X		X	
2	CAC Banco Bolivariano		X		X	
3	CAC Las Mercedes	X			X	
4	CAC Jerusalén	X			X	
5	CAC El Paraíso		X		X	
6	CAC San Pedro (Trinidad Bonilla)	X			X	
7	CAC Bellavista			X		X
ECHEANDÍA						
8	CAC San Eduardo	X				X
9	CAC Nuevo Amanecer	X			X	
10	CAC Nueva Esperanza (Guamag Yacu)	X			X	
11	CAC El Tesoro	X			X	
12	CAC San Francisco	X			X	
SIMIÁTUG						
13	CAC Santa Marianita	X			X	
14	CAC Nueva Esperanza (Santa Teresa)	X			X	
15	CAC Mushuk Kawsay		X			X
16	CAC 8 de Octubre		X			X
17	CAC 7 de Abril	X			X	
18	CAC 10 de Enero		X		X	
19	CAC Credi-Andina	X			X	
SALINAS						
20	CAC Libertad y Desarrollo	X			X	
21	CAC Jesús del Gran Poder			X		X
FACUNDO VELA						
22	CAC La Dolorosa	X			X	
23	CAC Quivaná	X			X	
TOTAL CAC's		**15**	**6**	**2**	**18**	**5**
Porcentaje		**65%**	**26%**	**9%**	**78%**	**22%**

Fuente: Elaboración propia del Equipo Técnico de EFL's.

Como se puede observar en el cuadro 5, los datos reflejados son positivos, ya que el 91% del total de las CAC's apoyadas están en el camino de su fortalecimiento, por el buen nivel de gestión que tienen 15 de ellas (65%) y el nivel aceptable de otras 6 (26%) que les siguen atrás, y que, de igual forma, han realizado gestiones para recibir algunos de los apoyos que se han entregado; sólo un 9% no se gestionan aún bien, ya que existen problemas internos y no se ha podido trabajar bien.

También observamos que un 78% de las EFL's están siendo administradas por personas que participaron en las capacitaciones modulares que se realizaron y son estas EFL's las que, de igual forma, están más fortalecidas y están teniendo una mejor dinámica de trabajo, de fortalecimiento y dinamizando la economía de sus comunidades; un 22% son gestionadas por personas que no participaron en las capacitaciones (lo que no significa que la persona que administra no sea idónea), pues no han dado esa oportunidad a las personas capacitadas, o bien la persona que se capacitó no revierte el apoyo recibido en sacar adelante a la entidad y ha ido a otro lugar a prestar sus servicios.

"Para que una EFL se fortalezca primero es necesario capacitarnos por lo menos la directiva de la EFL, para luego poder motivar también a los/as socios/as y así generar un proceso de cambio y luego ayudar a la sociedad en general. Las capacitaciones que hemos recibido han sido muy importantes, esto nos ha ayudado bastante para poder realizar un libro diario, los balances, los productos financieros, la partida doble, en definitiva para saber cómo llevar un proceso contable. Estas capacitaciones han ayudado bastante para ir mejorando con nuestros propios recursos, los que tenemos en nuestra cajita; aunque no en su totalidad, pero, poco a poco, estamos aprendiendo a llevar en adelante"
(Yolanda Ramos, Tesorera de la CAC "Santa Marianita" de Allago, Parroquia Simiátug).

c) Algunos impactos logrados:

- **Gracias a los procesos de capacitación impartidos, se ha logrado cambiar la forma de pensar y de gestionar de los/as administradores/as y socios/as de las EFL's, ya que hoy tienen la idea clara y saben cómo ir creciendo y mejorando, y no permanecer cerrados sólo para un grupo de personas.**

También podemos afirmar que, gracias a las capacitaciones realizadas, los/as administradores/as de las EFL's realizan los informes económicos como debe hacerse, más técnicamente. Hoy ya estos informes financieros son confiables; esto es importante porque de ello depende, en gran parte, el éxito de la gestión que realicen ante otras instituciones financieras. Ya que, por ejemplo, para adquirir un crédito externo, lo primero que las instituciones financieras piden son los informes económicos bien realizados y, también, que cuenten con un patrimonio con el cual pueden garantizar que su EFL está operando bien y se encuentra fortalecida. Estos informes cada día siguen mejorando en el detalle, ya que van poniendo en práctica lo aprendido en cada una de sus estructuras.

Gracias a las capacitaciones recibidas, tanto las modulares como las realizadas en cada EFL, muchas de ellas han llegado a estar en capacidad y han gestionado, de hecho, créditos externos desde el PAB y Codesarrollo, para luego poder entregar el capital a sus socios/as, incrementando así la cartera de crédito y logrando atraer recursos económicos externos para la inversión productiva interna, rompiendo la dinámica de siempre, la contraria, es decir, que los recursos generados en los territorios rurales, por las actividades productivas y el ahorro, salgan "fuera" y nunca regresen, empobreciendo más a la población.

Esta dinámica generada ha sido clave para involucrar a más personas como socias en las EFL's, lo que, a su vez, ha contribuido a su fortalecimiento con los aportes entregados por los/as nuevos/as socios/as. Para ello, también ha sido importante doblegar la idea que tenían muchas personas de mantener cerrada su EFL a otros/as socios/as, pensando sólo en ayudarse entre los "fundadores".

"La capacitación nos ha ayudado a fortalecer las capacidades de gestión y el manejo financiero-contable y, además, a crecer en la credibilidad de nuestros/as socios/as y de la comunidad"
(Eduardo Tuárez, Administrador de la CAC "Las Mercedes", Cantón Las Naves).

5.1.4. LECCIONES APRENDIDAS.

- Las capacitaciones hay que realizarlas con las personas que estén administrando las EFL's y que se comprometan seriamente a: i) seguir dentro de la organización por lo menos dos años más; y ii) a capacitar a los/as demás socios/as y directivos, replicando lo aprendido, ya que muchos/as reciben la capacitación y, con frecuencia, se olvidan de la organización que les envió a capacitar.
- El desarrollo y la sostenibilidad de las EFL's depende, en gran parte, de la formación que los/as administradores/as tienen. Es por ello que los procesos de capacitación deben ser el eje central de cualquier proyecto; es en lo que se deben realizar mayores esfuerzos; pero tampoco serviría de nada si todo queda ahí, es decir, si no se da un seguimiento constante a quienes han recibido los talleres de capacitación, ya que en el camino van existiendo dificultades o dudas a las que hay que dar respuesta y ofrecer una solución.

5.2. LA GESTIÓN EFICIENTE Y EFICAZ FACILITÓ QUE LAS EFL's HAYAN TENIDO UN CRECIMIENTO ADECUADO.

"Ser eficiente significa utilización de los recursos de la sociedad de la manera más eficaz posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos. Ser eficaz tiene que ver con resultados; la eficiencia está relacionada con lograr los objetivos".[9]

Muchas de las EFL's, al inicio del programa, no sabían si habían obtenido pérdidas o ganancias, es decir, eran poco eficientes, realizaban actividades sin saber medir los recursos de que disponían, por lo que la estructura no se fortalecía.

5.2.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN.

Problemas detectados en las pequeñas EFL's al inicio del Programa:

- **Gestión ineficiente e ineficaz por desconocimiento y mal asesoramiento.**

La gestión que las EFL's realizaban era ineficiente e ineficaz, ya que casi en su mayoría no reflejaban utilidades, realizaban demasiados gastos y no gestionaban recursos económicos como para poder tener liquidez y satisfacer así las necesidades de crédito de sus socios/as. De igual forma, no tenían información detallada, por lo que no podían realizar gestiones ni obtener recursos económicos y materiales, en calidad de apoyos externos, como, por ejemplo, crédito de la CODESARROLLO.

- **Débil y muy lento crecimiento: sin capitalizarse.**

Debido a que no se tenía muy claro en muchas EFL's el por qué y el para qué se conformaron, no se tenía crecimiento alguno o muy lento, a lo que se sumaba el que no existía la costumbre de ahorrar, menos aún la de contribuir con certificados de aportación para capitalizar la EFL. Por otro lado, existía una alta morosidad, que no permitía dinamizar las finanzas populares dentro de las comunidades. Los créditos, muchas veces, se entregaban para realizar los pagos cada 6 meses o en plazos muy largos y, cuando llegaban los pagos, éstos eran de letras muy altas, por lo que los/as deudores/as se atrasaban. De este modo, el poco recurso de que disponía la EFL se centraba en un grupito de personas durante casi todo el año y no prestaban este servicio de crédito a más socios/as. La consecuencia de esto era la desmotivación de muchos/as socios/as y, finalmente, su salida, debilitándose la Caja.

- **Sin disponibilidad de información para la toma de decisiones.**

La mayor parte de las EFL's no contaba con información financiera detallada, como, por ejemplo, cuánto tenían que cobrar en caso de morosidad o cuánto tenían en ahorros de los/as socios/as. Sólo manejaban la cuenta Caja o el dinero en efectivo que les quedaba después de dar un crédito o de recibir los ahorros. De igual forma, no contaban, ni conocían los documentos que se utilizan para llevar la contabilidad y obtener la información confiable y a tiempo, por lo que no podían tomar las decisiones adecuadas y oportunas.

- **Bajo nivel de conocimiento y acceso a otras instituciones crediticias.**

Uno de los inconvenientes que impedía a las pequeñas EFL's realizar gestiones era el desconocimiento de los/as administradores/as y directivos sobre la existencia de instituciones crediticias y ONG's que pueden ayudar con crédito o cualquier otro tipo de apoyos, como, por ejemplo seguimientos, asistencias técnicas y capacitación tanto para socios/as como para administradores/as. Se encontraban centradas solamente en su comunidad, sin darse cuenta de que fuera podían conseguir otros muchos apoyos.

En otro sentido, una dificultad que se ha tenido con algunas EFL's, al momento de trabajar con ellas, es el "secretismo" con que se manejaban, es decir, no les gustaba mostrar las cuentas ni que otros les ayudasen a llevarlas, cerrándose algunas puertas y posibilidades. Aunque costó un poco de tiempo ganarse la confianza, finalmente, prácticamente todas abrieron sus puertas al PAB.

- **Instituciones de apoyo, pero no tanto…**

La mayor parte de las instituciones de crédito sólo se centran en los alrededores de sus oficinas o en el perímetro urbano, a quienes brindan todo el apoyo, quedando, las pequeñas cajas de comuni-

9. http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/020829171632-EFICACIA.html

dades más alejadas prácticamente abandonadas a su suerte. Con demasiada frecuencia, las Instituciones de apoyo no han enseñado a las EFL's a manejarse y gestionarse adecuadamente, porque las incentivaban a conformarse y luego las dejaban abandonadas, o porque sólo las consideraban como clientes y les hacían los informes, en lugar de enseñarles a hacer, o porque les han ayudado con créditos, pero a intereses sumamente altos. En cualquier caso, estas situaciones no les permitían ir creciendo, pues no mejoraban ni su eficacia ni su eficiencia y sólo sobrevivían al servicio de otras instituciones crediticias, que se llevaban los intereses y utilidades, en lugar de apoyar a la capitalización de estas pequeñas iniciativas comunales.

5.2.2. PROCESO SEGUIDO DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

La gestión eficiente y eficaz está muy ligada con la capacitación que los/as administradores/as han tenido, ya que depende de éstos/as para poder sacar adelante la estructura financiera y que se gestione bien. Teniendo en cuenta esto, se debe tratar de que las alternativas dadas resulten provechosas y los resultados permanezcan con el pasar del tiempo.

a) Estrategias desplegadas desde el programa:

- **Diseño e incorporación de documentos contables para el manejo de las EFL's.**

Luego de haber realizado los procesos de capacitación, se vio que muchas personas de las que se capacitaron no podían aplicar bien los temas tratados, especialmente de contabilidad. Por esto se diseñó y se incorporó, en cada una de las Cajas, formatos sencillos y de fácil manejo para que los/as administradores/as de las EFL's pudieran llevar la contabilidad de forma manual, teniendo en cuenta que la tecnología a veces falla en el momento más inoportuno. Esto ha ayudado a tener una información detallada de las EFL's y que los/as administradores/as practiquen la contabilidad.

- **Aplicar la transparencia: la rendición de cuentas.**

Con los documentos y el sistema contable incorporados en las EFL's se puede obtener información al día y detallada. Esto permite rendir cuentas ante los/as socios/as, saber si están perdiendo o ganando e implicarles en la toma de decisiones en beneficio de sus propias EFL's. De esta forma, las EFL's ganan en credibilidad ante sus socios/as y cumplen con una obligación ética de transparencia.

- **Incentivar las decisiones participativas: no sólo del/la administrador/a.**

Cómo no destacar la participación en la toma de decisiones por parte de los/as socios/as, ya que, en las capacitaciones y los seguimientos que se venían realizando, se incentivaba a todos/as a participar en la marcha de su EFL. Es de suma importancia la participación de los/as socios/as para que las decisiones que se tomen sean participativas y todos/as o, al menos, la mayoría sepan de qué se trata. En nuestro caso, se tuvo una buena participación en la elaboración consensuada de los Reglamentos Internos y en su aplicación en cada una de las EFL's.

- **Aplicar lo aprendido en las capacitaciones.**

Si no se pone en práctica lo aprendido, por más que se capacite, la gente seguirá manteniendo vacíos muy significativos; por tal razón, a muchas personas que se capacitaron se les incluyó, desde sus EFL's, como administradores/as para que apliquen lo aprendido en la vida diaria y en el manejo de las EFL's. Si estas estructuras, hoy en día, están tendiendo un crecimiento muy acelerado es porque entraron en esta dinámica de fortalecimiento, con una gestión eficiente y eficaz.

b) Metodología(s) aplicada(s):

- **Obtención de informes financieros actualizados y oportunos: acostumbrarse a tener la información disponible para la gestión.**

Desde el Programa se ha insistido mucho en que se presente la información a los/as socios/as en las reuniones de cada mes, para ir evaluando y corrigiendo los inconvenientes que se presenten y, así también, ir ejercitándose y poniendo en práctica los conocimientos adquiridos. En buena medida, se ha condicionado la entrega de algunos apoyos –o el tener que retirarlos– desde el PAB al hecho de que la información financiera se presente bien y oportunamente, para hacer tomar conciencia de la importancia de hacer costumbre de este tema.

- **Formatos realizados para obtener la información.**

Los formatos que se diseñaron e incorporaron, tanto para registrar los datos de cada uno/a de los/as socios/as, como para recoger los movimientos diarios de gastos, ingresos, pagos de créditos, etc., como también para llevar la contabilidad actualizada, de una forma manual, han ayudado a que casi todas las EFL's apoyadas mantengan una información mucho más detallada y al día.

Los documentos aplicados para el ingreso de datos de cada uno/a de los/as socios/as son: i) Tarjetas de Ahorros; ii) Tarjetas de Créditos; iii) Tarjetas de Certificados de Aportación; iv) Libretas; v) Papeletas para Depósito de Ahorros; y vi) Papeletas para Retiro de Ahorros.

Los formatos aplicados para el ingreso de datos y obtención de la información contable son: i) Hoja de Ingreso a Caja; ii) Hoja de Egreso de Caja; iii) Libro de Caja y Diario; iv) Informes Mensuales; v) Formato de Balance General con las principales cuentas; vi) Formato de Estado de Resultados; vii) Formato para el cálculo de la morosidad; viii) Formato de tabla de amortizaciones; ix) Formato de Solicitudes para acceder a un crédito.

- **Sobre la metodología aplicada para la gestión de la EFL: los Reglamentos Internos.**

Con cada CAC se elaboró e implementó el Reglamento Interno. En esta herramienta de gestión constan: el organigrama de la EFL, la misión y la visión, los principios, las funciones de los directivos, los requisitos para ingresar como socio/a, los requisitos para solicitar crédito, la tasa de interés, las multas y sanciones. Estos parámetros incorporados en los reglamentos han permitido que las EFL's se vayan gestionando mejor y se reduzca la morosidad.

Otras herramientas de gestión aplicadas, progresivamente, en algunas EFL's fueron las siguientes: i) Manual de Crédito; ii) Manual de Gestión de Riesgos y iii) Manual de Ahorros.

En aplicación de estas herramientas y de la metodología de trabajo propuesta, se lograron cumplir las metas establecidas desde el PAB y ayudar a que las EFL's gestionen de mejor forma los recursos económicos y materiales disponibles, algunos entregados desde el PAB, otros por los/as socios/as.

c) Acciones más importantes desarrolladas por el PAB:

- **Giras de Observación e intercambio de experiencias con otras EFL's bien gestionadas.**

Fue de suma importancia el intercambio de experiencias, mediante las Giras de Observación a entidades financieras que se encuentran más fortalecidas, tanto dentro como fuera de la Provincia, ya que, realmente, evoluciona la forma de pensar de socios/as y directivos, al tratar de aplicar en su Caja algunas alternativas de gestión, adaptando lo que funciona en otros lugares. Estas giras de observación han ayudado a que muchas EFL's se fortalezcan y se motiven.

Durante la ejecución del PAB se realizaron 2 Giras de Observación: una, fue externa, a la provincia del Azuay, para visitar la COAC Jardín Azuayo, la COAC COOPERA, la REFLA (Red de Estructuras Financieras Locales del Austro) y la RENAFIPSE (Red Nacional de Estructuras Financieras Populares y Solidarias del Ecuador). Las EFL's regresaron con ideas novedosas, tomadas de estas experiencias visitadas, y empezaron a realizar, con creatividad, actividades que les han ayudado a fortalecerse.

Internamente, se visitaron la CAC Joyocoto, entonces en proceso de adquirir la personería jurídica, para demostrar que entregando bien los créditos y realizando una administración inteligente se puede crecer con éxito en beneficio de la comunidad; la CAC Libertad y Desarrollo de la Comunidad La Palma, gestionada en su mayoría por mujeres, quienes lideran y realizan las gestiones para la obtención de recursos económicos y materiales. Esta EFL tiene un gran potencial de crecimiento y está en ese proceso. Por otro lado, también se visitó la COAC San Miguel de Monoloma, en la que se visibiliza muy bien la integralidad de todos los componentes del PAB.

- **Seguimientos constantes para la revisión de los documentos financieros.**

Si no se da seguimiento permanente a los nuevos procesos incorporados en las EFL's difícilmente se pueden obtener los resultados buscados; es por esto que, mes tras mes, se realizaron seguimientos para la revisión de los documentos y procesos, pues de ello dependía que los/as adminis-

tradores/as dispusieran de la información confiable y detallada para poder entregar a los/as socios/as y al PAB.

- **Talleres sobre el manejo de la metodología aplicada.**

Otra actividad interesante fue el trabajar en base a talleres con cada EFL, tratando sobre temas relacionados a las finanzas populares, ya que muchos/as socios/as no estaban tan convencidos/as de contar con una EFL dentro de su propia comunidad. Mediante estos talleres se pudo motivar, de una u otra forma, al empoderamiento de los/as socios/as, para que saquen adelante su EFL.

- **Talleres para la elaboración de Reglamentos y Manuales.**

En el transcurso de la ejecución del Programa, se elaboraron, conjuntamente con los/as socios/as de cada una de las EFL's, los Reglamentos Internos, que norman las actividades que realizan las EFL's, de cara a que puedan tener un mejor desenvolvimiento, y que entraron en aplicación tras su aprobación por las Asambleas. De igual forma, pero a otro nivel, con algunas COAC's se elaboraron Manuales de Crédito, herramienta que norma la gestión interna del crédito, frente a problemas que se tenían de recuperación. Este manual se elaboró y puso en práctica en la COAC Luz y Progreso, y se espera que lo mismo se alcance a realizar con la COAC San Miguel de Monoloma.

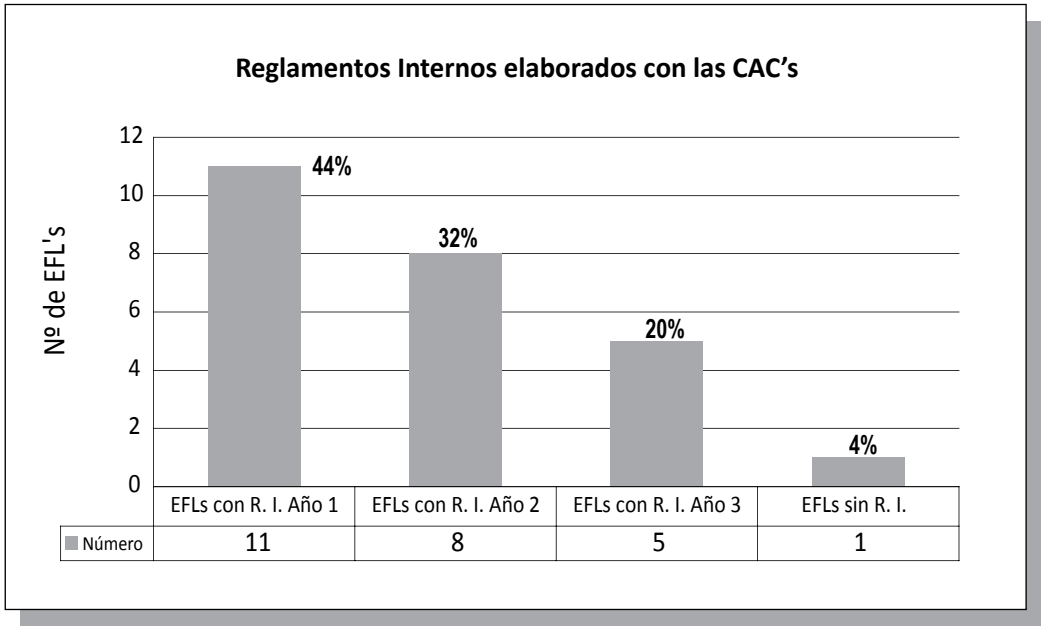
5.2.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

a) En concreto, ¿qué se ha logrado para mejorar la gestión de las EFL's?

- **Uno de los instrumentos de gestión que se elaboraron participativamente, con el apoyo técnico del PAB, fueron los Reglamentos Internos, que están ayudado a que las EFL's se vayan gestionando más eficientemente.**

En el siguiente gráfico, se detalla en qué años fueron realizados los Reglamentos y cuántos.

Gráfico 3. Reglamentos Internos elaborados con las CAC's, durante la ejecución del PAB.



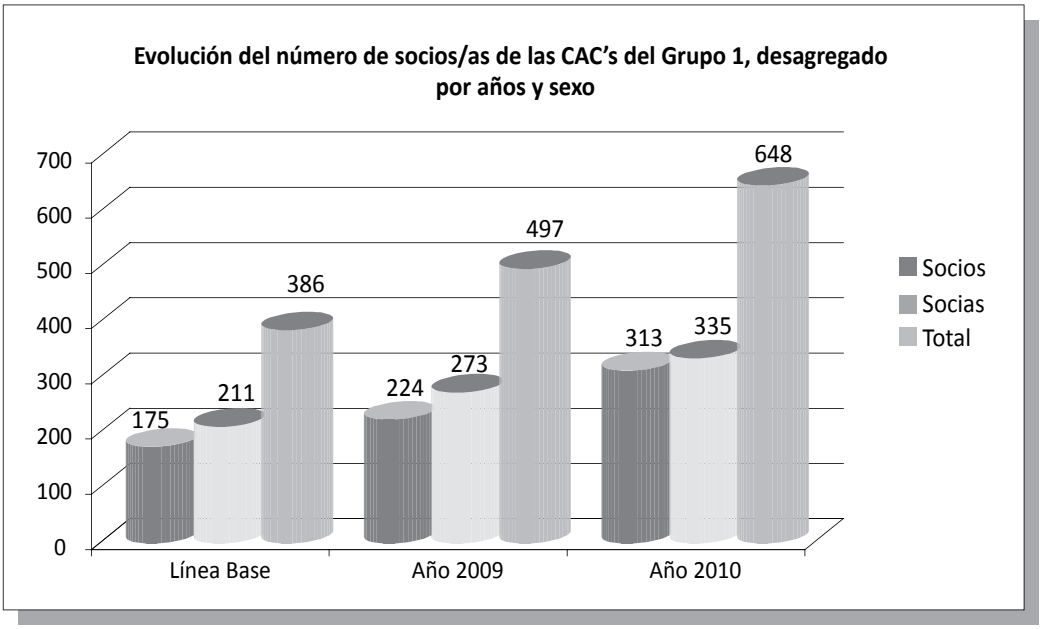
Fuente: Informes de Seguimiento y Reglamentos Internos elaborados. PAB, 2010.

Como se observa en el gráfico 3, las EFL's que tienen Reglamento Interno elaborado, aprobado y en aplicación ascienden a 24, lo que representa el 96% del total de CAC's apoyadas. Queda 1 EFL (4%) sin Reglamento Interno aún aprobado, que es la CAC Jesús del Gran Poder.

- **Esta gestión más eficiente y eficaz de las EFL's ha ayudado a que vayan creando confianza entre sus socios/as y a que el número de socios/as vaya incrementando constantemente.**

En efecto, en el siguiente gráfico, observamos cómo ha ido dándose, año tras año, el crecimiento de socios/as en las EFL's del Grupo 1.

Gráfico 4. Evolución del número de socios/as de las CAC's del Grupo 1, desagregado por años y sexo.

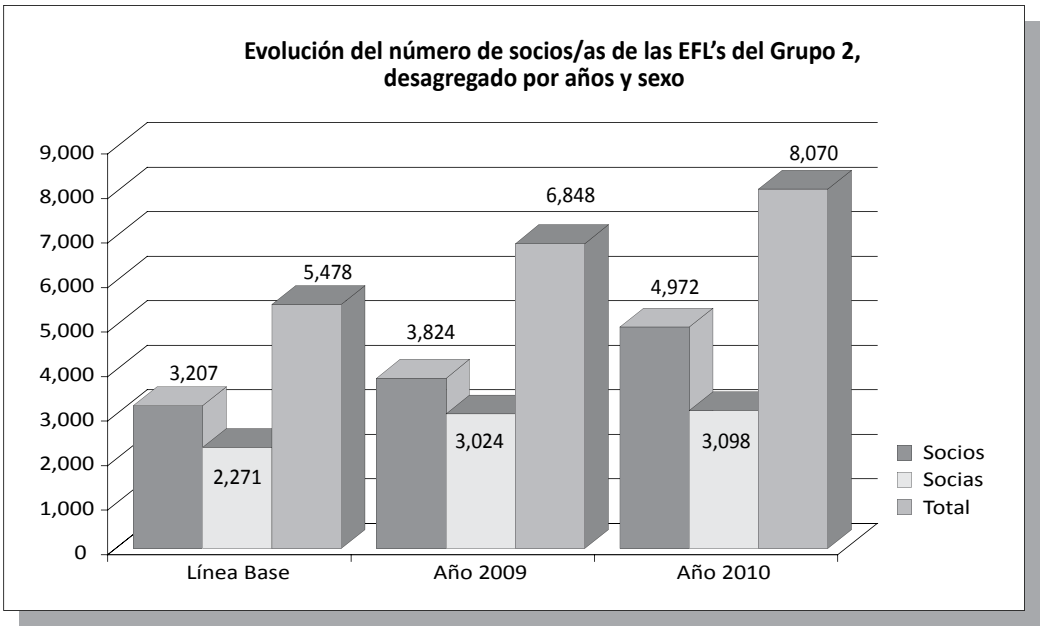


Fuente: Informes de Seguimiento y Registros de Socios/as. PAB, 2010.

Como se puede observar en el gráfico 4, se ha dado un crecimiento considerable de socios/as; de la línea base inicial hasta el año 2009, se tuvo un incremento del 28% en socios; de igual forma, incrementaron las socias en un 29%; entre el año 2009 y 2010 el crecimiento fue del 40% en socios y del 23% en socias. Esto se dio gracias a que los/as socios/as van teniendo mayor confianza en su EFL y en los servicios que les presta.

En el gráfico 5 se detalla el incremento de socios/as, por años, en las 8 EFL's del Grupo 2.

Gráfico 5. Evolución del número de socios/as de las EFL's del Grupo 2, desagregado por años y sexo.



Fuente: Informes de Seguimiento y Registros de Socios/as. PAB, 2010.

El número de socios/as se incrementó en 2.592 personas en sólo tres años, lo que representa un aumento porcentual del 47% respecto de la línea base inicial (ver gráfico 5). En lo referente a la

equidad de género, dentro de este Grupo 2, también se observa un crecimiento mayor de hombres (55%) que de mujeres socias (37%) respecto de la línea base inicial.

b) Algunos efectos interesantes alcanzados con la intervención del PAB:

- **La aplicación de los Reglamentos Internos ha hecho posible que las Cajas de Ahorro y Crédito normen las actividades cotidianas y vayan poniendo en práctica los acuerdos tomados, gestionándose con eficiencia, bajando la morosidad y logrando buenos resultados.**

En el siguiente cuadro se consideran, por cada EFL, los avances logrados (o retrocesos, en algunos casos) en varios indicadores: i) nivel de aplicación del Reglamento Interno elaborado; ii) índice de morosidad; iii) si ha incrementado o no el número de socios/as; iv) y si presentan utilidades. De esta forma, se valora más a profundidad cómo las CAC's realizan una gestión más eficaz y eficiente cada día que pasa, gracias al apoyo ofrecido por el PAB. Veamos:

Cuadro 6. Análisis de la aplicación del Reglamento Interno, índice de morosidad, incremento de socios/as y obtención de utilidades por cada EFL apoyada por el PAB.

Nº	EFL	Aplican el Reglamento Interno			Morosidad			Incremento de Socios/as		Utilidades	
		Bien	Aceptable	No lo usa	Alta	Baja	No tiene	Si	No	Si	No
LAS NAVES											
1	Cooperativa de Producción Artesanal 5 de Noviembre		X				X	X		X	
2	CAC Banco Bolivariano		X			X			X	X	
3	CAC Las Mercedes	X					X	X		X	
4	CAC Jerusalén	X					X	X		X	
5	CAC El Paraíso			X	X				X		X
6	CAC San Pedro (Trinidad Bonilla)	X				X		X			X
7	CAC Bellavista			X		X			X		X
ECHEANDÍA											
8	CAC San Eduardo		X				X		X	X	
9	CAC Nuevo Amanecer	X					X	X		X	
10	CAC Nueva Esperanza (Guamag Yacu)	X				X		X		X	
11	CAC El Tesoro	X					X	X		X	
12	CAC San Francisco		X			X		X		X	
SIMIÁTUG											
13	CAC Santa Marianita	X				X		X		X	
14	CAC Nueva Esperanza (Santa Teresa)		X		X			X		X	
15	CAC Mushuk Kawsay		X			X		X		X	
16	CAC 8 de Octubre			X	X				X		X
17	CAC 7 de Abril	X				X		X		X	
18	CAC 10 de Enero		X			X		X		X	
19	CAC Credi-Andina	X				X		X		X	
SALINAS											
20	CAC Libertad y Desarrollo	X				X		X		X	
21	CAC Jesús del Gran Poder			X	X				X		X
FACUNDO VELA											
22	CAC La Dolorosa		X			X		X		X	
23	CAC Quivaná	X					X	X		X	
TOTAL CAC's		**11**	**8**	**4**	**4**	**12**	**7**	**17**	**6**	**18**	**5**
Porcentaje		**48%**	**35%**	**17%**	**17%**	**48%**	**30%**	**74%**	**26%**	**78%**	**22%**

Fuente: Elaboración propia del Equipo Técnico de EFL's. PAB, 2010.

La aplicación de los Reglamentos Internos (sólo el 17% de las CAC's no lo usan) ha favorecido que los créditos otorgados se vayan recuperando de forma eficiente y no reflejen alta morosidad, señal inequívoca de que realizan mejor la gestión de la cartera de crédito (sólo el 17% tienen problemas de morosidad; el 30% no tienen ninguna); también que muchas de las EFL's (74%) hayan incrementando el número de socios/as y que la mayoría (78%) reflejen interesantes utilidades. Todo ello se debe, sin duda, al hecho de que las CAC's realizan una gestión eficiente y eficaz y a que los/as socios/as están confiando más en su estructura.

La morosidad media de estas 23 EFL's más apoyadas para su fortalecimiento ha bajado del 15,20% inicial al 3,82% (11,38% de reducción). Los números hablan por sí solos en este caso.

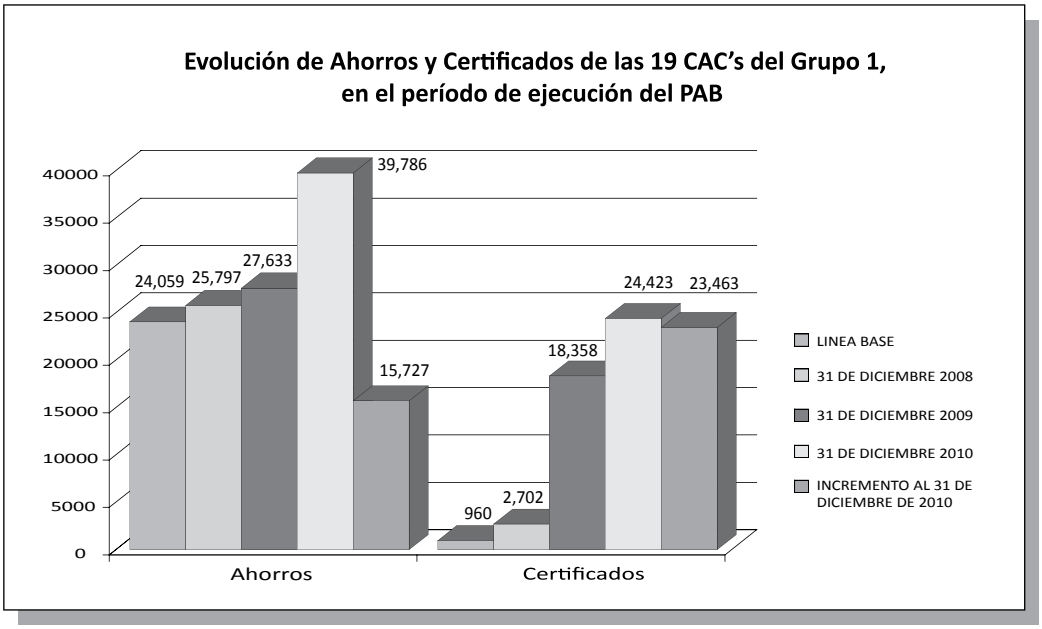
"El Reglamento Interno nos ayuda a ser puntuales y confiables, entre directivos, socios/as y a tener más confianza en la comunidad, actuando legamente y con firmeza"
(Ángel Homero Velasco, Secretario de la CAC "Jerusalén", Cantón Las Naves).

c) Algunos impactos logrados: Las EFL's crecen acelerada y adecuadamente.

- **Las EFL's están teniendo un crecimiento adecuado, debido a que están poniendo en práctica los conocimientos adquiridos y los instrumentos de gestión implantados en cada una de ellas, lo que se refleja en el empoderamiento de los/as socios/as y el incremento constante de sus aportes en Ahorros y en Certificados de Aportación.**

Esta afirmación refleja un hecho cierto, y que significa un notable impacto, pues garantiza la sostenibilidad de estas estructuras que se han dejado ayudar, tal como se visibiliza en los gráficos 6 y 7, que muestran la evolución de los ahorros y certificados de aportación de los dos grupos de EFL's.

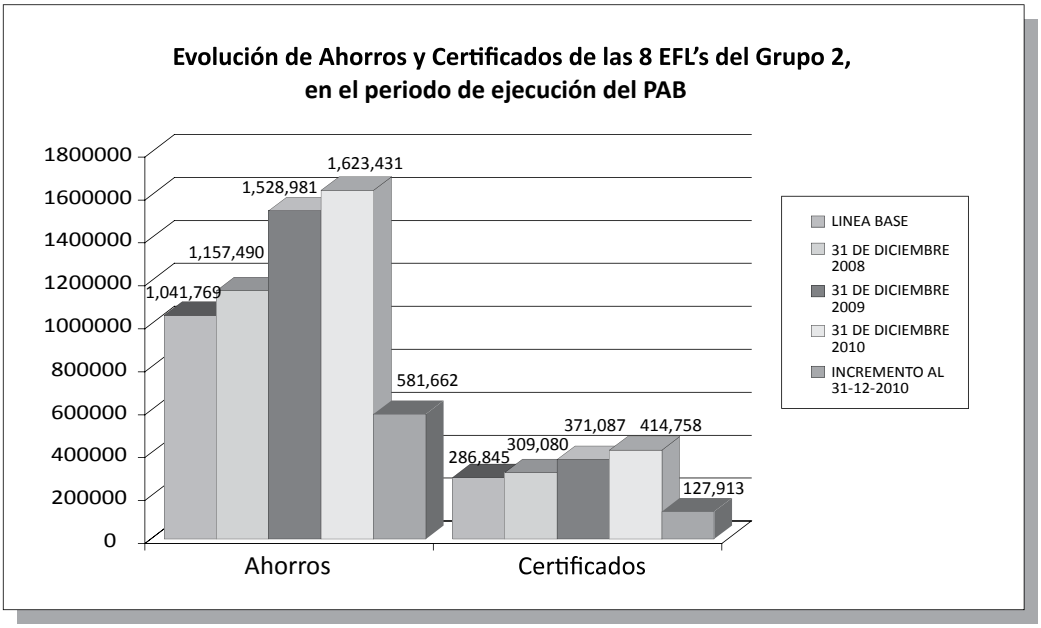
Gráfico 6. Evolución de Ahorros y Certificados de las 19 CAC's del Grupo 1, en el periodo de ejecución del PAB.



Fuente: Informes de Seguimiento e Informes Financieros de las EFL's. PAB, 2008-2010.

Como se demuestra en el gráfico 6, año tras año, se van incrementando los ahorros y certificados de los/as socios/as, pues crecen en confianza en sus propias estructuras; podemos decir que, en los tres años de la 1ª Fase del PAB, se incrementaron en un 65% los ahorros y nada menos que en un 2.444% los Certificados de Aportación de las CAC's del Grupo 1, un porcentaje bastante significativo, pues es el rubro que más se ha incentivado a incrementar para que puedan ser sostenibles las EFL's. Es curioso observar que los Ahorros incrementaron más en el año 3 que en el resto de los años; sin embargo, fue en el año 2 el periodo en que más se incrementaron los certificados de aportación.

Gráfico 7. Evolución de Ahorros y Certificados de las 8 EFL's del Grupo 2, en el periodo de ejecución del PAB.



Fuente: Informes de Seguimiento e Informes Financieros de las EFL's. PAB, 2008-2010.

Tal como se observa, también los ahorros, en las EFL's del Grupo 2 (ver gráfico 7), incrementaron notablemente, en un 56%, del mismo modo que los Certificados de Aportación, que lo hicieron casi en un 45%, resultado del buen manejo que presentan las COAC's.

Cuando las EFL's se gestionan con eficiencia y eficacia obtienen buenos resultados y los/as socios/as crecen en confianza hacia su propia estructura financiera, lo que demuestran ahorrando y aportando con más recursos económicos propios para mejorar el patrimonio de su estructura.

5.2.4. ALGUNAS LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

- Para las EFL's que están en etapa de fortalecimiento es indispensable la elaboración y aplicación de instrumentos y herramientas de gestión acordes a sus necesidades y teniendo muy en cuenta la realidad en la que se encuentran, buscando siempre lo más sencillo, de modo que lo puedan adoptar con facilidad, y que los/as administradores/as puedan ir aprendiendo y ejercitándose en su uso, según también se vaya fortaleciendo la Estructura Financiera.

- Una buena gestión, eficiente y eficaz, ocasiona que los/as socios/as crezcan en confianza hacia su EFL y vayan empoderándose cada día más, participando en las capacitaciones, en las actividades planteadas por la directiva o la gerencia y en la toma de decisiones para resolver en consenso sobre los temas importantes. Y, de igual forma, vayan incrementando sus aportaciones en ahorros y, sobre todo, certificados de aportación que van al patrimonio, lo que ayuda enormemente a que se fortalezca la entidad financiera local y asegura su sostenibilidad.

- Inicialmente hay que guiar a las EFL's y ayudarles a dar los primeros pasos para que puedan llegar a reunir los documentos y completar los requisitos necesarios, de modo que puedan acceder a apoyos externos o solicitar créditos en otras instituciones financieras que quieran ayudarles con financiamiento a bajo interés. Después de esto ya quedan sabiendo cómo realizar la siguiente gestión.

5.3. LOS APOYOS E INCENTIVOS ENTREGADOS A LAS EFL's AYUDARON MUCHO EN SU PROCESO DE FORTALECIMIENTO.

Una de las formas de ayudar a fortalecer las EFL's es la entrega de apoyos. Éstos pueden ser económicos o en bienes muebles, ya que les ayudan a incrementar su patrimonio y les motivan a seguir adelante, aportando también con su esfuerzo. No obstante, estos apoyos no deben ser entregados de cualquier forma o manera, ya que, primero, hay que ir evaluando, durante el proceso, el momento más idóneo y la forma adecuada, para que no provoquen el efecto contrario al buscado.

5.3.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN.

- **Escasa capacidad de operación de las Cajas de Ahorro y Crédito.**

La capacidad de operar desde las CAC's con los recursos disponibles era mínima. En su mayoría disponían de escasos recursos económicos, ya que no podían mejorar su liquidez, debido a que se les hacía difícil el acceso al financiamiento externo en condiciones favorables; otra razón era, en algunos casos, el miedo a endeudarse, ya que la mayor parte de las EFL's, especialmente las CAC's, no habían tramitado, en ninguna institución financiera, crédito alguno. Por otro lado, la poca cultura de ahorro de los/as socios/as hizo que las propias CAC's no incrementasen, como era debido, su cartera de crédito, ni siquiera con recursos propios, ya que el fortalecimiento empieza por el aporte interno, antes de pensar en el acceso a apoyos externos.

- **Dificultades de crecimiento.**

Si no se dispone de recursos económicos es imposible crecer y fortalecer la EFL, ya que, para una entidad financiera, el principal elemento para operar es el dinero; sin dinero no puede salir adelante; por tal razón las CAC's vivían centradas en un grupito de personas que no pasaban, en promedio, de 15 socios/as, con una capital de trabajo promedio de entre 2.000 y 4.000 dólares por EFL.

- **No disponían ni de lugar propio, ni de equipamiento.**

En años anteriores al PAB, varias Instituciones pudieron llegar con algunos apoyos económicos, aunque muy limitados, y con algo de capacitación para el manejo de la Caja. Pero otros aspectos, como el equipamiento o un lugar para la atención y las reuniones, nadie había tomado en cuenta, por lo que casi ninguna de las pequeñas Cajas disponía de un lugar propio para la atención a los/as socios/as, lo realizaban en la casa comunal, con ocasión de la reunión de la organización, o bien en la casa de algún/a socio/a; y, además, sólo atendían una vez al mes, por lo que no se dinamizaba la EFL, ni se incrementaba el número de los/as socios/as, ni tampoco el capital de operación.

En cuanto al equipamiento, sólo las Cooperativas tenían, medianamente, los equipos necesarios para operar, es decir, un computador y un software contable. El resto, es decir, las CAC's, no disponían de estos equipos que les permitieran dinamizar y gestionar las actividades dentro de sus EFL's.

- **Gestión empírica.**

Un problema fundamental de las EFL's, especialmente de las CAC's, detectado al momento del diagnóstico, fue que la gestión que realizaban los/as administradores/as era demasiado empírica, basada en una práctica preestablecida, pero sin fundamento técnico alguno. Así lo demuestran los hechos observados acerca de que manejaban recursos muy limitados; que no crecían o lo hacían muy lentamente; que la información contable no estaba bien elaborada, pues se reducía a ingresos y gastos, como si fuera una caja chica; y, lo que era peor, cada cual lo hacía de un modo diferente, encontrándonos con un sin número de formas y tipos de funcionamiento y gestión.

- **Apoyos cuestionables y sin asistencia técnica.**

Algunas CAC's eran y son vistas sólo como clientes por algunas instituciones de apoyo y de crédito, concediéndoles crédito, pero a intereses sumamente altos, lo que impide el fortalecimiento de la estructura financiera de la comunidad. Otra práctica común de algunas instituciones es "usar" la Caja como medio para brindar créditos a personas o grupos de personas en particular, lo que a quien apoya le sale muy conveniente, pues no tiene que hacer mayor seguimiento, ya que la gestión de cobranza la hace la propia organización. Por ese servicio la Caja no recibe nada, peor aún asistencia técnica, pero queda muy agradecida porque sirve de medio para que sus socios/as accedan a créditos que la propia Caja, por su debilidad e insuficiente capital económico, no puede ofrecer.

Como consecuencia de toda esta problemática señalada, las CAC's difícilmente llegaban en algún momento a brindar servicios de calidad a sus socios/as. Las EFL's necesitaban, y siguen necesitando, todo tipo de recursos, sobre todo los económicos, para poder fortalecerse y llegar a cumplir su misión última de dinamizar la economía de las familias y ayudar en la mejora de las condiciones de vida de las comunidades.

5.3.2. PROCESO SEGUIDO DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

Desde el PAB, se entregaron varios apoyos para el fortalecimiento de las EFL's que demostraban condiciones, ganas de hacer bien las cosas, esfuerzo y empoderamiento de los/as socios/as para con su EFL. Se entregaron, en primera instancia, los Equipos de Cómputo, que incluían el Software Administrativo-Contable; luego, el Fondo de Capitalización para el incremento del Patrimonio y el Fondo de Crédito para el incremento de la cartera de Crédito; además, Material Divulgativo de las COAC's y de las CAC's, Papelería para el Manejo de la EFL, los Reglamentos Internos… Pero no de cualquier forma y manera, sino con una estrategia y una metodología bien definidas. Veamos, pues.

a) Estrategias desplegadas desde el Programa para la entrega de los apoyos a las EFL's:

- **Coordinación con las demás instituciones que conforman el PAB.**

Uno de los pasos seguidos fue coordinar con las instituciones que conforman el PAB, ya que todas, de una u otra forma, se encuentran en los mismos sectores trabajando juntas y los apoyos a entregarse debían estar ligados con los demás resultados para ir cumpliendo los objetivos planteados y mostrando la integralidad de cada uno de los resultados y del conjunto. Un claro ejemplo de lo que se dice son los créditos que se entregan a los/as socios/as para actividades netamente productivas.

- **Se buscó el momento y la forma adecuada para entregar los apoyos.**

Para avanzar con la entrega de los apoyos previstos en el Programa, primero se tuvo que realizar un estudio para ver quiénes estaban en capacidad y disponibilidad para acceder a estos apoyos. Desde ahí se buscó el momento idóneo para la entrega; si bien, antes se tenía que cumplir con una serie de requisitos, sobre todo de documentación, y algunos también ligados a otros resultados del programa (en especial del Componente 1: Organización y Género).

- **Sirven como incentivo a los/as administradores para tener la información al día.**

Fue de gran ayuda el haber dotado de un Sistema Administrativo-Contable a las EFL's, ya que los/as administradores/as, desde entonces, han podido tener la información más detallada, al momento y confiable, tanto para los/as socios/as como para alguna institución que quiera la información al momento de dar un apoyo. Eso les ha hecho sentir motivados en la realización de su trabajo en la EFL.

- **Sirven como incentivo para el incremento de los aportes.**

La entrega del Fondo de Capitalización a las CAC's fue fundamental para motivar a que los/as socios/as vayan aportando, poco a poco, con su capital propio en Certificados de Aportación, y así seguir creciendo y fortaleciéndose satisfactoriamente en beneficio de la comunidad a la que sirven.

b) Metodología(s) aplicada(s) para la entrega oportuna de los apoyos:

- **Incremento del Patrimonio de las EFL's para su sostenibilidad.**

Uno de los aspectos clave, pero también más difícil de lograr, fue el convencer a los/as socios/as de que tenían que ir incrementando constantemente el patrimonio en sus EFL's, pero, primero, en base a sus propios aportes de capital, ya que la gente para nada estaba acostumbrada a aportar, huyendo, más bien, como de la peste, al oír la palabra tabú "aporte". Tomando en cuenta este punto, y viendo las CAC's que más empeño ponían, se les entregó un Fondo de Capitalización de 1.000 dólares, como un incentivo al esfuerzo realizado, ya que, para acceder a este Fondo, primero tenían que llegar a aportar y contabilizar 500 dólares en Certificados de Aportación. Casi ninguna Caja disponía de este monto en certificados, algunas ni lo conocían, ni sabían para qué servía. Obviamente, este desconocimiento existía en las Cajas, no así en las Cooperativas, que también fueron apoyadas, para su capitalización, con montos más altos, entre 2.000 y 5.000 dólares, según el caso.

- **Metodología desarrollada para la entrega de la capitalización y del crédito.**

Para acceder a los diferentes apoyos desde el Programa, y las EFL's no eran una excepción, se tenía que cumplir con algunos requisitos diferenciados. Por ello, lo primero que se hizo fue socializar qué requisitos tenían que cumplir y qué documentación presentar.

Es así que, para acceder al apoyo del Fondo de Capitalización del PAB, se pidió lo siguiente:

- Listado de socios/as (ser un mínimo de quince socios/as).
- Solicitud dirigida al Comité de Crédito.
- Copias de cédula y papeleta de votación del Presidente y del Gerente de la Caja.
- Fotocopia certificada del Acuerdo Ministerial de la Organización de Base que respalda.
- Fotocopia certificada del Registro de la Directiva de la Organización de Base que respalda.
- Fotocopia del RUC de la misma Organización y del último pago al SRI (estar al día).
- Estados Financieros a la fecha: Balance General y Estado de Resultados.
- Estado de Cartera por productos financieros, detallando destinatarios, montos entregados y capital adeudado a la fecha.
- Tener una morosidad menor al 8%.
- **Tener en Certificados de Aportación de los/as socios/as al menos 500 dólares.**
- Copia del Acta de la Asamblea en la que la Caja decide pertenecer a la Red de Finanzas Populares y Solidarias de Bolívar (REDFIPS-Bolívar).
- Tener una Cuenta Bancaria abierta con representación del Presidente y Gerente de la Caja.

De igual forma, para acceder a los Créditos desde el Fondo de Crédito existente en el PAB, tenían que cumplir con una serie de requisitos; los indicados más arriba y, además, éstos otros:

- Solicitud dirigida al Comité de Crédito adjuntando el aval de uno de los Técnicos de EFL's e indicando el monto de crédito solicitado.
- Haber depositado previamente un encaje (del 10 x 1) en una cuenta bancaria.
- Listado y datos de las personas socias de la EFL que solicitan recibir crédito de la EFL desde el Fondo de Crédito del FEPP-PAB, detallando también monto solicitado, destino del crédito, monto de ahorro y monto de certificados de aportación que tienen en la EFL.
- No presentar una morosidad mayor al 6%.
- Firmar un pagaré a favor del FEPP-Guaranda.

- **Conformación del Comité de Crédito del FEPP-PAB.**

Dentro de este proceso, para la entrega de los apoyos, especialmente para la entrega del crédito y la capitalización, se conformó un Comité de Crédito, que se encarga desde entonces de la revisión de la documentación que presentan las EFL's para acceder al crédito y la capitalización, y, si es que procede, de su aprobación y bajo qué condiciones. Este Comité está conformado por el Coordinador del Programa, el Coordinador del FEPP-Regional Guaranda y los/as Técnicos/as en EFL's.

c) Acciones más importantes desarrolladas por el PAB:

- **Entrega de Aportes a las EFL's, en calidad de crédito y capitalización:**

Con la finalidad de determinar sobre la entrega de los apoyos en crédito y capitalización se reunía el Comité de Crédito, para revisar la documentación presentada, el cumplimiento de los requisitos y las condiciones en que se encontraban financieramente las EFL's, y para decidir sobre la entrega de estos apoyos.

La dinámica de crecimiento generada en las EFL's, en buena medida, se ha visto motivada gracias a los apoyos que se han entregado desde el Programa. Son **4 las COAC's** y **15 las CAC's** que han recibido este tipo de apoyos desde el Programa.

i) Fondo de Capitalización.

Para motivar a que los/as socios/as aporten en Certificados de Aportación para mejorar el patrimonio de sus EFL's, y como un incentivo al esfuerzo realizado, se entregaron Fondos de Capitalización:

- En lo concerniente a las COAC's, desde fondos del Programa, se entregó a 4 COAC's, para su capitalización, un total de 15.000 dólares.
- En lo concerniente a las CAC's, desde fondos del Programa, se entregó a 15 CAC's, para su capitalización, un total de 15.000 dólares, desde el Fondo de Capitalización.

ii) Fondo de Crédito.

Para mejorar la liquidez y la dinámica crediticia de las EFL's, especialmente de las CAC's, se entregaron, entre 2009 y 2010, en calidad de crédito, **91.000 dólares** desde el Fondo de Crédito del Programa, previo al cumplimiento de los requisitos planteados por el Comité de Crédito.

El crédito que se entrega a las EFL's, una vez que se va recuperando, se sigue entregando a otras EFL's que lo requieren, de modo que el Fondo de Crédito dé la vuelta y cumpla su función sin permanecer ocioso.

Por otro lado, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Codesarrollo, durante la ejecución del PAB, apoyó con la entrega de créditos a las EFL's por un monto total de 490.500 dólares, de los que, a las CAC's, se entregaron 52.500 dólares, y a las COAC's 438.000 dólares.

En resumen, los montos totales entregados a las EFL's en calidad de crédito y capitalización, con fondos del PAB y de la Cooperativa CODESARROLLO, son:

- Del Fondo de Capitalización del PAB para las EFL's: 30.000 dólares
- Del Fondo de Crédito del PAB para las CAC's: 91.000 dólares
- Crédito de Codesarrollo para las EFL's: 490.500 dólares
- **Total General: 611.500 dólares**

Estos fondos entregados, tanto en calidad de Crédito como para Capitalización, han ayudado a las EFL's a fortalecerse y a dinamizarse, ya que van incrementando el volumen de su cartera de crédito y también su patrimonio. Hay que destacar que los Estados de Cartera, tanto de Codesarrollo, como del FEPP-PAB, cortados al finalizar el Programa, reflejan un índice de morosidad del 0%.

- **En cuanto a los otros apoyos entregados se mencionan los siguientes:**

i) Material divulgativo y de difusión de los servicios de las EFL's.
- Cinco trípticos divulgativos se editaron y entregaron a las COAC's beneficiarias (1.000 para cada COAC), lo que les ayudó a promocionar sus servicios y productos financieros.
- 10 trípticos divulgativos impresos y entregados a 10 CAC's (100 copias por cada Caja).
- Rótulo identificativo de la EFL ubicado junto a la oficina.

ii) Formatos y documentos para el manejo contable entregados a cada una de las EFL's.
iii) 20 Equipos Informáticos entregados a otras tantas EFL's.
iv) Software Administrativo-Contable instalado en 20 EFL's.

Foto 2. Tríptico de la COAC Las Naves, 2008.

Foto 3. Rótulo de la oficina de la COAC Monoloma, 2009.

Foto 4. Tríptico de la CAC Santa Marianita, 2010.

Foto 5. Equipo y Software entregado a la CAC Joyocoto, 2008.

5.3.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

a) En concreto, ¿qué se ha hecho para fortalecer las EFL's?

- **Los apoyos entregados, tanto a las COAC's como a las CAC's, en calidad de Crédito y de Capitalización, les han ayudado a fortalecerse y a dinamizarse, ya que incrementan el volumen de sus principales cuentas en beneficio de los/as socios/as, que ven en sus estructuras la mejor alternativa de financiamiento para sus actividades productivas.**

Los montos de crédito y capitalización entregados se detallan, por cada CAC, en el cuadro 7.

Cuadro 7. Detalle de apoyos entregados a las CAC's, en calidad de crédito y capitalización, entre 2008 y 2010.

Nº	EFL	Capitalización 2009-2010		Crédito 2009-2010		Crédito entregado por Codesarrollo	
		Cant.	Valor Total	Cant.	Valor Total	Cant.	Valor Total
LAS NAVES							
1	CAC Las Mercedes	1	1,000.00	2	12,000.00	1	2,000.00
2	CAC Jerusalén	1	1,000.00	2	7,500.00		
3	CAC 5 de Noviembre	1	1,000.00				
ECHEANDÍA							
4	CAC Nuevo Amanecer	1	1,000.00	1	4,000.00		
5	CAC Nueva Esperanza (Guamag Yacu)	1	1,000.00	2	12,000.00		
6	CAC El Tesoro	1	1,000.00	1	4,000.00		
7	CAC San Francisco	1	1,000.00				
SIMIÁTUG							
8	CAC Santa Marianita	1	1,000.00	2	3,000.00		
9	CAC Nueva Esperanza (Santa Teresa)	1	1,000.00	2	2,000.00		
10	CAC Mushuk Kawsay	1	1,000.00	1	5,500.00	5	23,500.00
11	CAC 7 de Abril	1	1,000.00	2	13,500.00	2	12,000.00
12	CAC Credi-Andina	1	1,000.00	1	5,000.00		
SALINAS							
13	CAC Libertad y Desarrollo	1	1,000.00	3	20,500.00	2	15,000.00
FACUNDO VELA							
14	CAC La Dolorosa	1	1,000.00				
15	CAC Quivaná	1	1,000.00				
TOTAL CAC's		**15**	**15,000.00**	**19**	**91,000.00**	**10**	**52,500.00**

Fuente: Informes de Seguimiento y Carteras de Crédito de Codesarrollo y PAB. PAB, 2009-2010.

Viendo los datos de los apoyos entregados para capitalización y para crédito (ver cuadro 7), se puede afirmar que son elevados. Lo que se ha tratado es de abarcar al mayor número posible de EFL's. El Fondo de Capitalización se entregó a 15 Cajas, que representan el 65% de las CAC's apoyadas. Y se entregaron **91.000 dólares** en crédito a 11 Cajas al 10% anual, una tasa de interés muy baja. Como estas EFL's están manejando una tasa de interés activa promedio entre el 21% y 24% anual, estos créditos entregados también están ayudando a fortalecer las EFL's, a capitalizarse con interesantes utilidades y a dinamizar las finanzas populares en el área de intervención del PAB.

Desde la COAC Codesarrollo se entregaron, a 4 CAC's, 52.500 dólares en crédito, lo que ha ayudado a que las estructuras más pequeñas también vayan perdiendo el miedo de endeudarse, al darse cuenta de que sí existen interesantes beneficios al obtener créditos externos a bajos intereses.

En el siguiente cuadro se detallan las COAC's beneficiarias del Fondo de Capitalización del PAB y del Crédito de CODESARROLLO, y los montos recibidos.

Cuadro 8. Detalle de apoyos entregados a las COAC's, en calidad de crédito y capitalización, entre 2008 y 2010.

Nº	EFL	Capitalización 2009-2010		Crédito 2009-2010		Crédito entregado por Codesarrollo	
		Cant.	Valor Total	Cant.	Valor Total	Cant.	Valor Total
1	COAC Simiátug Ltda.	1	5,000.00			3	308,000.00
2	COAC Salinas Ltda.	1	5,000.00			1	100,000.00
3	COAC San Miguel de Monoloma	1	2,000.00				
4	COAC Luz y Progreso	1	3,000.00			1	30,000.00
TOTAL COAC's		**4**	**15,000.00**			**5**	**438,000.00**

Fuente: Informes de Seguimiento y Carteras de Crédito de Codesarrollo y PAB. PAB, 2009-2010.

Se entregó, a 4 COAC's, Fondo de Capitalización del PAB, en montos más grande que a las CAC's, por un total de 15.000 dólares; y como crédito, desde la COAC Codesarrollo, se entregaron 5 Créditos, por un monto total de 438.000 dólares. Estos créditos dados a las Cooperativas les han ayudado a crecer enormemente ya que también Codesarrollo da créditos a una tasa de interés bastante conveniente del 10% anual, de acuerdo a su producto de crédito llamado CREDIFINANCIERO.

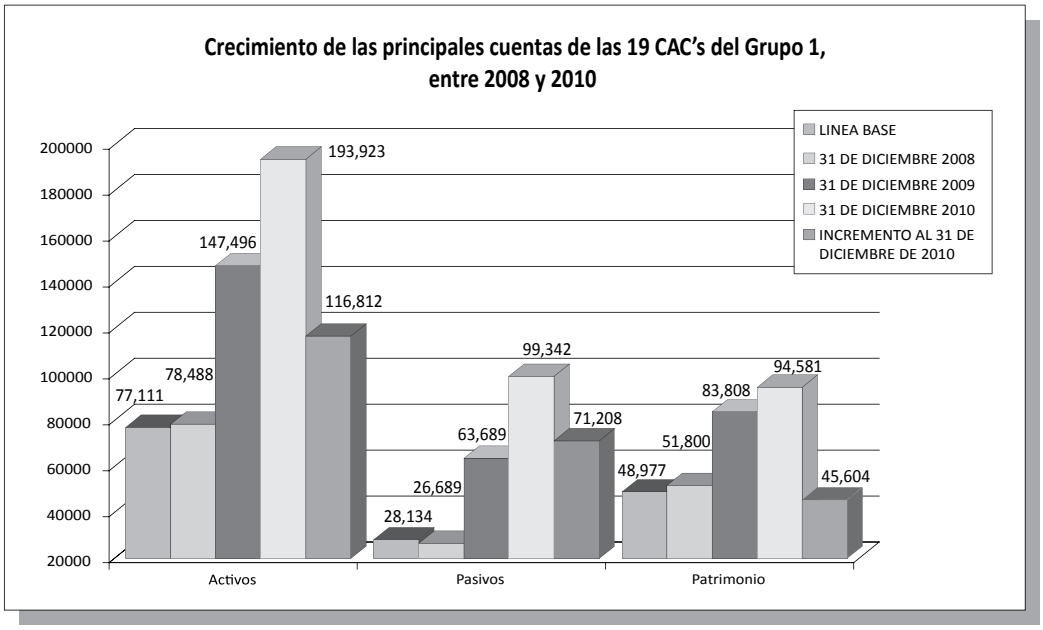
b) Algunos efectos interesantes alcanzados con la intervención del PAB:

- **El incremento progresivo de los recursos económicos disponibles ha generado que las EFL's tengan una mejor dinámica de trabajo, demostrando mayor eficiencia.**

El incremento que han tenido las EFL's, gracias a las estrategias aplicadas por el PAB, en el volumen de recursos disponibles y puestos al servicios de sus socios/as, además de significar una importante mejora en la eficacia y eficiencia de estas estructuras –reflejada en las principales cuentas–, ha supuesto una mejor dinámica de trabajo y servicio –reflejada en la confianza y empoderamiento–.

En el siguiente gráfico se presenta la evolución que han tenido las 19 CAC's del Grupo 1 en cuanto al crecimiento de las principales cuentas (activos, pasivos y patrimonio), a lo largo de la intervención.

Gráfico 8. Evolución de las principales cuentas de las 19 CAC's del Grupo 1, entre 2008 y 2010.

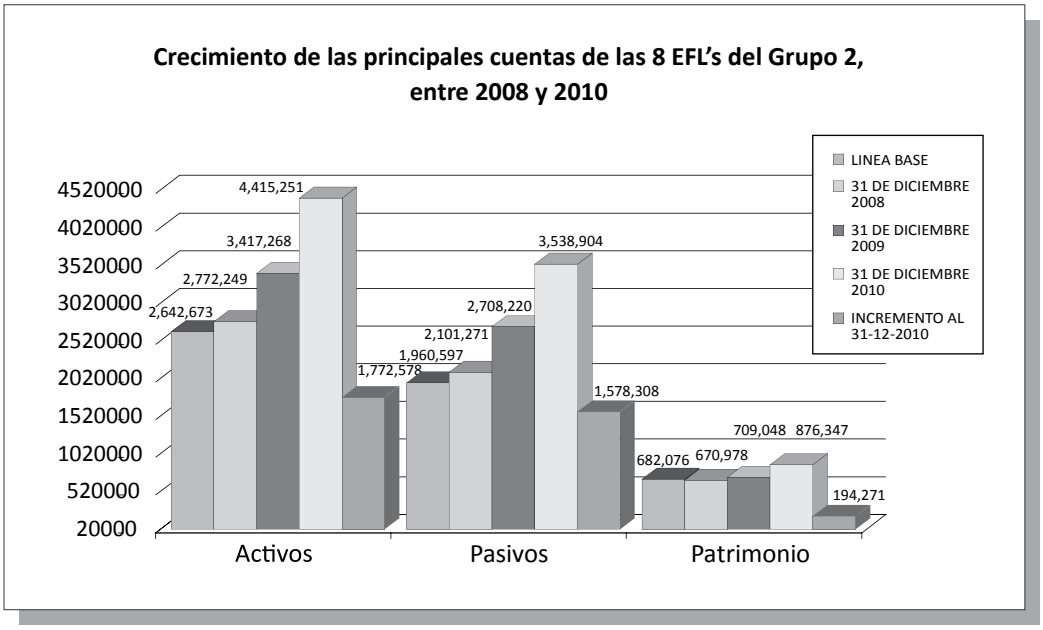


Fuente: Informes financieros de las 19 EFL's del Grupo 1. Elaborado por el Equipo Técnico de EFL's.

Existe un crecimiento bastante acelerado desde el año 2009 hasta el final del año 2010: i) los activos, en estos 2 años, se han incrementado en más del 150%; ii) los pasivos, de igual forma, reflejan un crecimiento del 253%; iii) así como el patrimonio se ha incrementado significativamente en un 93% (ver gráfico 8). Lo que nos demuestra, efectivamente, que las EFL's han mantenido un ritmo de crecimiento acelerado, ya que los/as socios/as están empoderándose de sus estructuras y han visto que es la mejor opción para financiar sus actividades productivas y mejorar las condiciones de vida.

A continuación, en el gráfico 9, se observa el nivel de crecimiento de las principales cuentas de las 8 EFL's del Grupo 2, también en el mismo periodo, entre 2008 y 2010.

Gráfico 9. Crecimiento de las principales cuentas de las 8 EFL's del Grupo 2, entre 2008 y 2010.



Fuente: Informes financieros de las 8 EFL's del Grupo 2. Elaborado por el Equipo Técnico de EFL's.

En cuanto a las 8 EFL's de este grupo, a diciembre de 2010, vemos que también han tenido un crecimiento importante con respecto a la línea base (ver gráfico 9), tanto en los activos (67%), como en los pasivos (81%), así como también en su Patrimonio (28%). Se puede, pues, decir que estas Estructuras Financieras Populares, han ido creciendo constantemente a un ritmo progresivo (cada año más rápido), y que, considerando los números absolutos que manejan, son el impulso que necesita la economía popular y solidaria en la región para generar desarrollo local sostenible.

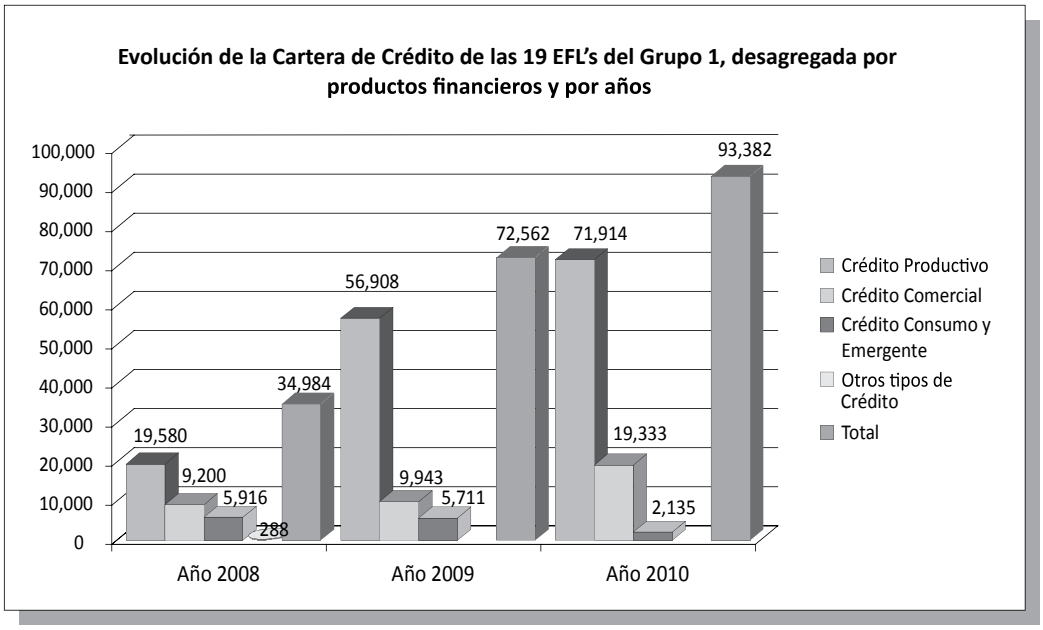
c) Algunos impactos logrados: notable aumento de la inversión productiva en las zonas.

- **Las EFL's, con los apoyos recibidos y el esfuerzo hecho en aportes desde los mismos socios y socias, han incrementado considerablemente el número y el volumen de los créditos para inversiones productivas.**

La mejora lograda en el dinamismo de trabajo ha significado que la mayoría de las EFL's estén ya en capacidad de ayudar a financiar, con mayores volúmenes y en mayor número, las iniciativas productivas, empresariales y comerciales de sus asociados/as.

A continuación, el gráfico 10 indica la evolución que ha tenido la Cartera de Crédito de las 19 CAC's del Grupo 1 en montos destinados a la inversión, desagregada por productos financieros:

Gráfico 10. Evolución de la Cartera de Crédito de las 19 EFL's del Grupo 1, desagregada por productos financieros y por años, durante la intervención del PAB.

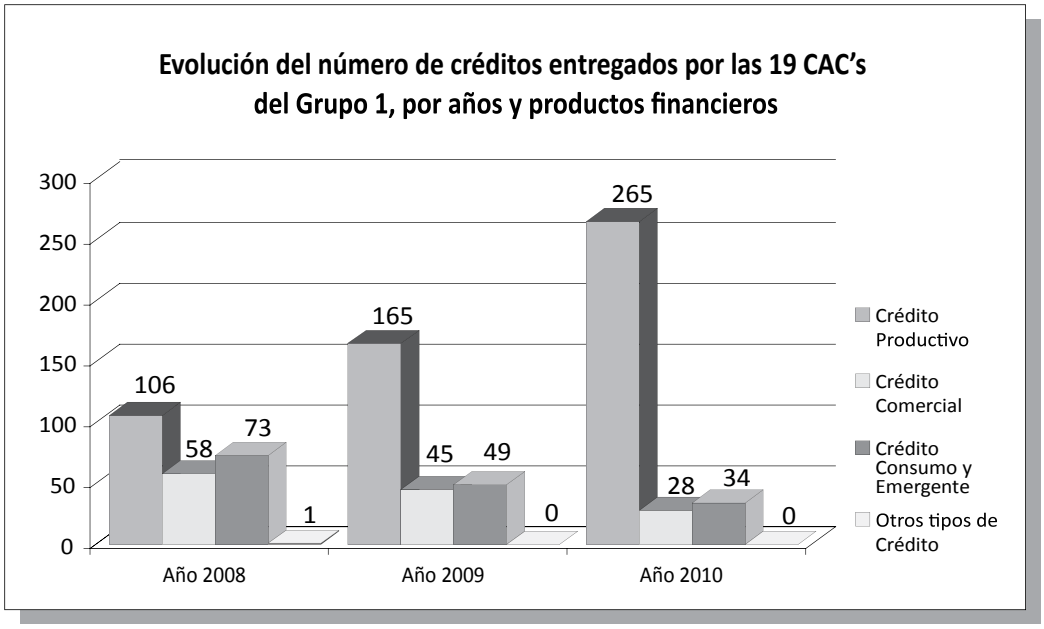


Fuente: Reportes de Cartera de Crédito de las 19 EFL's del Grupo 1. Elaborado por el Equipo Técnico de EFL's.

Del gráfico 10, se extraen dos conclusiones importantes: por un lado, que, sobre todo a partir de 2009, los créditos que han otorgado las CAC's de este Grupo 1 han sido destinados, en mayor parte, para realizar inversiones productivas agropecuarias (77% de la Cartera total de Crédito en 2010), existiendo un crecimiento en el monto de crédito destinado a este producto financiero del 267% con respecto al año 2008, lo que nos demuestra también que las EFL's que accedieron a crédito desde el PAB, en verdad, lo invirtieron bien; y, por otro lado, que los montos destinados a crédito desde las EFL's han aumentado enormemente, pues la Cartera de Crédito, en sólo dos años –entre 2008 y 2010–, se ha incrementado en un 167%.

En el siguiente gráfico, se presentan los datos correspondientes al número de créditos que han entregado estas 19 EFL's, desgregados por años y destino.

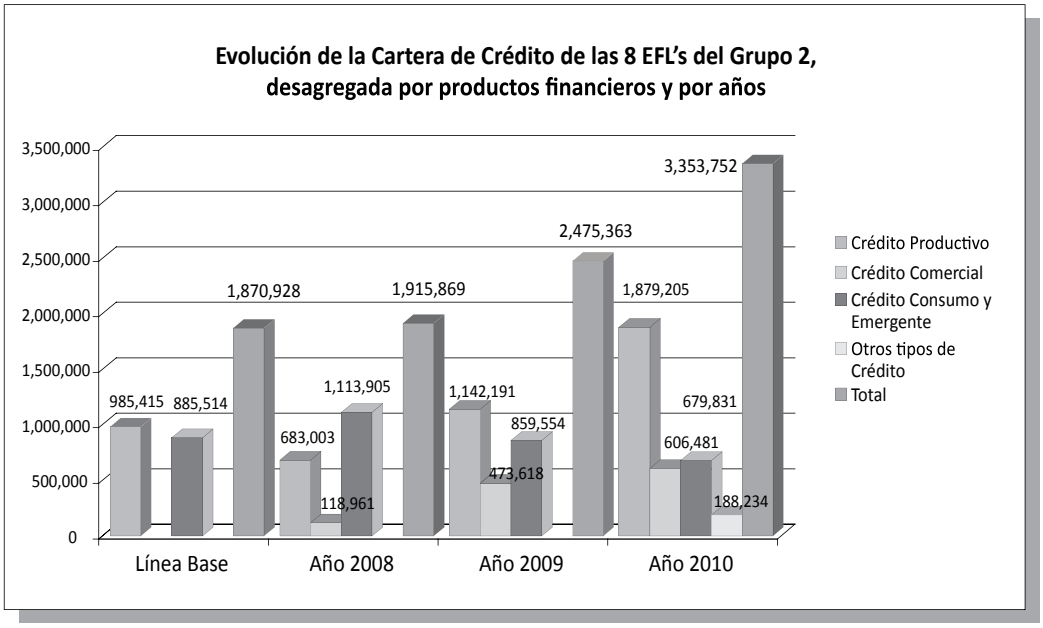
Gráfico 11. Evolución del número de créditos entregados por las 19 CAC's del Grupo 1, por años y productos financieros, durante la ejecución del PAB.



Fuente: Reportes de Cartera de Crédito de las 19 EFL's del Grupo 1. Elaborado por el Equipo Técnico de EFL's.

El gráfico 11 guarda mucha relación con el antes señalado y ratifica el análisis realizado, ya que, de igual forma, se observa que constantemente, año tras año, ha ido incrementando el número de créditos entregados, lo que significa también que aumentó el número de beneficiarios/as de créditos en estas estructuras para inversiones, incrementándose en un 150% el número de beneficiarios/as de créditos productivos, si bien bajó el número de créditos comerciales y de consumo. Esto indica, por un lado, que las EFL's están apoyando más las inversiones productivas agropecuarias, y, por otro lado, que los montos por crédito son mucho más altos, dado que crece mucho más aceleradamente el monto de la Cartera de Crédito que el número de créditos.

Gráfico 12. Evolución de la Cartera de Crédito de las 8 EFL's del Grupo 2, desagregada por productos financieros y por años, durante la intervención del PAB.



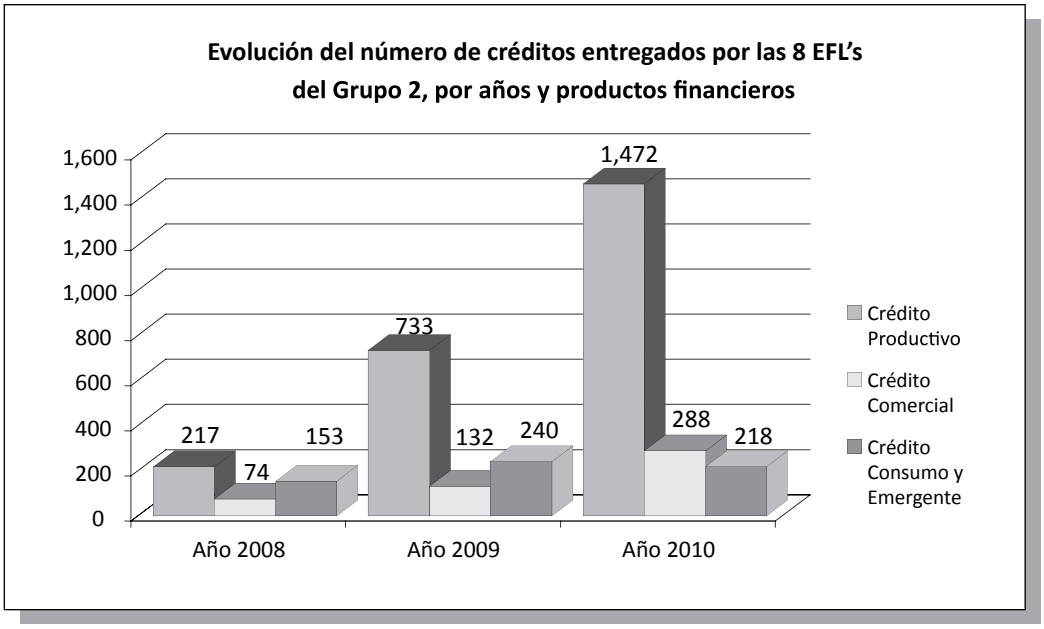
Fuente: Reportes de Cartera de Crédito de las 8 EFL's del Grupo 2. Elaborado por el Equipo Técnico de EFL's.

Realizando el mismo tipo de análisis con las 8 EFL's de este Grupo 2 (ver gráfico 12), también se observa que los créditos se están destinando, en su mayor parte, para inversiones productivas.

De la Cartera total de Crédito de 2010, el 78% (53% en 2007) fue destinado a la producción agropecuaria. De destacar es, asimismo, el incremento de casi el 80% en el volumen de la Cartera de Crédito en sólo 3 años, lo que representa, en números absolutos, casi un millón y medio de dólares más para la inversión, sea productiva o comercial. Hoy en día, las COAC's y sus socios/as se han dado cuenta de que el crédito ha de destinarse a la inversión y no al gasto; como refleja el gráfico, aunque aumenta la Cartera de Crédito, los montos destinados a crédito de consumo o emergente se reducen, en beneficio de los otros productos financieros.

En el Gráfico 13 se presenta la evolución del número de créditos entregados por estas EFL's:

Gráfico 13. Evolución del número de créditos entregados por las 8 EFL's del Grupo 2, por años y productos financieros, durante la ejecución del PAB.



Fuente: Reportes de Cartera de Crédito de las 8 EFL's del Grupo 2. Elaborado por el Equipo Técnico de EFL's.

Con respecto al número de créditos entregados desde estas EFL's del Grupo 2, a diciembre de 2010, están entregados créditos productivos a 1.472 personas, el doble que en el año anterior. Igualmente, se duplicaron los créditos para actividades comerciales. También las COAC's están ayudando a un número mayor de socios/as, lo que hace posible ir satisfaciendo las necesidades de sus socios/as y, de esta forma, ayudar a mejorar las condiciones de vida de las familias y de las parroquias en donde se encuentran ubicadas.

Foto 6. Entrega de un Crédito Productivo desde la CAC Joyocoto, 2010.

5.3.4. ALGUNAS LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

- Para la entrega de los apoyos es fundamental evaluar primero la situación y fortalezas –o debilidades– de la EFL, en los seguimientos y visitas que se realicen, en la asistencia a las capacitaciones y en la participación en los eventos, ya que sólo así se puede ver y analizar qué necesitan y si están en capacidad de utilizarlo adecuadamente, pues, un apoyo mal entregado, o en un momento no oportuno, puede resultar perjudicial en el proceso de fortalecimiento de la EFL. Por otro lado, hay que observar detenidamente hasta qué punto los/as socios/as y directivos están empoderados/as y participan con interés en su caja o, por el contrario, es cosa de unos/as pocos/as, no garantizándose ni la sostenibilidad de la EFL, ni el buen uso de los recursos entregados. Sólo después de esta evaluación meticulosa se puede proceder a entregar los apoyos que necesita la caja (o no, si es que no se dan las condiciones).

- Es de suma importancia que, desde los proyectos y programas de apoyo a las Finanzas Populares y Solidarias, se destinen una parte de los recursos para capitalizar a las Estructuras Financieras, que son su alma, como una estrategia de fortalecimiento que agiliza los procesos. Pero, antes de entregar recursos, primero tienen que ser los/as socios/as quienes aporten con dinero propio para capitalizar la EFL, y demostrar así verdadero empoderamiento; en segundo lugar, la EFL ha de gestionarse con transparencia y adecuadamente, presentando bien los Informes Financieros y demostrando que, aunque sea una entidad pequeña en recursos, está saneada y no arroja alta morosidad; y, luego, finalmente, se hará merecedora de recibir la capitalización, en reconocimiento al esfuerzo realizado, económico y organizativo. Ciertamente, la experiencia nos garantiza que no es bueno entregar apoyos a cambio de nada, como tantas veces se ha hecho desde un enfoque paternalista del desarrollo, sin que haya una contraparte y sin que se garanticen resultados y sostenibilidad.

- La sostenibilidad de las EFL's, dado que éstas manejan capital financiero, depende, en gran medida, del patrimonio que tienen o que pueden llegar a tener, siempre y cuando haya sido obtenido, en su mayor parte, con el esfuerzo y aporte de los/as socios/as en forma de certificados de aportación y de capitalización de las utilidades. Hay que asegurarse de que el patrimonio, en una institución de finanzas, es el rubro que va creciendo siempre, aunque sea poco a poco, porque es el principal indicador de fortaleza y el que va a asegurar un crecimiento progresivo.

5.4. EL PLAN DE MEJORAMIENTO Y FORTALECIMIENTO IMPLEMENTADO EN LAS EFL's, CON ENFOQUE Y PERSPECTIVA DE GÉNERO.

Antes de iniciar el trabajo de campo se realizó un diagnóstico participativo de las comunidades para obtener información y poder construir los indicadores iniciales del Programa. Luego se trabajó enfocándose en función de las directrices tomadas y de los objetivos para los que fue planteado el Programa, partiendo de una línea base inicial… y el PAB cobró vida.

Ir aprendiendo día a día, atraer nuevas ideas, crear nuevas experiencias… se convirtió en una prioridad y en el principal *"atractivo"* del PAB para un Equipo Técnico motivado al trabajo. En esta dinámica se movió la necesidad de plasmar y generar reglamentos y manuales de procedimientos dentro de las Estructuras Financieras, para adaptarse a la realidad y a la situación particular de sus socios y socias, y para que sirvieran de herramienta para el manejo de las Cajas y Cooperativas.

5.4.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN.

La mayoría de las Cajas **no disponían de un Reglamento Interno** para regular sus actividades ni el desempeño de las instancias de dirección conformadas al interior de la misma. Algunas sí contaban con él, pero no lo aplicaban o lo hacían a medias; pues, al revisarlos, nos dimos cuenta de que no estaban acordes a la realidad de las CAC's, por lo que resultó necesario mejorarlos a través de un análisis y revisión a profundidad para adaptarlos y que pudieran ser aplicados.

Por otro lado, era muy latente en las EFL's **la discriminación de la mujer en el acceso al crédito**, a pesar de ser quien realiza pequeñas inversiones familiares, a menudo sólo con sus propios ahorros. En el trabajo conjunto que realiza el PAB, se vienen generando ideales positivos a favor de la mujer para dar un mejor soporte a su participación activa en las EFL's.

Conforme crecen las entidades financieras se dificulta llevar la información manualmente, por lo que muchas presentaban **desorden en los informes financieros** y, por ello, pérdida de credibilidad ante los/as socios/as. Fue necesario, por tanto, mejorar la administración contable de las EFL's a través de la capacitación y la implementación de un Sistema Informático, con el apoyo del cual se llevaría toda la información generada en las transacciones comerciales de las "cajitas".

Con demasiada frecuencia **las ONG's y los Organismos Gubernamentales han venido ofreciendo apoyos de modo muy irregular**, sin ningún tipo de control, sin un seguimiento para saber cómo se están empleando los recursos y apoyos, sin una verdadera dinámica de apoyo que ayudase a las EFL's a ofrecer servicios y productos financieros idóneos para sus socios/as.

Así sucedió, por ejemplo, con los Reglamentos Internos en algunos Bancos Comunales, sobre todo de la Zona Baja, pues, al realizar un análisis, se observó que **los Reglamentos Internos eran todos iguales,** habían sido hechos sin tomar en cuenta los factores sociales, organizativos, económicos y el medio donde se ubican estas pequeñas estructuras, y se habían entregado sin haberlos socializado con los/as socios/as.

5.4.2. PROCESO SEGUIDO DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

a) Estrategias desplegadas desde el Programa: participación y compromiso.

En los seguimientos y reuniones mensuales con cada EFL, se trató de **concienciar sobre la importancia de tener herramientas que permitan mejorar la gestión y la participación efectiva de los/as socios/as con equidad,** explicando los beneficios y la metodología a seguir para la elaboración del Plan de Mejoramiento de la CAC.

Se presentó, pues, la necesidad de **contar con una normativa escrita** a través del Reglamento Interno, bajo normas detalladas, sobre la conformación y funciones de la directiva, del comité de crédito, de la asamblea y de cada miembro, los objetivos, las tasas de interés, el manejo de las herramientas financieras, etc. Porque, para que una EFL funcione correctamente, se fortalezca y sea sostenible en el tiempo, es necesario que posea un Reglamento Interno acorde a sus necesidades donde queden plasmadas, entre otras cosas, las normas que regulen el normal funcionamiento de la misma.

Fue crucial, al momento de elaborar **el Plan de Mejoramiento, que éste fuera analizado con todos/as los/as integrantes de la EFL**, de modo que su puesta en práctica fuera a satisfacción de todos/as y para fomentar el sentido de pertenencia al tener normas claras y sencillas a ser cumplidas.

Al tener una variedad enorme de estructuras financieras en lugares alejados o de difícil acceso, fue necesario contribuir con **propuestas acordes a la realidad y situación del medio**, para plantear soluciones diferenciadas y realizar un Plan de Mejoramiento en cada una de estas EFL's.

El **potenciar los escasos recursos disponibles**, articulando actores y acciones encaminadas a fortalecer las EFL's, fue otra estrategia que ayudó a mejorar la forma de presentación ante Organismos de apoyo a las finanzas populares.

b) Metodología aplicada: Soluciones diferenciadas de acuerdo a parámetros comunes.

Luego de realizar el diagnóstico, y basados en él, se plantearon **soluciones diferenciadas**, que se concretaron, **en forma participativa, en un Plan de Mejoramiento**, que buscaba establecer las políticas y el mecanismo para el mejoramiento estructural de la EFL.

Por otro lado, para coordinar metodologías, estrategias de intervención y acciones entre las EFL's y la Red de Finanzas Populares de Bolívar, se **unificaron** los sistemas de valoración y **los parámetros financieros** de las EFL's más pequeñas, adaptándolos a lo que exigen los organismos de control.

De este manera se aplicó una metodología de trabajo con las EFL's que les ayudó, por un lado, a **plantear soluciones diferenciadas y estratégicas para su fortalecimiento** y, por otro, a **unificar el sistema financiero de administración** para poder presentar sus datos bajo parámetros financieros comunes y admitidos por los organismos de control (la Dirección Nacional de Cooperativas), lo que les habilita para, algún rato, acceder a recursos provenientes de las instituciones estatales.

Se realizó, por tanto, la adaptación de modelos de Reglamentos Internos (en el caso de las CAC's) y de Manuales de Crédito (en el caso de las COAC's) que aplican con éxito otras EFL's a la realidad de cada entidad, considerando también la equidad de género en todo momento; haciendo énfasis en: la igualdad de derechos entre el hombre y la mujer, la reglamentación de las funciones con participación activa de la mujer y su adaptación a las condiciones donde se desarrolla la entidad financiera.

El objetivo de trabajar en este modo fue lograr el mejoramiento continúo de los procedimientos a aplicarse desde la EFL para reducir los riesgos de las operaciones y bajar los costos operativos; y así que los excedentes (utilidades) pudieran servir para redistribuir entre los/as socios/as y/o para incrementar, a su vez, el patrimonio de la EFL, mediante la capitalización de las utilidades.

c) Acciones más importantes desarrolladas por el PAB:

El trabajo que ha venido realizando el PAB ha ayudado a conocer de cerca la realidad de cada una de las EFL's, a detectar los problemas, sus debilidades y fortalezas, y a plantear las acciones necesarias para lograr el empoderamiento necesario para sacar adelante cada financiera local.

- La **elaboración y aplicación del Plan de Mejoramiento**, en forma participativa, con cada EFL, incluyendo el Reglamento Interno, en caso de no contar con él, ha hecho que se dé un verdadero empoderamiento y que cada persona asuma la responsabilidad compartida de su aplicación.

- **Elaboración y aplicación de Productos Financieros**: se trabajó en el desarrollo de nuevos productos financieros necesarios y acordes para el sector, y, sobre todo, en que las EFL's, por más pequeñas que fueran, manejasen su cartera de crédito de acuerdo a los productos financieros establecidos en el Reglamento Interno.

- Elaboración del **Manual de Políticas Comunes** para las EFL's: ya casi al finalizar la 1ª Fase del Programa, se alcanzó a elaborar, socializar y entregar un Manual de Políticas Comunes de funcionamiento de las EFL's, que servirá para determinar las funciones y responsabilidades de cada instancia al interior de la EFL, las políticas a aplicarse en la administración financiera y en la gestión del crédito, así como en su relacionamiento externo con la Red y las otras EFL's.

- Una actividad necesaria, al entregar el computador y empezar a ingresar los datos, fue contar con un **Manual para el Manejo eficiente del Software Contable,** y que estuviera acorde a los productos financieros y al tipo de gestión que realiza una pequeña EFL, con lo que se contribuyó, una vez más, al fortalecimiento de las capacidades y a la creación de actitudes positivas en las personas que se encuentran al frente de sus EFL's.

5.4.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

a) En concreto, ¿qué se ha logrado con el Plan de Mejoramiento en las EFL's?

- **Las EFL's gestionadas, administrativa y financieramente, bajo esquemas técnicos y sociales son más sostenibles, brindan y desarrollan servicios de acuerdo a la demanda y se enmarcan más fácilmente en los principios y valores de la economía social y solidaria.**

La planificación del trabajo con las EFL's se puso en marcha, con la participación de las mujeres, para llegar a contar con los Planes de Mejoramiento que, posteriormente, se han ido implementando en todos o en varios de sus elementos, en las EFL's, según éstas iban mejorando en su gestión y cumpliendo con determinados requisitos, señal de que estaban en disposición de dar el siguiente paso o de recibir un nuevo apoyo.

En el cuadro siguiente, se presentan algunos de los elementos considerados en el Plan de Mejoramiento, como son: i) Equipo Informático y Software Contable; ii) Papelería para el registro de las transacciones; iii) Formatos para realizar la Contabilidad manualmente; y iv) Reglamento Interno; y si ya han sido o no todavía implementados en las CAC's apoyadas, dentro del proceso de fortalecimiento.

Cuadro 9. Equipos y Materiales entregados a las EFL's, a diciembre de 2010, por áreas de intervención del PAB.

Nº	Áreas de Intervención Nombres de las EFL's	Entrega de equipos y materiales para el manejo de las EFL's			
		Computador software	Papelería para registros	Formatos de contabilidad	Elaboración y/o Modificación del Reglamento Interno
SIMIÁTUG					
1	CAC Santa Marianita	SI	SI	SI	SI
2	CAC Nueva Esperanza (Santa Teresa)	SI	SI	SI	SI
3	CAC Mushuk Kawsay	SI	SI	SI	SI
4	CAC 8 de Octubre	SI	SI	SI	SI
5	CAC 7 de Abril	SI	SI	SI	SI
6	CAC 10 de Enero	SI	SI	SI	SI
7	CAC Credi-Andina	SI	SI	SI	SI
SALINAS					
8	COAC San Miguel de Monoloma	SI	SI	SI	SI
9	CAC Libertad y Desarrollo	SI	SI	SI	SI
10	CAC Jesús del Gran Poder	NO	NO	NO	NO
LAS NAVES					
11	CAC Bellavista	NO	NO	NO	SI
12	Cooperativa de Producción Artesanal 5 de Noviembre	NO	NO	NO	SI
13	CAC Banco Bolivariano	SI	SI	SI	SI
14	CAC Las Mercedes	SI	SI	SI	SI
15	CAC Jerusalén	SI	SI	SI	SI
16	CAC El Paraíso	SI	SI	SI	SI
17	CAC San Pedro (Trinidad Bonilla)	SI	SI	SI	SI
ECHEANDÍA					
18	CAC San Eduardo	NO	SI	SI	SI
19	CAC Nuevo Amanecer	SI	SI	SI	SI

Nº	Áreas de Intervención Nombres de las EFL's	Entrega de equipos y materiales para el manejo de las EFL's			
		Computador software	Papelería para registros	Formatos de contabilidad	Elaboración y/o Modificación del Reglamento Interno
20	CAC Nueva Esperanza (Guamag Yacu)	SI	SI	SI	SI
21	CAC El Tesoro	NO	SI	SI	SI
22	CAC San Francisco	SI	SI	SI	SI
23	COAC Luz y Progreso	SI	NO	NO	SI
FACUNDO VELA					
24	CAC La Dolorosa	SI	SI	SI	SI
25	CAC Quivaná	NO	SI	SI	SI
GUARANDA					
26	CAC Joyocoto	SI	SI	SI	SI
TOTAL CAC's		20	22	22	25
Porcentajes		77%	85%	85%	96%

Fuente: Informes de Seguimiento y Reportes de Entrega de Apoyos. PAB, 2008-2010.

Se realizó la entrega de Equipos Informáticos, en los que estaba instalado el Software Contable, en 18 CAC's, además de en 2 COAC's, la Luz y Progreso y la San Miguel de Monoloma, completando así la entrega de estos apoyos a las que mejor desempeño mostraron. También, el 85% de las CAC's recibieron material básico para realizar los registros y movimientos contables, y los formatos para realizar la contabilidad manual. A su vez, como ya se informó anteriormente, con 25 EFL's se elaboró el Reglamento Interno, haciéndoles la entrega del respectivo documento impreso en varias copias para la Caja (ver cuadro 9). Sólo con una Caja fue totalmente imposible avanzar en esta actividad.

Todas estas entregas de apoyos fueron acompañadas de seguimientos, asistencias técnicas y capacitaciones para generar la capacidad local de uso y aplicación adecuados de las herramientas de gestión implementadas, obteniendo buenos resultados y afianzando la confianza de los/as socios/as, lo que indica que el proceso seguido y la metodología aplicada puede ser replicable en otras EFL's.

b) Algunos efectos interesantes alcanzados con la intervención del PAB:

- **El aporte de las Entidades Financieras con su capital humano ha ayudado mucho para la aplicación de las diversas herramientas, equipos y, sobre todo, del Software Financiero de un modo eficiente, logrando un manejo transparente de los fondos y la entrega oportuna de los informes financieros.**

Se ha puesto en práctica y hecho costumbre la entrega de los informes financieros en la mayoría de las EFL's apoyadas. Lo que, al inicio, era difícil lograr, ahora es un compromiso asumido con responsabilidad, la entrega de la información: en qué gastos se ha incurrido, cómo están los cobros de los créditos, el monto de créditos entregados, en qué se están empleando los recursos, etc., etc.

A continuación se presenta un cuadro valorativo (cuadro 10) donde se expone, por cada CAC, cómo realiza el manejo del Software Financiero, cómo es la entrega del Informe Financiero a los/as socios/as y si usan las herramientas y papelería que sirve para registrar las transacciones diarias, como indicadores para poder valorar no sólo si han recibido estas herramientas de gestión (ya vimos en el apartado anterior que casi todas recibieron), sino cómo es el uso que hacen de ellas.

Cuadro 10. Entrega de Materiales y Equipos en las Diferentes Estructuras Financieras por Áreas de Trabajo.

Nº	Áreas de Intervención	Aplicación y manejo del Software en las EFL's		Entrega de Informes (Manual o por medio del Software)			Manejo de herramientas y utilitarios de papelería		
	Nombres de las EFL's	Aplica	No Aplica	SI	NO	A Medias	SI	NO	A medias
SIMIÁTUG									
1	CAC Santa Marianita	X		X			X		
2	CAC Nueva Esperanza (Santa Teresa)	X		X			X		
3	CAC Mushuk Kawsay		X			X			X
4	CAC 8 de Octubre		X		X				X
5	CAC 7 de Abril	X		X			X		
6	CAC 10 de Enero	X		X					X
7	CAC Credi-Andina	X		X			X		
SALINAS									
8	COAC San Miguel de Monoloma	X		X			X		
9	CAC Libertad y Desarrollo	X		X			X		
10	CAC Jesús del Gran Poder	No se entregó equipo			X				X
LAS NAVES									
11	CAC Bellavista	No se entregó equipo		X				X	
12	Cooperativa de Producción Artesanal 5 de Noviembre	No se entregó equipo			X			X	
13	CAC Banco Bolivariano		X	X					X
14	CAC Las Mercedes	X		X			X		
15	CAC Jerusalén	X		X					X
16	CAC El Paraíso	X				X			X
17	CAC San Pedro (Trinidad Bonilla)	X				X			X
FACUNDO VELA									
24	CAC La Dolorosa	X		X			X		
25	CAC Quivaná	No se entregó equipo		X					X
ECHEANDÍA									
18	CAC San Eduardo	No se entregó equipo				X			X
19	CAC Nuevo Amanecer		X			X			X
20	CAC Nueva Esperanza (Guamag Yacu)	X		X			X		
21	CAC El Tesoro	No se entregó equipo		X			X		
22	CAC San Francisco	X		X					X
23	COAC Luz y Progreso	X		X			X		
GUARANDA									
26	CAC Joyocoto	X		X			X		
TOTAL CAC's		16	4	18	3	5	12	2	12
Porcentajes		80%	20%	69%	12%	19%	46%	8%	46%

Fuente: Informes de Seguimiento. PAB, 2010.

Como se puede observar en el cuadro 10, son 16 de las 20 Entidades Financieras las que, luego del Proceso de Capacitación en el Manejo del Software Financiero, lo aplican y manejan de forma adecuada. Una de las utilidades del Software es poder obtener en forma oportuna los informes financieros (la mayoría lo hacen en forma mensual); otro grupo más reducido hace la entrega, con ciertas dificultades, de la información en forma manual; de este modo, sólo 3 EFL's (12%) no lo hacen oportuna y adecuadamente. En su mayoría, pues, realizan la entrega de informes en base al Software Financiero (69%), manejándose de acuerdo a los parámetros técnicos. En otros casos, a pesar de que no cuentan con el computador y el Software, el empoderamiento de los/as socios/as por fortalecer su Caja ha hecho que asuman el esfuerzo de cumplir con la entrega de los informes.

Todo este esfuerzo desarrollado por avanzar con el Plan de Mejoramiento en las EFL's apoyadas, ayudándolas en la aplicación de herramientas de gestión y contabilidad, se refleja en la evolución de los ahorros y certificados de aportación, así como de las principales cuentas (activos, pasivos y patrimonio). Luego de tres años se constata un incremento de manera casi permanente, como producto del trabajo en conjunto que se viene realizando desde el Programa.

También se están mejorando los indicadores financieros. Uno de ellos es la morosidad, lo que indica que se realiza una mejor gestión de cobranza y que hay una mayor responsabilidad de parte del socio/a en las obligaciones contraídas.

Existen, pues, diferencias muy marcadas entre los datos de la línea base inicial y los reflejados actualmente, gracias al manejo que hoy realizan las EFL's, en las áreas de intervención del PAB, como fruto de su proceso de fortalecimiento. Como muestra de ello, en el cuadro siguiente se presenta, en resumen, la evolución que han tenido las 19 EFL's del Grupo 1, desde 2008.

Cuadro 11. Evolución comparativa de los principales indicadores en las 19 EFL's del Grupo 1, entre 2008 y 2010.

Evolución Comparativa de los Principales Indicadores			
Cuentas e Indicadores	**AÑO 2008**	**AÑO 2009**	**AÑO 2010**
Activos	$ 80.968,42	$ 147.496,04	$ 193.923,28
Pasivos	$ 27.186,68	$ 63.688,53	$ 99.342,23
Patrimonio	$ 53.781,74	$ 83.807,51	$ 94.581,05
Cartera de crédito	$ 34.696,26	$ 72.561,76	$ 93.381,63
Morosidad	12,82%	3,38%	3,59%
Resultado	$ 4.025,98	$ 3.407,56	$ 4.945,13

Fuente: Informes financieros de las 19 EFL's del Grupo 1. Línea Base PAB, años 2008, 2009, 2010.

Al comparar el dato de morosidad promedio entre 2008 y 2010, fácilmente se observa la diferencia; es muy significativo bajar del 12.82% al 3.59% actual, debido, como se dijo, a que se van gestionando mejor los créditos. La morosidad se ha calculado en base al monto total de la cartera de las 19 EFL's.

Los activos, los pasivos y el patrimonio crecen de forma paulatina y ordenada, en parte gracias a los Fondos de Capitalización y Crédito entregados por el PAB y CODESARROLLO, y en parte gracias al ahorro y los certificados de aportación, que es la principal contribución de los/as socios/as.

Con el soporte técnico, las visitas y apoyos dados se logró que las Entidades Financieras vayan mejorando, además, su calidad de atención al cliente y sus servicios financieros, que apliquen los conocimientos adquiridos y que optimicen al máximo los equipos y recursos, lo que ha generado una mayor credibilidad social en las Finanzas Populares como una alternativa de desarrollo.

c) Algunos impactos logrados: Control y Credibilidad Social de las EFL's.

- Al manejarse las EFL's de una manera más acertada, con una gestión más eficiente y eficaz, en aplicación de varias herramientas de gestión validadas y contrastadas, entregando los informes a los/as socios/as, registrando bien todas las transacciones, cumpliendo con lo planificado en el Plan de Mejoramiento… aparece también otro elemento de gran relevancia: **el Control Social de todos/as los/as socios/as sobre los recursos de la EFL y su Credibilidad Social.**

  De este modo, **la financiera local se convierte en el motor que impulsa el desarrollo comunitario y local**, por ser la gestora de recursos, por financiar iniciativas, por realizar un adecuado y responsable manejo de los recursos sociales y financieros que aportan los/as socios/as, por estar en el lugar donde se generan y desarrollan las actividades productivas. De ahí la importancia dada por el PAB al sistema financiero alternativo rural que opera bajo la visión del desarrollo territorial local, dando oportunidades de progreso y bienestar a todos y todas.

- De ahí la invitación que hace el PAB a **impulsar decididamente las Finanzas Populares,** como una alternativa de desarrollo de los pueblos y zonas rurales más vulnerables, por parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y de las Instancias Gubernamentales, bajo cuya competencia recaen actualmente las Finanzas Populares, en estrecha colaboración y con el apoyo de las instituciones que, no siendo gubernamentales, tienen, sin embargo, la experticia en el tema.

5.4.4. ALGUNAS LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

- **El uso y aplicación de las herramientas de gestión** descritas en el presente apartado permiten avanzar rápidamente en el proceso de fortalecimiento de las EFL's, ya que les ayuda a crecer con un "buen estado de salud", a identificar las posibilidades de mejora y las debilidades en las que deben poner un mayor esfuerzo.

- Una de las herramientas de gran relevancia es **el Plan de Mejoramiento de la EFL**, elaborado desde la situación particular de cada Caja de Ahorro y Crédito para proponer soluciones individuales adaptadas. Esta metodología de intervención se justifica porque cada EFL tiene sus especiales y diferentes características; las capacidades locales, el capital social y las formas de pensar son variables en contextos diversos; las situaciones de trabajo también son diferentes; la diversidad de problemas es grande; y hasta el entusiasmo de los/as participantes hace que los procesos avancen a diferentes ritmos.

- Por otro lado, **la unificación y estandarización de los criterios contables facilita un adecuado monitoreo** mensual, semestral y anual, y ayuda a los directivos a informar a los/as socios/as sobre el uso de los recursos y el funcionamiento de la EFL, a tomar las decisiones a tiempo y con mayores certezas, así como a entregar los informes a los organismos e instituciones de apoyo.

- Para que lleguen a aplicarse correctamente las herramientas de gestión y se avance en el proceso de fortalecimiento de la EFL, **es preciso brindar capacitación especializada dirigida al personal directivo y administrativo de las EFL's**, a través de los seguimientos y asistencias técnicas; de no ser así, nada se podrá aplicar con éxito ni será sostenible.

- Un factor muy importante es llegar a tener **la "buena costumbre" de elaborar, dar a conocer y entregar a los/as socios/as los informes financieros periódicamente**, a ser posible cada mes o, al menos, trimestralmente, como un ejercicio de real transparencia, que despertará el empoderamiento de los/as que ya son socios/as y el interés de los/as que aún no lo son.

- **El impulso de la participación de las mujeres,** para que se preparen y asuman la gestión financiera de su EFL, ayudará a evitar la concentración de los conocimientos en unos pocos compañeros varones. Lo aconsejable es que, en el caso de que una persona decida dejar su puesto al frente de una EFL, ésta se comprometa, antes de irse, a enseñar y dejar en otras personas los conocimientos adquiridos en los cursos y eventos de capacitación.

5.5. ESTRUCTURAS FINANCIERAS LOCALES Y EQUIDAD DE GÉNERO.

Las mujeres, hasta la actualidad, a lo largo y ancho del Ecuador, siguen siendo fuertemente discriminadas en algunos sectores; se mantienen dependientes de la voluntad de otra persona (su esposo, padre o, incluso, hermano); se les niega el acceso al crédito; si participan en reuniones de la organización o la EFL, su presencia se reduce a hacer número; no se involucran en los procesos de desarrollo y menos aún en la vida política, pasando a ser ciudadanas, pero de 2ª categoría.

Sin embargo, cuando tiene la oportunidad, la mujer es el ejemplo de las mejoras y mejores decisiones tomadas dentro de las EFL's, siendo también un ejemplo de liderazgo al asumir cargos de dirección, por la seriedad y responsabilidad que demuestra. Por ejemplo, en el caso de los créditos, son mejores pagadoras, cueste lo que cueste tratan de no quedar mal; o el uso que hacen del recurso económico en actividades productivas que generan una rentabilidad inmediata es de admirar.

5.5.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN.

Como sabemos las mujeres son mayoría en las pequeñas EFL's, lo que nos da la idea de que las mujeres están bien empoderadas de sus EFL's; ellas son el motor de las Finanzas Populares, si bien todavía son las menos en los puestos de administración de las EFL's y de gestión del crédito.

De hecho, hay algunas Cajitas con las que está trabajando el PAB que están integradas mayoritariamente por mujeres (Libertad y Progreso, Bolivariano, San Eduardo, 5 de Noviembre, entre otras), donde se ve el empeño de la mujer por salir adelante con su EFL y demostrar que pueden hacerlo tan bien o mejor que el hombre. Pero no todo son facilidades…

Al iniciar el trabajo de campo nos topamos con una fuerte **inequidad en cuanto a la participación y en la toma de decisiones**. Se mantiene todavía vigente el pensamiento de que todo lo realizado por el hombre de la casa está bien hecho, y lo que realiza la mujer no vale o vale mucho menos. Frente a ello, desde la incidencia del PAB en las EFL's, se empezó a capacitar y a promover a las mujeres para los puestos de dirección, a considerar la igualdad de oportunidades en el acceso al crédito y a plantear que actividades que antes sólo hacían "ellos" también las pueden desempeñar "ellas".

El bajo nivel de educación recibido por las mujeres, tradicionalmente más bajo que el del hombre, ha venido a sumarse en su contra, contribuyendo así a una **desvalorización de su forma de pensar y de las actividades productivas que realiza**, lo que demuestra que hombres y mujeres todavía tenemos un largo camino que recorrer hasta llegar a trabajar de forma coordinada, sin discriminación de género, en el respeto a los derechos humanos.

Sólo si las mujeres que forman parte activa de las organizaciones hacen por unirse para tener una efectiva participación en las actividades e incidencia en los procesos de desarrollo, impulsados también por instituciones y proyectos, como el PAB, se podrá ir modificando la cultura y las actitudes de exclusión que persisten en contra de las mujeres y que nos impiden a todos y todas vivir en una sociedad que respete las opiniones y criterios, que genere igualdad de oportunidades y derechos, y que distribuya responsabilidades y obligaciones con equidad.

5.5.2. PROCESO SEGUIDO DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

a) Estrategias desplegadas desde el Programa:

- Una de las estrategias es la **motivación permanente en las EFL's para la participación de las mujeres en las directivas y en la toma de decisiones**.

La mujer, en la comunidad, es un ejemplo para mostrar resultados, tanto desde las EFL's como en su vivir cotidiano. En los últimos tiempos, está teniendo su participación como representante de las EFL's, para que, en calidad de socias, les sean reconocidos los mismos derechos y obligaciones al momento de obtener créditos acordes a sus necesidades y con equidad de género.

- Otra estrategia que se ha tomado en cuenta fue la de **incluir en los Reglamentos Internos el tema de la Equidad de Género, en forma transversal,** en la visión de mejorar el empoderamiento de las mujeres en todos los temas relacionados con su EFL, sin excepción.

- En algunos casos, se han planteado también **estrategias de discriminación positiva** a favor de las mujeres, como por ejemplo, darle prioridad en los procesos de capacitación, visitarle con

mayor frecuencia para los seguimientos y asistencias técnicas, etc.; tratando de favorecer su integración en los procesos sociales, culturales, económicos, financieros, estructurales y organizativos en condiciones de equidad.

b) Metodología(s) aplicada(s):

El fomento de la participación de las mujeres en las actividades de las comunidades ha hecho que la mujer cuente con **voz y voto en las decisiones de la organización y de la EFL** y que asuma un papel fundamental, junto con el hombre, para gestionar fondos de las entidades de apoyo, de modo que así puedan ser las beneficiarias de créditos más altos para inversiones productivas.

Se ha **valorizado y potenciado fuertemente el rol de la mujer en la EFL,** por su capacidad de ahorro, su voluntad de pago y el esfuerzo entregado para asistir a las capacitaciones, por formarse en temas relacionados con la administración financiera, la gestión del crédito y el manejo del Software Contable de las EFL's.

c) Acciones más importantes desarrolladas por el PAB:

Se realizaron varios **Talleres de motivación para apoyar la participación de la mujer en las EFL's** en calidad no sólo de socia, sino también de directiva y administradora, ya que con su participación en las gestiones administrativas, en las tareas sociales y en las directivas, la mujer está demostrando la misma, o si es caso, mayor capacidad que el hombre para llevar adelante estas responsabilidades.

Otro aspecto fundamental, ya comentado, en el proceso de consolidación y fortalecimiento de las EFL's más pequeñas, ha sido la elaboración de **los Reglamentos Internos, pero incluyendo la equidad e igualdad** en forma transversal, de modo que valores como la equidad, la participación, la solidaridad, la igualdad, la justicia… no queden sólo en teorías, sino que se reflejen en documentos con el compromiso de ponerlos en práctica, también al momento de la toma de las mejores decisiones dentro de las EFL's.

Al momento de la entrega de los créditos se está dando apertura a la mujer sin discriminación, aplicando la equidad de género, considerando que la mujer está siempre activa en su "Cajita", es responsable en el pago de las cuotas, se encuentra presente en las actividades planificadas y, además, hay que reconocer que es la base principal de la economía familiar por las actividades que realiza.

5.5.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

a) En concreto, ¿qué avances se presentan en este campo de la Equidad de Género?

- **Progresivamente va incrementándose la participación activa de las mujeres dentro de las asambleas generales, reuniones, talleres… y en los espacios de toma de decisiones.**

Desde las EFL's se viene practicando un modelo de equidad de género e integración a favor de la mujer. Es una obligación ética el tratar de integrar a la mayoría de las mujeres de los sectores marginales rurales y urbano-populares en estas entidades financieras, ya que son ellas quienes más necesitan de los servicios de las EFL's y quienes, con seguridad, invertirán los créditos en iniciativas productivas y/o comerciales, potenciando así el desarrollo de estas zonas.

A continuación, se presenta (ver cuadro 12) cómo ha ido aumentando, en forma acelerada, año tras año, el número de socias en las pequeñas EFL's del Grupo 1.

Cuadro 12. Evolución de la participación de la mujer en las 19 CAC's del Grupo 1, entre los años 2008 y 2010.

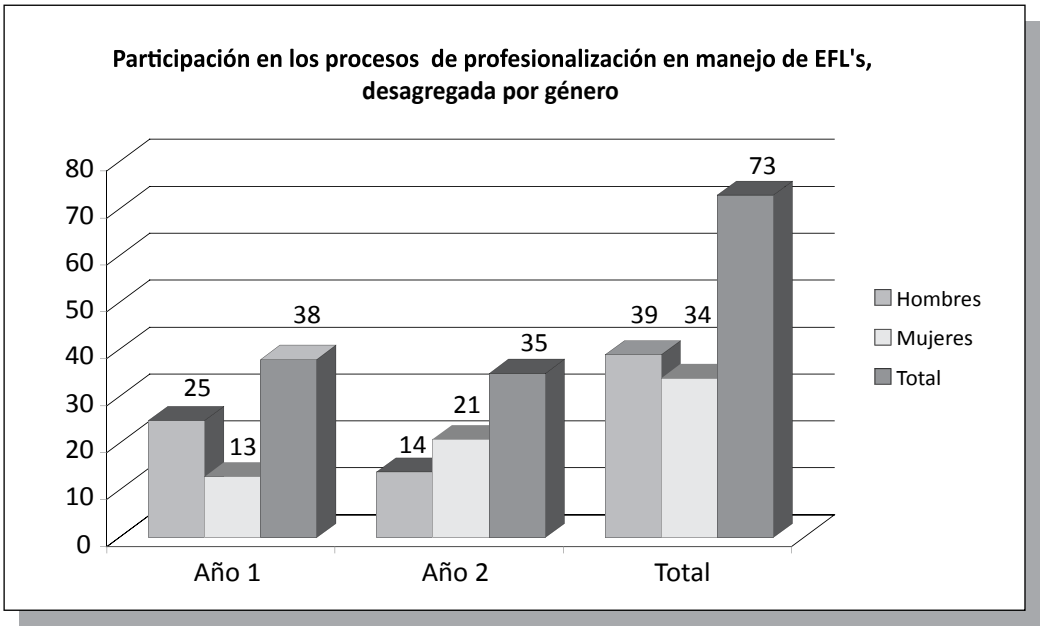
EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN CALIDAD DE SOCIA EN LAS CAC's			
	AÑO 2008	**AÑO 2009**	**AÑO 2010**
Indicadores Sociales	Se aplicó el diagnóstico a 17 Cajas de Ahorro y Crédito, que cuentan con 386 socios/as: **208 (54%) son mujeres** y 178 (46%) son hombres.	Se aplicó el diagnóstico a 18 Cajas de Ahorro y Crédito, que cuentan con 497 socios/as: **273 (55%) son mujeres** y 224 (45%) son hombres.	Se aplicó el diagnóstico a 19 Cajas de Ahorro y Crédito, que cuentan con 648 socios/as: **365 (52%) son mujeres** y 313 (48%) son hombres.

Fuente: Línea Base del PAB, 2008, 2009 y 2010.

Un aspecto importante a considerar del cuadro anterior es cómo se incrementan más mujeres cada año en las diferentes entidades financieras: de 208, en el año 2008, pasan a ser 365 hasta diciembre de 2010, incrementándose en más de un 75%. Y, aunque el número de hombres socios también se incrementa considerablemente, siguen siendo mayoría las mujeres en estas EFL's. Además, las mujeres, una vez que están convencidas y empoderadas de su Caja, son buenas para motivar a otras compañeras y compañeros a ingresar como socias y socios.

A continuación, se presenta el gráfico 14, relacionado con la participación de hombres y mujeres en los Procesos de Capacitación Modular en Manejo de EFL's realizados por el PAB, en 2008 y 2009.

Gráfico 14. Personas capacitadas en los Procesos de Profesionalización en Manejo de EFL's, desagregado por sexo y años, impulsados por el PAB.



Fuente: Registros de Participación en los Talleres. Informes de Seguimiento. PAB, 2008-2009.

Como se puede apreciar en el gráfico 14, se realizaron dos Procesos de Profesionalización en Manejo de Estructuras Financieras, uno en 2008 y otro en 2009; cada uno de ellos contó con seis módulos, en temas relacionados al fortalecimiento de las EFL's. En el Primer Proceso, año 1, concluyeron 38 personas, de los cuales 13 eran mujeres y 25 hombres. Mientras que, en el segundo proceso, año 2 para el PAB, se contó con la participación inicial de 50 personas de las 5 áreas de intervención del programa, 24 mujeres y 26 hombres, y culminaron, 35 personas: 21 mujeres (60%) y 14 hombres (40%). Entre los dos Procesos, se formaron en el Manejo de EFL's 73 personas, de las que 34 fueron mujeres (47%) y 39 hombres (53%). Efectivamente, se nota enseguida que la participación de las mujeres se incrementó notablemente del año 1 al año 2, casi al doble, gracias a las estrategias de motivación planteadas y que fueron dando sus frutos poco a poco. Aún más, el nivel de deserción entre las mujeres fue muy reducido (3 personas), mientras que se incrementó en el caso de los hombres (12 personas).

b) Algunos efectos interesantes: el EMPODERAMIENTO de las mujeres.

- **El contar con mujeres bien empoderadas de sus EFL's, seguras de sí mismas, con alta autoestima, proactivas, desempeñando cargos de responsabilidad, como producto de la motivación, las capacitaciones y, ante todo, de su vocación de servicio, ha hecho que las mujeres sean gran parte de la solución de gestión en sus EFL's, actor principal en el manejo administrativo y en la gestión del crédito de su financiera local.**

Tienen "voz y voto" –sin esperar a que llegue el esposo–, pueden elegir y ser elegidas como parte de las directivas, están presentes en las comisiones, tienen incidencia en las reuniones de trabajo y en las asambleas, lo que, a su vez, fortalece el sentimiento de pertenencia a su propia EFL.

Es grato ver en las directivas de las Cajas y Cooperativas de Ahorro y Crédito cada vez a más mujeres, gestionando adecuadamente y con firmeza, lideresas involucradas con una formación básica, usando herramientas de gestión sencillas y claras.

El trabajo en las EFL's apoyadas ha hecho que se rompan muchas barreras. Se vienen observando algunos cambios dentro de las comunidades. Las mujeres, con gran esfuerzo, van adentrándose en un mundo tradicionalmente dominado por los hombres y empezando a demostrar sus habilidades y destrezas. Pero este inicio no significa que ya estén todas las barreras superadas; es mucho lo que aún queda por hacer. Las mujeres siguen encontrando más dificultades y mayor oposición que los hombres. La brecha aún sigue abierta. En el siguiente cuadro se detalla cómo se está dando actualmente la participación de la mujer en los cargos de relevancia dentro de las directivas de las CAC's.

Cuadro 13. Participación de la mujer en los cargos directivos de las 19 EFL's del Grupo 1, año 2010.

Nº	Áreas de Intervención Nombre de las EFL's	Participación de las Mujeres en las Directivas de las EFL's		
		Presidente	Tesorera	Secretaria
SIMIÁTUG				
1	CAC Santa Marianita	X	X	X
2	CAC Nueva Esperanza		X	
3	CAC Mushuk Kawsay	X		
4	CAC 8 de Octubre			X
5	CAC 7 de Abril	X		X
6	CAC 10 de Enero			
7	CAC Credi-Andina			
SALINAS				
8	CAC Libertad y Desarrollo	X		X
9	CAC Jesús del Gran Poder			
LAS NAVES				
10	CAC Bellavista			
11	Cooperativa de Producción Artesanal 5 de Noviembre	X	X	
12	CAC Bolivariano		X	X
13	CAC Las Mercedes			X
14	CAC Jerusalén			
15	CAC El Paraíso		X	X
16	CAC San Pedro (Trinidad Bonilla)			X
ECHEANDÍA				
17	CAC San Eduardo	X	X	X
18	CAC Nuevo Amanecer		X	X
19	CAC Nueva Esperanza (Guamag Yacu)		X	
20	CAC El Tesoro	X	X	X
21	CAC San Francisco		X	
FACUNDO VELA				
22	CAC La Dolorosa			X
23	CAC Quivaná			X
TOTAL CAC's		7	10	13
Porcentajes		30%	44%	57%

Fuente: Informe de Seguimiento; Listados de las Directivas. PAB, 2010.

En este proceso de involucrar a más mujeres en funciones de dirección, se logró integrar a algunas en las Directivas de las CAC's (ver cuadro 13): el 30% de los/as presidentes de las EFL's son mujeres, el 44% son tesoreras y el 57% son secretarias; es decir, de un total de 23 CAC's, 7 mujeres son presidentas, 10 son tesoreras y 13 son secretarias. Obviamente, tanto las tesoreras como las secretarias, tienen funciones que no dejan de ser importantes, por ser las encargadas de administrar los recursos; sin embargo, hay que reconocer que su número es mucho menor si vemos únicamente el cargo de mayor relevancia, la presidencia.

La mayoría de estas mujeres han participado en diversos procesos de capacitación impartidos por el PAB, incluido el de Lideresas (2010), lo que ha contribuido a fortalecer su rol en el ámbito comunitario. Anteriormente, las mujeres quedaban relegadas a la esfera doméstica, pero, hoy en día, muchas ya han asumido cargos dirigenciales de las organizaciones. En el caso de las actividades propuestas por el PAB, la mujer ha sido partícipe importante de todas ellas. Desde el diagnóstico inicial para establecer la línea base se viene trabajando con las comunidades e involucrando a la mujer, orientando su participación, para que asuma cargos y retos que la involucren cada día más en el desarrollo y fortalecimiento de su entidad financiera.

Un buen ejemplo de lo dicho se tuvo con ocasión de la 2ª Gira de observación e intercambio de experiencias, realizada en 2010, pues una de las EFL's visitadas es administrada por mujeres, la CAC Libertad y Desarrollo de La Palma, siendo vista como un ejemplo a seguir por los integrantes de otras EFL's visitantes. Las mujeres se empoderan más cada reunión de trabajo que pasa, manejan con absoluta transparencia y equidad, entregan el informe financiero mensual a los/as socios/as, e involucran a nuevas personas para que entren a formar parte de la EFL.

Además, dentro de las comunidades se valora un poco más su participación, porque se descubren las fortalezas que aportan las mujeres a la familia, a la comunidad y a la sociedad; lo que se muestra, asimismo, en el acceso directo al crédito, algo que desde siempre había estado supeditado sólo al hombre, siendo que el testimonio o garantía de la mujer no tenía valor ni era aceptable para las instituciones bancarias.

c) Algunos impactos logrados:

- **Esta paulatina mejora, día tras día, de la participación y del empoderamiento de las mujeres respecto de sus EFL's, está resultando, como impacto importante, en un impulso decidido a las Finanzas Populares y Solidarias y a otras iniciativas locales comunitarias –que acceden a financiamiento desde la EFL–, como un aporte clave para los procesos de desarrollo local.**

Con los **procesos sociales de construcción de equidad de género** y el fomento de la participación de la mujer en las EFL's, se ha creado una mayor confianza dentro de las propias entidades financieras, las mujeres acceden en mayor número a los créditos y se ha logrado apoyar a la generación de riqueza para la economía familiar y local.

Por otro lado, el aporte de la mujer en las Finanzas Populares ha hecho que adquiera un papel relevante en otras actividades que se realizan en las comunidades; también, a nivel provincial, están formando parte de la Red de Finanzas Populares de Bolívar e integran las comisiones en calidad de representantes para participar en encuentros y seminarios a nivel nacional.

Optar, en forma decidida, por impulsar las finanzas populares y solidarias como una estrategia de fomento del desarrollo local contribuye, sin duda, a la mejora de la economía familiar, pero, también, al respeto de los derechos humanos, entre los que se incluyen los derechos de la mujer, y a una mejor valoración de las mujeres, en cuanto actores económicos locales.

Si bien es cierto que es muy temprano como para poder medir y cuantificar cuánto ha mejorado el status de vida de la mujer y de las familias beneficiarias respecto de cuando empezó sus labores el PAB, no deja de ser menos cierto que iniciamos el Programa con menor equidad entre géneros, con servicios financieros y sociales deficientes, en peores condiciones de vida, y que ahora las mujeres y las familias, con quienes fue hecho el trabajo, han ampliado sus horizontes y sus oportunidades en diferentes áreas de vida, y **ven el futuro con esperanza.**

5.5.4. ALGUNAS LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

- **Las finanzas populares son un espacio generador de relaciones de equidad**. Por ello, es importante establecer los espacios donde la mujer pueda exponer sus ideas, desenvolverse en su accionar frente a las necesidades de la economía familiar, ampliar sus horizontes y sus vínculos con otras organizaciones externas a la comunidad, etc.

- **Las mujeres gestionan y manejan los fondos de las EFL's con mayor responsabilidad,** lo que es percibido como la estrategia de superación de los problemas que se venían presentando en las financieras locales. De aquí que la clave sea trabajar en conjunto con los hombres y las mujeres para bajar los índices de morosidad, cubrir las necesidades de crédito y brindar beneficios sociales a los sectores más pobres y vulnerables.

- Una vez que las mujeres han accedido a créditos desde su EFL, hay que **enfrentar un nuevo reto, el de ahorrar dentro de su entidad financiera propia y el de capitalizarla poco a poco**, con lo que se crece en confianza de los/as socios/as y se establecen vínculos más fuertes entre los/as integrantes que se siguen adhiriendo a la EFL. Y, adicional a ello, se evita que los recursos fluyan a otros sectores o beneficien a los chulqueros.

5.6. ESTRUCTURA Y SERVICIO DE LA REDFIPS-BOLÍVAR: INTEGRACIÓN DE LAS EFL´s EN LA RED.

La Red de Finanzas Populares y Solidarias de la Provincia Bolívar (REDFIPS-Bolívar) es una organización creada en Octubre del año 2008, por iniciativa del Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar y del Grupo Social FEPP-Regional Guaranda. Tiene como finalidad generar tejido social y financiero a través de la asociación de las EFL's de la Provincia Bolívar en una iniciativa común.

Se constituye así en un ente de representación política, social, económica y financiera, para lo cual se busca que dicha institución genere un proceso organizativo fuerte y consolidado con sus EFL's asociadas e intervenga con la finalidad de fortalecer el Sistema Financiero Popular.

La REDFIPS-Bolívar, por tanto, debe llegar a cumplir un rol protagónico al impulsar propuestas relacionadas con la creación de instancias de control, el establecimiento de organismos de fomento y agremiación, la elaboración y aplicación de parámetros y normas financieras, el diseño de servicios financieros y no financieros, así como orientar sobre la generación de procesos de apalancamiento de fondos para sus asociadas, entre otras.

SU MISIÓN: La REDFIPS-Bolívar es una organización ética, equitativa, de integración y representación social, política y económica de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Cajas, Bancos Comunales, y todo tipo de EFL's de la Provincia Bolívar, que fortalece los talentos humanos y las capacidades financieras, tecnológicas y administrativas de sus socias y socios, en el marco del Desarrollo Provincial y de la Economía Social y Solidaria.

SU VISIÓN: Al 2012, la Red Provincial de Finanzas Populares y Solidarias es una organización social sostenible que lidera el sistema financiero alternativo y solidario en la Provincia Bolívar, promueve el desarrollo productivo, la generación de empleo, la prestación de servicios eficientes y sostenibles, con una estructura administrativa, económica y técnicamente solvente, que dinamiza el crecimiento de sus socias con incidencia a nivel Provincial, promoviendo el Desarrollo Humano y Económico de las familias.

Pero no vamos a decir que el proceso seguido hasta llegar a la conformación de la Red y la definición de su Planificación Estratégica haya sido fácil… Veamos.

5.6.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN.

La falta de comunicación entre las EFL's había traído consigo que se encontrasen cada una por su lado, aplicando distintas metodologías y viéndose como competencia, sin tratar de crear un ambiente favorable para llegar a acuerdos y consensos que favoreciesen a todas.

Se observaba una fuerte competencia entre ellas, especialmente entre las Cooperativas, por *"conquistar*" un mismo territorio, dando crédito, en muchas ocasiones, a las mismas personas, cayendo en el grave error de sobre-endeudarlas, o bien entregando créditos sin realizar un buen análisis ni de la capacidad ni de la voluntad de pago, incurriendo rápidamente en problemas de alta morosidad.

Otro problema relevante, en este caso por parte de las instituciones de apoyo, era la descoordinación al momento de apoyar estas iniciativas comunitarias con recursos de todo tipo, pero obteniendo resultados poco alentadores. Éste es un factor muy importante a tomar en cuenta, el paternalismo.

Frente a esta problemática, se determinó la necesidad de concentrar a todas las EFL's en una Red, para abrir en conjunto nuevas expectativas y oportunidades de desarrollo, para atraer nuevas fuentes de financiamiento, para generar capacidades locales de gestión y para aplicar tecnologías y políticas comunes.

5.6.2. PROCESO SEGUIDO DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

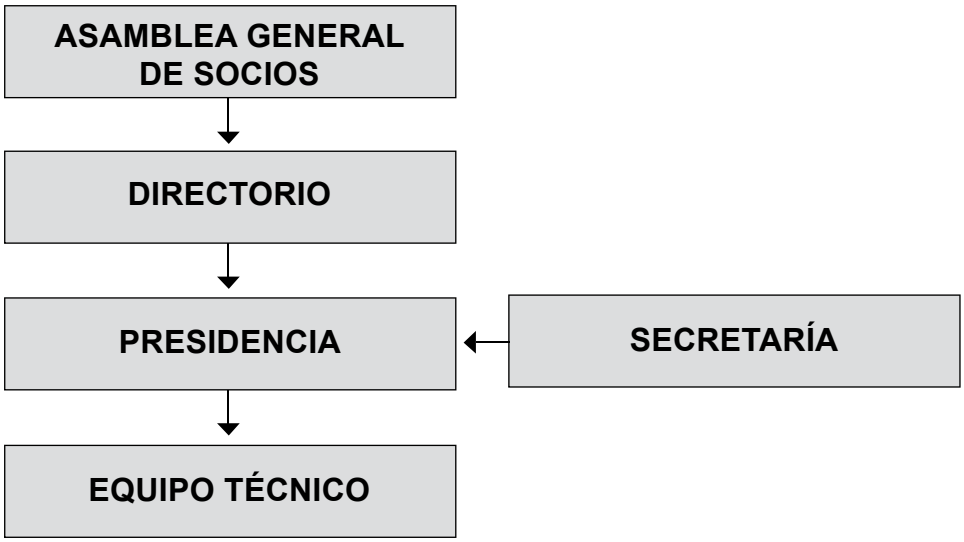
a) Estrategias desplegadas desde el Programa:

Con las Estructuras Financieras y las Instituciones de apoyo que trabajan en Finanzas Populares a lo largo y ancho de la Provincia, se realizó una intensa socialización y concientización sobre la propuesta de conformar una Red de EFL's. Así se llegaron a establecer, en reuniones y asambleas

participativas, unos acuerdos básicos y se determinaron actividades, objetivos, obligaciones y derechos, beneficios y fortalezas de estar asociados a la Red, conformándose, de este modo, la REDFIPS-Bolívar.

A continuación, a la REDFIPS-Bolívar se la dotó de una estructura organizativa. En la figura 1 se muestra cómo está conformada la Estructura Organizativa de la REDFIPS-Bolívar.

Figura 1: Estructura Organizativa establecida para la REDFIPS-Bolívar.



Fuente: Planificación Estratégica de la REDFIPS-Bolívar. Elaboración propia.

Estrategia fundamental fue la búsqueda de Aliados Estratégicos que se comprometieran a brindar un apoyo integral a las EFL's y a la Red; para ello, se fomentó el diálogo con nuevas entidades cooperantes y se concretaron los apoyos que estas entidades estaban dispuestas a comprometer. Hablamos de Instituciones como CORDESPROB, Promoción Humana Diocesana o el MIES-IEPS.

También, se involucró a todos los socios estratégicos y a las EFL's asociadas en el intercambio de experiencias, sobre todo yendo a conocer experiencias de trabajo en Red de otras Provincias, como la mejor estrategia para promover la integración de la REDFIPS-Bolívar en la Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador (RENAFIPSE).

Al incluirse dentro de la Red Nacional se consiguió el apoyo y la representatividad de la RENAFIPSE, para poder participar en diferentes procesos de capacitación y en eventos de todo tipo, y para formar grupos y lograr sinergias dinámicas con otras EFL's y Redes[10].

b) Metodología(s) aplicada(s):

El objetivo de la Red en Bolívar es consolidar una propuesta de finanzas populares que contribuya al desarrollo local, teniendo como principal fuente los recursos de las propias localidades. Para ello:

- Se formuló, participativamente, la **Planificación Estratégica** de la Red, con lo que se fortalece la autogestión y el empoderamiento, integrando a las EFL's socias dentro de las actividades que se planifican y encaminándolas hacia los objetivos que se plantean. Asimismo, la Planificación Estratégica tiene como objetivos fomentar el desarrollo de las EFL's socias, estimular su crecimiento homogéneo, ofrecer un seguimiento interno de calidad, organizar el uso y optimizar al máximo los recursos disponibles y aprovechar las oportunidades de acceso a fondos y recursos económicos.

10. En los actuales momentos, 285 EFL`s están agrupadas en las siguientes redes locales, con su respectivo número de miembros: REFSE-Loja, 40 EFL's socias; REFLA, en el Austro, 21 EFL's socias; REFIDER, en la Sierra Norte, 25 EFL's socias; Unión Tungurahua, 28 EFL's socias; Red de Chimborazo, 10 EFL's socias; Red de Orellana, 18 EFL's socias; Red del Pacífico, 34 EFL's socias; Red de Cotopaxi, 14 EFL's socias; Red de Esmeraldas, 15 EFL's socias; REDFIPS-Bolívar, 28 EFL's socias; Red de Lago Agrio, 27 EFL's socias; Red de Pichincha, 17 EFL's socias; REBACOR, en Los Ríos, 8 EFL's socias.

- Se socializó, en reuniones con todas las EFL's beneficiarias del PAB, la Planificación Estratégica y **los beneficios de formar parte de la REDFIPS-Bolívar**, lo que ayudó a que, progresivamente, más EFL's fueran integrándose al proceso, luego de decidir en Asamblea General sobre la pertinencia o no de participar y de hacerlo constar en acta.
- Se realizaron **intercambios de experiencias** con otras Redes, como estrategia para incentivar la participación de las EFL's en la Red Provincial y de ésta en la Red Nacional, lo que ayudó a fortalecer nexos de convivencia, y favoreció la interacción y la integración entre EFL's y Redes.

Por encontrarse estas entidades financieras rurales lejos de los centros de desarrollo económico, les resulta motivador el integrarse y el formar parte de una Red, por lo que se mejora la cobertura y la calidad de los servicios financieros brindados.

c) Acciones más importantes desarrolladas por el PAB:

- Se realizaron numerosas **reuniones y asambleas**, contando con la participación activa de los/as representantes de la mayoría de las EFL's apoyadas, hasta lograr que se conformara la Red de EFL's en Bolívar. Y, por el momento, continúan realizándose las reuniones en forma mensual, para organizar la participación de la Red en algunas actividades.
- Se elaboró **la Planificación Estratégica de la REDFIPS-Bolívar y se dio inicio a su ejecución**, de modo que algunas de las actividades que ahí se recogen ya vienen realizándose, como son:
  - Realizar el levantamiento de la información de las filiales de la REDFIPS-Bolívar, mediante la caracterización de las Estructuras Financieras Locales (Diagnóstico).
  - Consolidar los servicios de intermediación financiera que realizan las EFL's para generar alternativas de desarrollo comunitario en cada territorio.
  - Legalización de la Red por el organismo competente, entre otras
- También se elaboró un **Proyecto para el Fortalecimiento de la Red y las EFL's socias,** que se ha presentado al MIES-IEPS, recibiendo el visto bueno y el compromiso de financiarlo en el 2011. Tendrá una duración de año y medio y cumplirá el propósito de fomentar la mejora de la gestión de las EFL's, para que lleguen a prestar un buen servicio financiero en las comunidades.
- Y se realizaron varias **Giras de Observación** a financieras locales de la misma Provincia Bolívar, de similares características entre ellas, con el objetivo de intercambiar experiencias, por un lado, compartiendo estrategias y metodologías exitosas de manejo del crédito y de administración financiera, que pueden ser fácilmente aplicadas y replicadas en las pequeñas EFL's, y, por otro lado, animándose a participar en la REDFIPS-Bolívar, al darse cuenta de que los problemas que tienen son los mismos y que pueden superarlos mejor si se unen en Red.

5.6.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

a) En concreto, ¿qué se ha logrado en cuanto a la integración de la Red?

- **La REDFIPS-Bolívar está integrada, actualmente, por 28 EFL's socias filiales, las cuales participan regularmente en las diferentes actividades planificadas por la directiva**.

Al ser motivadas a unirse en una causa común las EFL's de los diversos sectores de Bolívar e irse incorporando a esta unión, entonces es que puede decirse que se cuenta con la estructura de una Red; y que ésta va generando ideas, actividades, intercambios y nuevos proyectos en beneficio de sus socias filiales, de acuerdo a la Planificación Estratégica. No obstante, la conformación de la Red en Bolívar es, únicamente, de hecho, ya que la REDFIPS-Bolívar no cuenta aún con Personalidad Jurídica, encontrándose ésta en trámite.

La Red, actualmente, funciona en las oficinas del FEPP-Regional Guaranda; su directiva y sus socios se reúnen mensualmente para conversar, planificar, capacitarse y ver los mecanismos apropiados para su consolidación. Estas reuniones, los talleres y otros eventos, son acompañados regularmente por el personal de las entidades aliadas, especialmente por los técnicos del FEPP.

Entre las instancias de apoyo que acompañan este proceso de creación y fortalecimiento de la Red, están instituciones como: el Grupo Social FEPP, con logística, apoyos técnicos, crédito, etc.; la Fundación Educativa FUNDER, con el apoyo didáctico; la Cooperativa Codesarrollo, con crédito; la CORDESPRO-Bolívar, de Ayuda en Acción; Promoción Humana Diocesana; y el IEPS.

En el siguiente cuadro se detalla el listado de las EFL´s socias por lugar de procedencia.

Cuadro 14. Listado de las COAC's y CAC's socias de la REDFIPS-Bolívar, ubicadas por el lugar donde se encuentran prestando servicios financieros.

PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA	EFL´s SOCIAS de la RED
Bolívar	Guaranda	Simiátug	**1.** COAC Simiátug Ltda. **2.** CAC Credi-Andina de Pímbalo **3.** CAC 10 de Enero de Rayo Pamba **4.** CAC Nueva Esperanza de Santa Teresa **5.** CAC Santa Marianita de Allago **6.** CAC 7 de Abril de Pambugloma **7.** CAC Mushuk Kawsay de Santo Domingo **8.** CAC 8 de Octubre de Papaloma
		Salinas	**9.** COAC Salinas Ltda. **10.** COAC San Miguel de Monoloma **11.** CAC Libertad y Desarrollo de La Palma
		Facundo Vela	**12.** CAC La Dolorasa **13.** CAC Quivaná
		Guanujo	**14.** COAC Joyocoto **15.** COAC Inti Nañ **16.** Sumak Wiñay
		Veintimilla	**17.** COAC Curi Wasi
		Julio Moreno	**18.** COAC Camino de Luz
	Echeandía	Echeandía	**19.** COAC Luz y Progreso **20.** CAC Nuevo Amanecer de El Congreso **21.** CAC Nueva Esperanza de Guamag Yacu **22.** CAC San Francisco
	Las Naves	Las Naves	**23.** COAC Las Naves **24.** CAC Jerusalén **25.** CAC Las Mercedes **26.** CAC San Pedro de Cumandá
	Chimbo	La Magdalena	**27.** COAC Monseñor Cándido Rada
	Chillanes	Chillanes	**28.** CAC Santa Rita
TOTAL	**5**	**10**	**28**

Fuente: Elaboración propia. PAB, 2010.

Como se puede observar en el cuadro 14, que recoge el listado de las EFL's socias de la Red en Bolívar, la Parroquia de procedencia del mayor número de EFL's socias es Simiátug, con 8 EFL's, y en cuanto a Cantones, es el de Guaranda, que aporta con 18 EFL's. Esto se explica por ser el más numeroso en población y en extensión territorial, pero también por ser una de las áreas de intervención del PAB. Le siguen los Cantones de Echeandía y Las Naves, con 4 EFL's integradas por cada Cantón. Del Cantón Chimbo y del Cantón Chillanes procede 1 EFL por cada cantón. Son, pues, de 5 Cantones y 10 Parroquias de donde proceden las socias filiales a la Red.

b) Algunos efectos interesantes alcanzados con la intervención del PAB:

- **Las EFL's han mejorado en sus operaciones diarias, realizan una gestión más eficiente, se desarrollan en forma ordenada y, sobre todo, gozan de un posicionamiento y reconocimiento social, no sólo a nivel comunitario, sino también a nivel parroquial y provincial, ya que, al estar juntas, tienen representación y visibilización institucional.**
  Y, también, se hacen fuertes al momento de gestionar y buscar nuevos recursos para su fondeo y capitalización, siguiendo los objetivos de la Planificación Estratégica, que se encuentra en aplicación. El buen empoderamiento de las EFL's con respecto de la REDFIPS-Bolívar se manifiesta en la gran acogida que ha tenido la propuesta planteada por el PAB, siendo 28 las EFL's socias que se integraron. A su vez, de las 28 EFL's participantes, 19 (68%) de ellas son parte muy activa.
- **De ahí que creemos que las EFL's socias están suficientemente motivadas como para continuar con la Red en Bolívar.** De hecho, se vienen realizando algunas actividades en conjunto y se cuenta siempre con muy buena participación, como en los Encuentros con otras

Redes locales o en los Eventos Nacionales de Finanzas Populares y Economía Solidaria. Esta participación hace presente a la REDFIPS-Bolívar en foros amplios y le garantiza la representatividad a nivel nacional.

Cada día hay más EFL's de fuera del área de intervención del PAB que solicitan participar en la Red, debido a que se están promocionando con fuerza las ventajas de estar dentro de la RED. Son las Cooperativas de Ahorro y Crédito Salinas, Simiátug y Las Naves las que más aporte e impulso están dando a las finanzas populares y solidarias en la Provincia, por el volumen de su cartera de crédito, por cubrir un gran territorio y por llegar a lugares donde ninguna otra entidad financiera había puesto un pie. Viendo la participación por cantones (ver cuadro 14), es Guaranda el cantón donde se concentran la mayoría de las EFL's que participan en la Red, por lo que se está tratando de incorporar más EFL's, hasta llegar a tener la participación de todos los cantones.

"Estoy muy de acuerdo y felicito por la creación de la Red de EFL's, nos da mayor credibilidad ante otras instituciones y porque desde algunas Cajas podemos aprovechar al máximo las relaciones para lograr apoyos"
(Eduardo Tuárez, Administrador de la Caja de Ahorro y Crédito "Las Mercedes", Cantón Las Naves).

- **Con una Red de Finanzas Solidarias fortalecida, la búsqueda de apoyos y la gestión de recursos en conjunto se hace más fácil. Así, se ha elaborado un proyecto que tiene como objetivo, precisamente, el fortalecimiento de la REDFIPS-Bolívar y de sus EFL's asociadas,** y se ha presentado ante los organismos e instituciones de apoyo, en espera de su financiamiento. Como se viene demostrando, ha resultado clave, en el proceso de impulso a las Finanzas Populares y Solidarias, la unión de las EFL's bajo un paraguas común, como es la REDFIPS-Bolívar, y con una estrategia compartida, sabiendo que unidas pueden conseguir más y de mejor forma.

c) Algunos impactos logrados:

- **La REDFIPS-Bolívar está consiguiendo una posición relevante a nivel provincial, hablando de la Economía Social y Solidaria,** lo que se demuestra en el reconocimiento que ha recibido del MIES y del IEPS. No cabe duda de que la Red es un instrumento eficaz para impulsar y fortalecer las Finanzas Populares y Solidarias en Bolívar. En nuestro medio no podemos estar solos, pues unidos se unifican criterios para la gestión de los recursos, se mejora la calidad de atención a los/as socios/as y se pueden alcanzar los objetivos propuestos.

- **La REDFIPS-Bolívar se ha integrado en la RENAFIPSE, que es la Red Nacional de Redes Provinciales de EFL's,** lo que muestra que la directiva de la Red en Bolívar está motivada a conseguir los objetivos propuestos y, a su vez, demuestra que, en la Provincia Bolívar, las Finanzas Populares están siendo impulsadas adecuadamente, al posicionarse como una de las Redes con mayor cantidad de EFL's socias a nivel nacional.
  Es una dinámica de ida y vuelta. De ida, las EFL's, unidas en la Red, impulsan las Finanzas Populares en Bolívar, motivando a que también las EFL's más pequeñas y las más alejadas se unan. Y, de vuelta, las Finanzas Populares, en el marco de la Economía Social y Solidaria, aportan con nuevas ideas de gestión y contribuyen al desarrollo de las estructuras financieras.

5.6.4. ALGUNAS LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

- El intercambio de experiencias a nivel local y nacional motiva y fortalece a la Red y a las EFL's socias filiales, pues se crean interesantes espacios de relacionamiento horizontal que sirven para compartir aprendizajes mutuos, adquiridos desde la práctica y validados en el día a día de la EFL, enriqueciéndose y motivándose muchísimo todos y todas.
- El unirse en Red con otras EFL's hermanas y muy similares entre sí sirve de base para fomentar el desarrollo en la propia EFL, para, de forma unida y solidaria, poder alcanzar las metas y propósitos planteados, ya que unidos se fortalece la capacidad de administrar y gestionar recursos.

- La participación de las EFL's dentro de la REDFIPS-Bolívar no debe quedarse sólo en reuniones. Tomando en cuenta la Planificación Estratégica, se debe actuar, gestionar, crear y hacer funcionar nuevos servicios de la Red hacia sus EFL's socias. La Red en Bolívar, al no contar con ingresos fijos, debe gestionar fondos y recursos que garanticen la sostenibilidad de la iniciativa, por lo que, entre otras actividades, debe procurar atraer ingresos para realizar las actividades.

En la Provincia y en el País, el FEPP –entidad del Consorcio Ecuatoriano responsable de este componente– y sus aliados estratégicos se han convertido en un referente del Desarrollo Rural y, especialmente, de las Finanzas Populares, por toda la experticia desarrollada durante años de acompañar procesos de este tipo. El PAB ha supuesto un momento importante y muy intenso en este seguir acompañando procesos de desarrollo financiero solidario y endógeno, del que esperamos se saquen conclusiones y lecciones que se incorporen al bagaje institucional.

5.7. RELACIÓN DEL COMPONENTE 5, LAS FINANZAS POPULARES, CON CADA UNO DE LOS RESULTADOS DEL PROGRAMA.

El recurso económico es un factor primordial para sacar adelante cualquier emprendimiento que se vaya a realizar, pero no es el único, pues inciden otros muchos factores. Ésta es una de las razones por las que el Programa Alianzas planteó que su intervención fuera integral, es decir, consideró trabajar, al mismo tiempo, en los componentes Socio-organizativo y de Género, Riego, Ambiente, Producción, Financiamiento, Empresas y Comercialización; y hacerlo estableciendo alianzas con los actores locales, gubernamentales y privados, pues el Desarrollo Local es un proceso de largo plazo que no puede llegar incidiendo en un único sector o ámbito de la sociedad, ni realizando una intervención muy reducida en el tiempo, ni actuando solos.

5.7.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN.

a) Problemas encontrados al inicio del Programa:

- **Desorientación: ¿hacia dónde orientar la inversión de los créditos por los/as socios/as?**

Muchos de los créditos que se entregaban desde las EFL's no tenían destino bien definido, ni siquiera se sabía en qué actividades eran invertidos, ya que no existía la cultura de inversión con crédito en actividades productivas, más allá de realizar las actividades agropecuarias tradicionales. El crédito se iba en cualquier cosa… en consumo o en cualquier otra necesidad no productiva, por lo que, con frecuencia, no podían devolver el crédito a tiempo, se generaba morosidad y otros/as socios/as no accedían al crédito, desengañándose de su EFL. Por uno u otro motivo, era muy grande la desorientación al momento de en qué y cómo invertir los pequeños recursos económicos, de manera que la actividad financiada resultara rentable.

- **Escasa capacidad de relacionamiento entre actividades.**

Uno de los objetivos del PAB es ayudar a unir eslabones, a ligar entre sí y coordinar actividades que se realizan dentro de las comunidades, transmitiendo un sentido de integralidad, haciendo ver que todo está interconectado; pero, al inicio, la dispersión era grande. Muchos/as socios/as que conformaban la organización de base no pertenecían a la EFL y viceversa.

- **La EFL por un lado y la organización por otro.**

Uno de los principales problemas detectados, si no el principal, era la débil organización, por atomización, dentro de la comunidad, existiendo grupos dispersos. Cada grupo realizaba actividades por su lado: la EFL, con su grupito de 15 a 20 personas, algunos/as de los/as cuáles se resistían a ingresar a la organización; y la organización, con otro grupo, de igual forma, reducido, distanciados/as de la EFL; en parte, por intereses personales o por desacuerdos entre socios/as.

- **Desconocimiento del verdadero potencial de una EFL.**

Los/as socios/as no daban mucha importancia a la estructura financiera que tenían dentro de la comunidad, tal vez por malas administraciones que se habían tenido en años atrás; el caso es que no veían crecer su estructura financiera y no caían en cuenta del verdadero potencial que tenían entre manos para generar inversión en iniciativas productivas, dinamizando así la economía local.

- **Las pequeñas EFL's no eran sujetas de crédito, ni sus socios/as.**

Por otro lado, casi ninguna entidad financiera formal tiene líneas de créditos para ayudar a este tipo de iniciativas comunitarias, ya que se creía –y muchos los siguen creyendo– que los/as campesinos/as eran malos/as pagadores/as y, por ello, tampoco se confiaba en las organizaciones de pequeños/as productores/as, ni en sus EFL's. Peor aún, hay entidades financieras que piensan que pueden llegar a ser su competencia.

En definitiva, la actividad desplegada por la EFL dentro de la comunidad se veía como una actividad casi marginal, a menudo muy apartada del resto de actividades de la organización, por los varios motivos analizados, sin darse cuenta, como reza el dicho popular, que la unión hace la fuerza y que si aumentaban en socios/as también aumentarían los recursos económicos de la EFL.

5.7.2. PROCESO SEGUIDO DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

a) Estrategias desplegadas desde el Programa:

Se trabajó con los mismos grupos beneficiarios y asociaciones que los demás componentes, tratando siempre de integrar más socios/as de estos grupos, organizaciones de base, organizaciones de productores/as, empresas… de modo que entrasen a formar parte de la EFL.

- **Búsqueda de alternativas para la integración de las finanzas populares con otras actividades económicas (y con los demás componentes del PAB).**

Algunas alternativas tomadas para realizar las actividades, ligando, al mismo tiempo, los diferentes eslabones y componentes de trabajo fueron:

1. Coordinar las actividades a realizar dentro de la misma comunidad para hacerlas en un único día, ya que la gente se cansa de estar en reuniones a cada rato.
2. Entregar los apoyos si es que primero se cumplía con las actividades comprometidas desde los otros componentes de trabajo del PAB.

- **Vincular la EFL con su Organización de Base, como referencia y paraguas.**

Se trató por todos los medios posibles de vincular a la organización con la EFL y viceversa, incentivando la integración de nuevos/as socios/as, tanto de las organizaciones a las EFL's, como de las EFL's a las organizaciones, para poder realizar mejor y más coordinadamente las actividades, considerando a la Organización de Base como la organización primaria que sirve de paraguas para todos los demás grupos, que no han de verse como competencia, sino como complementarios.

- **Vincular las EFL's con el resto de acciones del PAB.**

Los recursos captados y gestionados por las EFL's fueron destinados, en forma de crédito, a la producción agropecuaria, la producción forestal, la implementación de riego, la realización de actividades comerciales y artesanales, los emprendimientos empresariales, etc. Prácticamente, todos/as los/as beneficiarios/as y actores del PAB, en cualquiera de las líneas de intervención, llegaron a tener la oportunidad de acceder a crédito para el financiamiento de sus emprendimientos, cualquiera que fuera el tipo o la finalidad de éstos.

Para lograr el objetivo, el Programa Alianzas planteó una dinámica de encadenamientos entre resultados con miras a asegurar la integralidad de la propuesta. Dentro de esta cadena, resulta oportuno y conveniente el resultado 5, que tiene como objetivo el impulso a las Finanzas Populares y Solidarias, para que las EFL's mejoren y amplíen sus servicios financieros y sociales a sus socios/as y a la comunidad. El Resultado 5 no es como un eslabón más, sino más bien el mecanismo que va a dar solidez y sustentabilidad al encadenamiento, al invertir recursos, captar ahorros y reinvertir el capital en cada uno de los eslabones, de modo que la cadena se va a ir consolidando, conforme avance el proceso organizativo, productivo y de comercialización.

b) Metodología(s) aplicada(s):

- **Créditos orientados a diferentes actividades bajo el Enfoque de Cadena de Valor.**

Como se ha visto, este resultado tiene estrecha relación con todas las líneas de acción del Programa; por ello, al plantear la metodología de intervención se promovió la inversión y reinversión de los recursos monetarios en el mejoramiento de prácticas productivas realizadas más técnicamente, en la diversificación de la producción agropecuaria, así como en el desarrollo de nuevas ideas y prácticas empresariales y de comercialización que, integradas en una Cadena de Valor, han demostrado ser más rentables y eficientes, además de respetar la biodiversidad y los ecosistemas locales.

- **Creación de Productos Financieros para potenciar las actividades económicas, como el CREDI-SIPERO.**

El **CREDI-SIPERO:** este producto financiero se creó de acuerdo a las necesidades del sector en que se encuentran algunas EFL's y en las comunidades donde se daban las condiciones para llevarlo adelante con éxito, debido a que se requería dar seguimiento cercano a este producto financiero, que está destinado exclusivamente a la inversión para la implementación del SIPA con una familia. En vistas a lograr los mejores resultados con este Producto, se coordinó con el Equipo de Producción para entregar el crédito, realizar la inversión y dar el seguimiento correspondiente. El CREDI-SIPERO es sólo para las personas que participaron en los procesos de capacitación relacionados con la implementación de los SIPA's en sus fincas, porque tienen la idea de cómo invertir y en qué, disponen del terreno necesario y su propuesta ha sido validada por el/la técnico/a.

- **Coordinar algunas actividades para realizarlas conjuntamente con otros componentes.**

La coordinación con otros componentes fue fundamental, ya que permitió reunir a la gente el mismo día para tratar dos o tres temas al mismo tiempo y no cansarles realizando actividades dispersas en diferentes días; de igual forma se disminuyen los gastos que cada institución realiza para las actividades, optimizando los recursos para realizar mayor inversión en las comunidades.

c) Acciones más importantes desarrolladas por el PAB:

- **Aplicación de Productos Financieros que vinculan otras actividades económicas: CREDI-SIPERO.**

Fue fundamental ir desarrollando y aplicando desde las EFL's más fortalecidas nuevas líneas de crédito con la finalidad de ofrecer servicios acordes a la necesidad o la potencialidad de los territorios, e ir enlazando los diversos componentes productivos para incentivar la inversión y que ésta se realice de una forma más efectiva; como un buen ejemplo de ello se tiene el CREDI-SIPERO, que se implementó en la COAC San Miguel de Monoloma, ya que este crédito va destinado a la compra de materiales, insumos agropecuarios, animales… o lo que sea necesario dentro del proceso de implementación del SIPA; otro ejemplo es el CREDI-CORTO, un producto financiero adaptado a la especificidad de los cultivos de ciclo corto que se establecen en áreas más bajas, como Las Naves o Echeandía, y que se implementó con algunas EFL's de estas áreas de intervención.

- **Talleres sobre Equidad de Género y el acceso al crédito.**

También, durante la ejecución del programa, se impartieron, en las EFL's, Talleres sobre Equidad de Género y Acceso al Crédito. Las mujeres son las que mejor administran e invierten los recursos económicos, pero no siempre tienen el acceso al financiamiento o el escaso recurso disponible en la familia se ocupa en otras necesidades o atendiendo a otros intereses vistos desde el punto de vista del hombre. En el apartado siguiente, podremos observar cómo, desde las EFL's apoyadas por el PAB, la dinámica financiera más bien buscó y logró favorecer las iniciativas propuestas por "ellas".

- **Participación en asambleas y reuniones de la comunidad.**

Se ha participado con mucha frecuencia, desde el Resultado 5, en Talleres y Reuniones realizadas conjuntamente con los otros resultados en las comunidades, sobre todo en coordinación con el componente 1 (Organización y Género). Ello ha permitido ir despejando dudas y apagando recelos acerca del funcionamiento de las EFL's, al mismo tiempo que se daban a conocer los beneficios económicos y sociales que estas estructuras pueden ofrecer a los/as socios/as y a la comunidad en general.

5.7.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

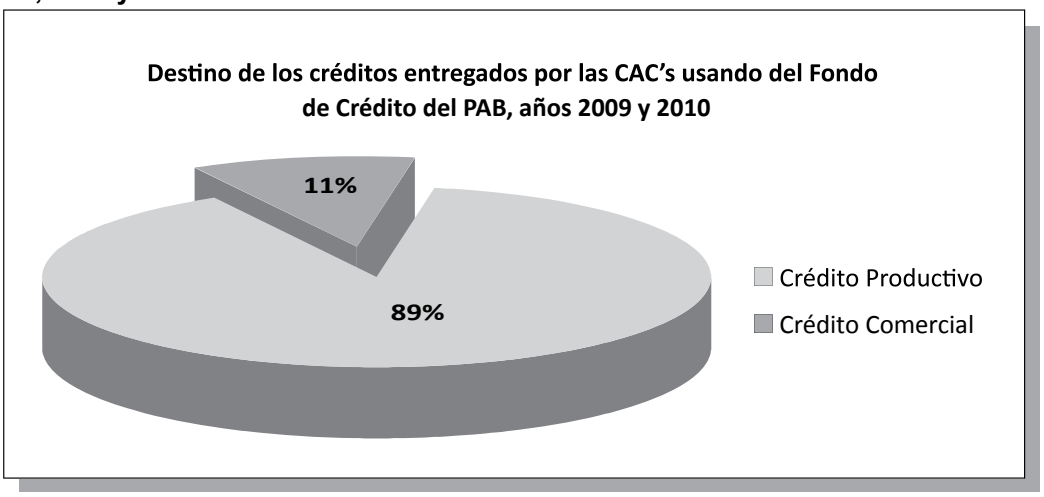
a) En concreto, ¿qué se ha logrado al establecer sinergias con los otros componentes?

- **Desde el PAB, se motivó a que los créditos entregados a las EFL's desde el Fondo de Crédito del FEPP-PAB se destinasen, en su mayoría, a actividades productivas.**

El objetivo del PAB fue integrar, al momento de la intervención, lo mejor posible todos los componentes para causar mayores impactos en el desarrollo de las comunidades en las que se encuentran las EFL's; por tal motivo, desde las EFL's, la mayor parte de los créditos que se colocaron usando de los fondos de crédito de que disponía el PAB fueron destinados a la actividad productiva, lo que también motivó a otras personas a entrar a formar parte de las CAC's.

En el gráfico 15 se indica el destino que han tenido los créditos entregados con fondos del PAB:

Grafico 15. Destino de los créditos entregados por las CAC's usando del Fondo de Crédito del PAB, 2009 y 2010.



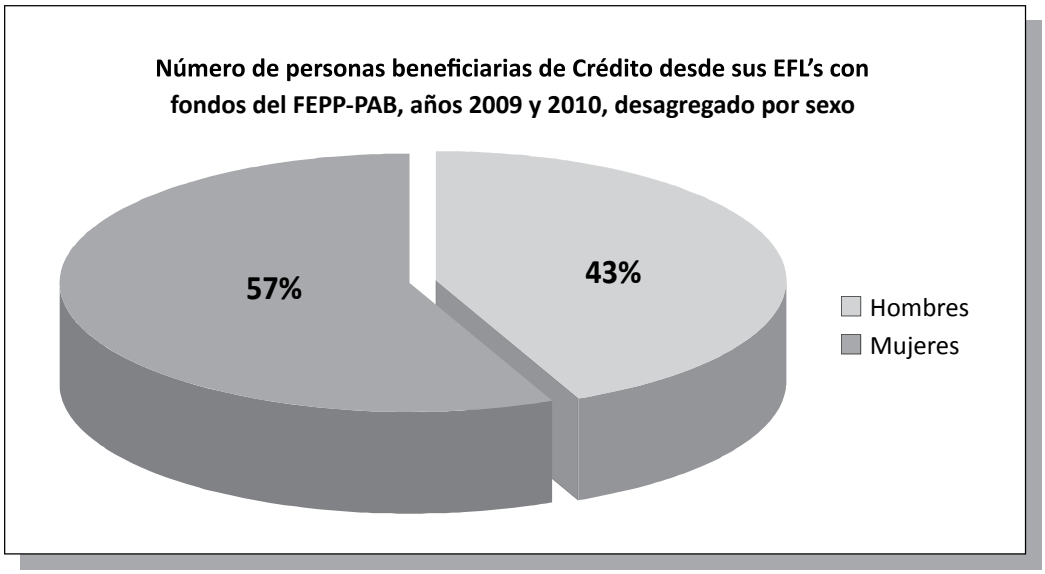
Fuente: Reportes de la Cartera de Crédito de las 19 EFL' del Grupo 1; Informes de Seguimiento. PAB, 2010.

Como se observa, el 89% de los créditos que se entregaron desde las EFL's a sus socios/as con fondos del PAB se destinaron a la producción agropecuaria y el 11% al comercio. También, es fundamental, en este sentido, que las EFL's vayan teniendo un control de los créditos que entregan a sus asociados/as, para que no se desvíen los recursos y no se tenga problemas para la recuperación.

Por otro lado, se incentivó a que estos mismos créditos entregados por las EFL's ocupando el Fondo de Crédito puesto a disposición desde el FEPP-PAB, fueran otorgados a mujeres y hombres con equidad, sin hacer distinciones por razón de sexo (ver gráfico 16); de ahí que la mayoría de los/as beneficiarios/as de estos créditos fueron mujeres (57%, frente al 43% de hombres), dándose una discriminación positiva de género.

Esto se observa en el siguiente gráfico, que presenta el número de beneficiarios/as de los créditos entregados por las EFL's del Grupo 1 con fondos del PAB, desagregado por sexo:

Grafico 16. Número de personas beneficiarias de Crédito desde sus EFL's con fondos del FEPP-PAB, años 2009 y 2010, desagregado por sexo.



Fuente: Reportes de la Cartera de Crédito de las 19 EFL' del Grupo 1, Informes de Seguimiento. PAB, 2010.

Tal vez lo más interesante de las Finanzas Populares es que las EFL's están conformadas e impulsadas también por mujeres, accediendo, en condiciones de equidad, a los créditos desde sus Estructuras Financieras. Como se puede observar en el gráfico 16, del total de créditos entregados por las EFL's con fondos del PAB, el 59% lo fueron a mujeres, señal inequívoca de que también la mujer va teniendo acceso al crédito y realizando inversiones en actividades productivas.

"Para fortalecer las estructuras financieras los/as dirigentes y tesoreros/as de las Cajas o Cooperativas debemos informar con transparencia; dentro de mi Cooperativa, los créditos, en su mayoría, son para la compra de ganado vacuno, siembra de naranjilla y para instalar cercas eléctricas; con esto hemos visto cambios en las fincas o SIPA's, tenemos cerca eléctrica, aspiramos a mejorar el ganado con la inseminación artificial; y, cómo no decir, dentro de mi Cooperativa los créditos se extienden con equidad de género, a mujeres y hombres por igual"
(Ernesto Tixilema, Gerente de la COAC "San Miguel de Monoloma", Monoloma, Parroquia Salinas).

b) Algunos efectos interesantes alcanzados con la intervención del PAB:

- **El relacionamiento establecido entre los diversos componentes del PAB, fortalecidos con el financiamiento proveniente de las EFL's, permitió tener una mejor intervención, ir generando mayores efectos desde el corto plazo y cumplir con los objetivos planteados.**

A continuación se presenta el Gráfico de Relacionamiento del Resultado 5 con los otros componentes, considerando el ámbito local y el provincial, e ilustrando cómo "va" el crédito y "viene" el ahorro.

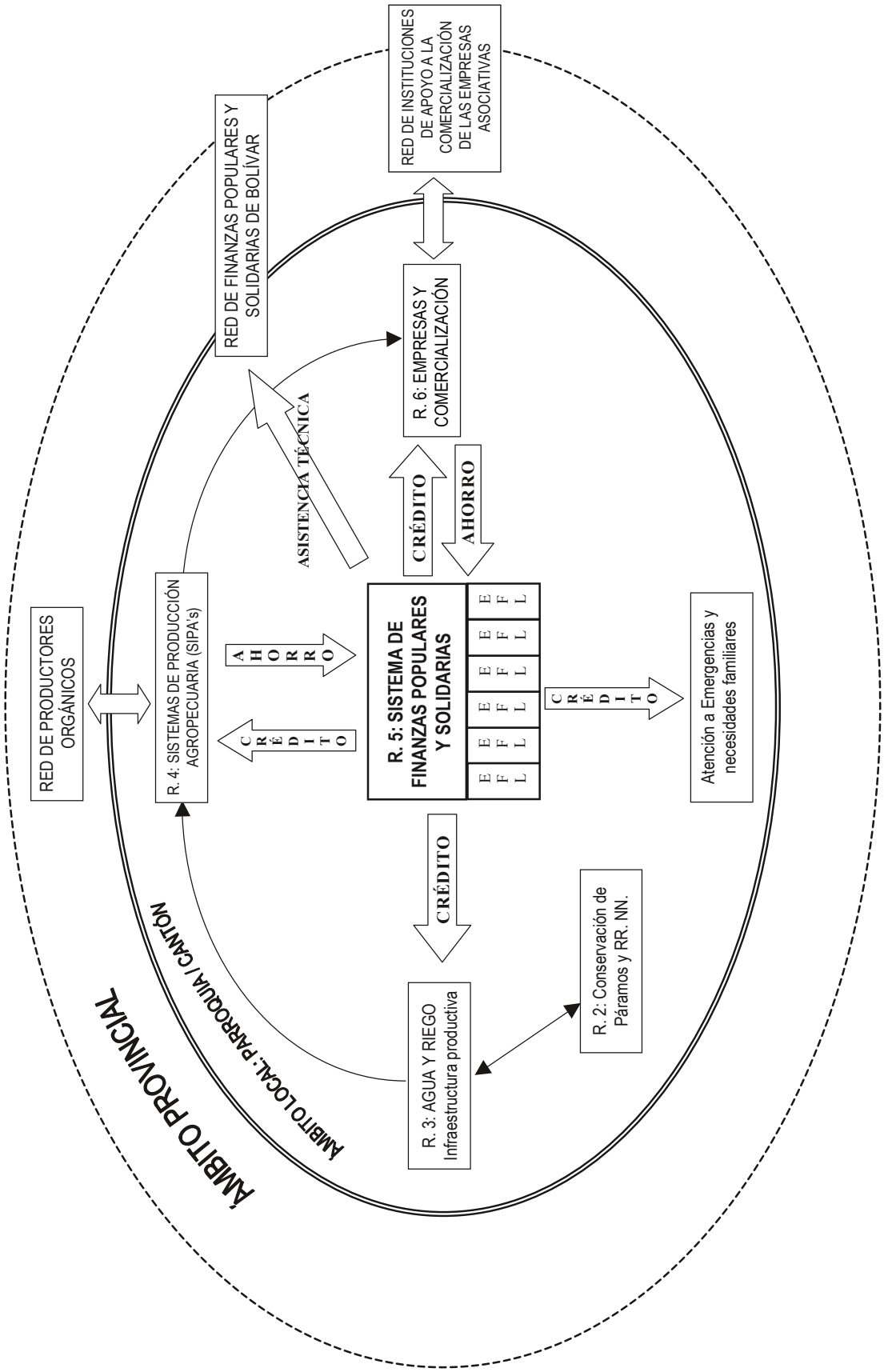


Figura 2. Gráfico de Relacionamiento del Resultado 5.
Fuente: Elaborado por el Equipo Técnico de EFL's. PAB, 2010.

Tal como se observa en la figura 2, las EFL's tienen relación con todos los componentes del PAB, ya que el recurso económico es fundamental dentro de las comunidades en las que se está interviniendo para sostener la propuesta; estos recursos ayudan a que muchas de las familias vayan realizando inversiones productivas y, por consiguiente, mejoren sus condiciones de vida.

Desde este componente de Finanzas Populares y EFL's, prácticamente durante toda la ejecución del PAB, se ayudó a cumplir con las metas establecidas en otros componentes. Por ejemplo, destinando, desde las EFL's, créditos para la inversión productiva agropecuaria en las fincas y SIPA's, o para crear y/o fortalecer unidades de producción o empresas, tanto en la Zona Baja como en la Media-Alta.

Pero el efecto generado no tiene sólo que ver con la integralidad del PAB. Mediante las EFL's que se encuentran en cada una de las comunidades se ha logrado también la integración económica y social de las familias de la organización, ya que para todo se necesita de recursos económicos, ya sea para mejorar la organización, ya para la compra de plantas y materiales de riego, ya para la adquisición de insumos o la compra de animales para la producción, ya para la conformación y fortalecimiento de una Empresa y de sus actividades de comercialización. Ahora bien, lo novedoso de todo esto, digamos así, es el marco integrador e integral en que se desenvuelve la acción y los valores que la sustentan. El marco es el proceso de desarrollo local y los valores son los propios de la economía social y solidaria. Crecimiento económico, pero no a cualquier precio, sino con rostro humano y calidad ambiental.

En el siguiente cuadro se observa en la realidad de cada Caja lo dicho en el párrafo anterior, es decir, cómo las EFL's inciden y se relacionan con los otros componentes del PAB:

Cuadro 15. Relación estrecha de las CAC's con los demás componentes de la intervención del PAB.

Nº	EFL	Relación de las EFL's con las otras líneas de intervención del PAB				
		Organización	Riego y Ambiente	Producción	Empresas y Comercialización	REDES
1	Cooperativa de Producción Artesanal 5 de Noviembre	X		X	X	
2	CAC Banco Bolivariano	X		X		
3	CAC Las Mercedes	X	X	X		X
4	CAC Jerusalén	X	X	X		X
5	CAC El Paraíso	Hay dificultades		X		
6	CAC San Pedro (Trinidad Bonilla)	X	X	X		X
7	CAC Bellavista	X		X		
8	CAC San Eduardo	X		X		
9	CAC Nuevo Amanecer	X		X		X
10	CAC Nueva Esperanza (Guamag Yacu)	X	X	X		X
11	CAC El Tesoro	X		X		
12	CAC San Francisco	X	X	X		X
13	CAC Santa Marianita	X	X	X		X
14	CAC Nueva Esperanza (Santa Teresa)	X	X	X		X
15	CAC Mushuk Kawsay	X		X		X
16	CAC 8 de Octubre	Hay dificultades	X	X		
17	CAC 7 de Abril	X	X	X		X
18	CAC 10 de Enero	X		X		X
19	CAC Credi-Andina	X	X	X	X	X
20	CAC Libertad y Desarrollo	X	X	X	X	X
21	CAC Jesús del Gran Poder	X		X		
22	CAC La Dolorosa	X		X	X	X
23	CAC Quivaná	X		X		
TOTAL		21	11	23	4	14

Fuente: Elaboración propia del Equipo Técnico de EFL's. PAB, 2010.

Como se puede comprobar (ver cuadro 15), la mayor parte de las EFL's están relacionadas con los componentes del PAB, a nivel de su comunidad y a nivel local:

- Con la organización, ya que es dónde nacen las EFL's: todas las Cajas.
- Con la conservación ambiental y el riego tecnificado, ya que muchos/as han sido beneficiarios/as de créditos para la implementación de riego: en 11 de las 23 Cajas.
- Con la producción agropecuaria: también todas las Cajas.
- Con las empresas rurales asociativas y el comercio justo: 4 Cajas han incursionado en esto.
- Con las Alianzas de Cooperación establecidas para la conformación de Redes: 23 EFL's están integrando la Red de Finanzas Populares y Solidarias de Bolívar, de las que 14 son CAC's y 9 son COAC's, que también forman parte de la Red.

Son pocas las Empresas Asociativas que reciben crédito, pero como la mayor parte de los recursos se destinan para la producción agropecuaria, a su vez, ésta sirve a la empresa con la provisión de materia prima necesaria para procesar y obtener alimentos de calidad, cerrando así la cadena.

c) Algunos impactos logrados:

- **Trabajar en función y con el enfoque de Cadena de Valor trae consigo una mejor dinámica de trabajo, en la inversión y reinversión de los recursos, y en la distribución y redistribución de los beneficios, ya que se tiene claro para qué se necesitan los recursos, en dónde y cómo se va a invertir, garantizándose un resultado exitoso e interesantes utilidades.**

Dinamizar la economía de los/as socios/as y de la comunidad en general es el camino correcto que sigue el PAB y la meta a la que se quiere llegar. Pero, para ello, todo tiene que estar ligado bajo la lógica de encadenamientos productivos y de generación de valor agregado. En el caso de las EFL's, éstas son estructuras que anclan recursos financieros al territorio, para que la "platita" no salga fuera de la comunidad y que los excedentes/beneficios que se vayan obteniendo se conviertan en ahorro y en crédito para reinvertir en actividades netamente productivas. Y, claramente, esto permitirá tener un mejor progreso en la comunidad y consolidar procesos de desarrollo local endógeno.

> *"Los créditos que nuestra EFL entrega son netamente para la producción; esto puede ser para la compra de especies menores, el cultivo de mora y el comercio, con pequeños huertos familiares; sí nos ha ayudado para ir mejorando y emprendido en nuevas actividades, más producción agrícola; también aprendimos la responsabilidad de adquirir un crédito e invertirlo y pagar puntualmente"*
> **(Marcia Gómez, Tesorera de la CAC "Libertad y Desarrollo" de La Palma, Parroquia Salinas).**

Esta disponibilidad de recursos locales, con oportunidad y a muy bajos costos operativos, permite también activar la creatividad de las familias y, dentro de ellas, especialmente la de las mujeres, que integran las Cajas de Ahorro y Crédito en mayor número que los hombres, ya que descubren sus habilidades, mejoran sus capacidades y las utilizan para su propio desarrollo.

5.7.4. ALGUNAS LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

- La coordinación entre instituciones de desarrollo, privadas y gubernamentales, que se encuentran operando en una misma área de intervención es fundamental, ya que permite causar mejores impactos en desarrollo local, sea en Organización, Conservación Ambiental, Infraestructura Productiva, Producción, Estructuras Financieras, Empresas Asociativas y/o Comercialización.

- Lo que se necesita también es que los programas o proyectos de apoyo a las EFL's, que se elaboren y se ejecuten, deberían garantizar la continuidad, hasta que las EFL's se puedan manejar y valerse por sí solas; de lo contrario, simplemente será un proyecto más. Tres años no es suficiente para llevar adelante un proceso; podemos decir que en estos tres años de la 1ª Fase del PAB se han logrado muchas cosas importantes, pero también que mucha gente recién está empezando a creer en su EFL, a organizarse bien. Hay que dar continuidad a los procesos.

- Este Resultado 5 tiene, sin duda, un efecto multiplicador de los recursos, favorece el desarrollo endógeno, reduce la vulnerabilidad al contar siempre con la reserva del ahorro, logra el empoderamiento de los/as socios/as sobre algo que, en este caso, es totalmente propio, e integra a la mujer en el proceso productivo y en la gestión de los recursos económicos en condiciones de igualdad con el hombre.

5.8. INCIDENCIA DE LAS FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS EN EL DESARROLLO LOCAL Y COMUNITARIO.

En el país, las **Micro-finanzas** involucran incluso a entidades de la banca comercial. El mercado de las Micro-finanzas en el Ecuador es muy diverso, ya que existen diferentes y variados actores, entre los que se menciona a Bancos Privados, Sociedades Financieras, Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC's) bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros; COAC's bajo la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES); Organismos No Gubernamentales (ONG's) y Estructuras Financieras Locales de todo tipo (EFL's). Incluso muchas entidades del sector comercial se han subido al bus de las Micro-finanzas, considerando que es un negocio muy rentable[11].

Por ello, se recomienda, más bien**, pasar de las Micro-finanzas a las Finanzas Populares.** Éstas son de y para la población excluida o inconforme con el aparato financiero tradicional; pues esta característica, en algunos casos, no va a ser compartida por parte de las iniciativas de Micro-finanzas.

Las Finanzas Populares sirven, pues, de soporte a las economías populares de los pueblos en desarrollo. En la actualidad, mantienen un constante crecimiento de volúmenes de recursos[12] y de atracción de servicios a prestar en las comunidades, trabajan con las personas más necesitadas, brindan recursos con responsabilidad social y son recompensadas con el mismo sentido de solidaridad por parte de las personas a las que se está entregando el recurso. Sin embargo…

5.8.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN.

El desconocimiento sobre las enormes capacidades y posibilidades que tienen las EFL's y las Finanzas Populares, como una alternativa social y solidaria, para generar bienestar en las pequeñas comunidades y recintos era evidente cuando arrancó el PAB. No se tenía idea de para qué servían, ni de cómo mejorar la vida con la ayuda de las Cajas de Ahorro y Crédito.

Por otro lado, desde décadas atrás, en la Provincia Bolívar, los procesos de Desarrollo Local estaban descoordinados y, en ocasiones, eran inexistentes, debido a la falta de planificación de las entidades públicas y, también, a la competencia y los celos entre las instituciones privadas y ONG's. Y, claro, lo mismo venía sucediendo entre las Entidades Financieras Locales, sin apoyos o mal orientados, sin sentido de pertenencia y apropiación, lo que repercutía negativamente en el desarrollo, apenas incipiente, de los sectores financieros de las poblaciones más pobres.

Peor aún, las finanzas, en la mayoría de los sectores rurales, se encontraban en manos de unas pocas personas, conocidas como chulqueros, o de familias adineradas. Éstos reparten sus recursos entre la gente necesitada con el fin de incrementar sus haberes, quitando a las personas más necesitadas sus bienes en caso de impago, por los altos intereses a que cobran los préstamos.

En la actualidad, esta situación está cambiando. Ya no se considera a las Finanzas Populares sociales y solidarias como una actividad marginal. Se está incluyendo a las EFL's en los Planes de Desarrollo Local como actores claves y los Gobiernos Locales consideran a estas financieras locales como entidades importantes para la economía de las comunidades.

5.8.2. PROCESO SEGUIDO DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

La estrategia de intervención buscó ubicar a **las Finanzas Populares como un elemento clave y dinamizador de la economía familiar, comunitaria y local**, ya que estamos ante un factor incluyente dentro de los procesos y Planes de Desarrollo.

---

11. http://www.grupochorlavi.org/noticias/docs/FinanzasPopularesMigracionYDesarrolloLocal
12. Geovanny Cardoso, Secretario Técnico del Programa de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria, aseguró que se debe entender que la población a la que se llama economía popular no es micro, ya que representa el 60% del país y sus recursos son el 25% del Producto Interno Bruto. Además, el sector genera más del 45% de empleos en el país, entonces no son micro, son un sector importante de la economía, aseguró Cardoso y precisó que la participación de la economía popular debe ser fortalecida, capacitada y regulada, con mucha prudencia económica (http://www.eltelegrafo.com.ec/macroeconomia/noticia/ar-chive/macroeconomia/2010/11/20/Buscan-mejorar-los-procesos-de-microfinanzas.aspx).

El paso siguiente, dentro del proceso lógico, era **atraer inversión externa**, lo que ha funcionado en las EFL's mejor organizadas, más empoderadas y que han crecido en número de socios/as, logrando causar una mayor incidencia en el desarrollo comunitario. Para ello, **se canalizaron créditos desde otras instituciones financieras como la COAC Codesarrollo o el mismo Fondo de Crédito del FEPP-PAB**. El método de trabajo consiste en aplicar al crédito una tasa de interés baja y favorable (10% de interés anual sobre saldos) para el sector de las Finanzas Populares, con un plazo adecuado de pagos, lo que hace de ésta una actividad planificada por las EFL's para generar desarrollo comunitario al mismo tiempo que crece y se capitaliza la propia EFL.

La motivación y los seguimientos permanentes realizados en las EFL's han tenido efectos muy positivos sobre las personas, ya que se ha fomentado el ahorro e incentivado a que los recursos generados se inviertan dentro de cada una de las comunidades en actividades productivas y comerciales, y no tanto se vayan al consumo interno, y que éstas, a su vez, generen economía endógena.

De este modo, las Entidades Financieras Locales se han consolidado como impulsadoras y gestoras de beneficios sociales y económicos a nivel de su área de influencia, al poner a disposición de las familias recursos económicos para la inversión y el aprovechamiento de las capacidades productivas.

Ha sido fundamental, en este sentido, fomentar **la gobernabilidad democrática interna y el carácter social y solidario** de las propias EFL's, como paso previo a su participación e incidencia socio-política ante los gobiernos locales y la misma sociedad, planteando, planificando y exigiendo propuestas y respuestas a sus justas aspiraciones.

Como parte del compromiso de las EFL's está el contribuir al fortalecimiento de las organizaciones de base, el actuar localmente con responsabilidad social, el impulsar la participación y la gobernabilidad en los sectores donde las necesidades son tantas y tan grandes, y el concientizar sobre las enormes posibilidades de desarrollo que puede tener la movilización de las energías de los pobres.

5.8.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

a) En concreto, ¿qué se ha logrado por el Desarrollo Comunitario?

- **Las EFL's han incrementado considerablemente los volúmenes de los aportes en créditos para las inversiones productivas en las comunidades**.

Ahora, gracias a la gestión de los/as directivos/as para canalizar recursos hacia las EFL's, los volúmenes de crédito disponibles son mucho más altos, lo que genera cambios importantes en la situación económica familiar, al poder financiar actividades productivas rentables en combinación con los otros componentes en los que trabaja el PAB. También, se va generando confianza en los/as beneficiarios/as de los créditos, se crea conciencia y responsabilidad para la devolución a tiempo de los créditos y van mejorando las capacidades locales para administrar y ejecutar proyectos productivos.

Estos recursos externos, captados en forma de crédito, se suman a la capitalización lograda con el esfuerzo de los aportes propios y el apoyo de organizaciones e instituciones amigas, y a las aportaciones mensuales de ahorros de los/as socios/as, que confían en su EFL al ver que la "platita" se queda dentro de la misma comunidad y que se apoya a más socios/as y familias del sector.

De este modo, se puede observar cómo **la economía de las Comunidades va dinamizándose** poco a poco, con el aporte coordinado de las EFL's y de las demás instituciones que apoyan el desarrollo local, integrando a los actores locales y a otros aliados estratégicos.

- **Desde las EFL's, se financian las iniciativas micro-empresariales, tanto familiares como comunitarias, lo que, a su vez, ha contribuido a generar inversiones y empleo en las comunidades, valorando y potenciando las capacidades locales.**

Lo que se ha provocado con ello es que las inversiones de los/as socios/as se mantengan dentro de la misma zona y en actividades que involucran la generación de utilidades y nuevos capitales que se reinvierten en nuevos negocios o se ahorran en la misma financiera local, creando, así, fuentes de empleo y mitigando un fuerte problema que afecta a las familias de Bolívar, como es la migración.

En definitiva, las Finanzas Populares impulsan un modelo de desarrollo que dinamiza los recursos de la comunidad, apoya a las familias, e impulsa el fortalecimiento de los sectores productivos que se integran en la comunidad, lo que lleva a incidir notablemente en la dinamización de la economía local.

- **Las EFL's se han posicionado bien a nivel local, logrando una importante interacción e intervención al momento de la elaboración y en la ejecución de los Planes de Desarrollo Local; y han posicionado las Finanzas Populares, dándoles carta de ciudadanía e institucionalidad a las micro-finanzas locales.**

El desempeño demostrado en los momentos actuales ha hecho de las EFL's un actor clave y alternativo dentro de la economía de las zonas y, además, en los Planes de Desarrollo Local, cada vez más requeridos para llevar adelante los procesos de descentralización del Estado. Esta **incidencia de las EFL's en el Desarrollo Local y Comunitario** repercute, sobre todo, en las personas y familias que se han beneficiado de sus servicios, quienes se incorporan a la dinámica de las actividades productivas; lo que incide, al mismo tiempo, en la economía de las familias y en el Desarrollo Local, favoreciendo estrategias de mejoramiento de las Cadenas Productivas y de Valor.

- **Unas EFL's fortalecidas, unidas en la REDFIPS-Bolívar y que inciden con decisión en los procesos de Desarrollo Local, están en capacidad de establecer y afianzar alianzas estratégicas de cooperación para aglutinar a los principales actores populares locales junto con los organismos públicos y privados de desarrollo y cooperación.**

La Red agrupa a 28 Estructuras Financieras que se fortalecen formando o construyendo alianzas con Asociaciones de todo tipo, Organismos de Cooperación y otras Redes parroquiales, cantonales, regionales y nacionales.

Una EFL presente en una comunidad se convierte inmediatamente en **un referente local y colectivo de un buen número de personas**, lo que ocasiona un efecto de integración inmediata, al mismo tiempo que un hecho cultural de paulatina apropiación y de generación de identidad.

Lo que también se puede apreciar, al visitar cada comunidad donde ha intervenido el PAB, son los **cambios positivos que se presentan en las personas**: el cambio de actitud para asumir los compromisos con seriedad; la apertura para acceder a los créditos; y la voluntad de ahorrar, como una fuente de recursos para determinados momentos.

b) El estímulo al Desarrollo Local.

- **El accionar de las EFL's no se queda únicamente en su pequeño círculo de relaciones, sino que llega al compromiso por estimular el Desarrollo Local en todos sus factores relevantes:** dando cobertura a los más pobres y llegando con sus servicios a donde nadie llega; impulsando, directa e indirectamente, fuentes de trabajo; generando estabilidad por la reducción de la vulnerabilidad; y contrarrestando en algo problemas sociales como la migración.

Se ha contribuido, desde las EFL's y otras instancias de desarrollo, como son las Empresas Asociativas, a la formación paulatina y permanente de **un sistema de gobernabilidad** en las organizaciones de nivel comunal, parroquial y municipal, donde se integran factores de éxito como son: a) el establecimiento de agendas comunes y Planes de Desarrollo; b) la Planificación Estratégica y la promoción de normas y reglamentos internos; y c) el manejo de la lógica del comportamiento de los actores involucrados en el desarrollo local dentro y fuera de las instancias de gobierno.

Así, las Entidades Financieras, identificadas con el sector donde se encuentran y sirven, impulsan un desarrollo local justo y equitativo, involucrando a todos los componentes de la comunidad, e inciden en la toma de las decisiones que mejor convienen al progreso de las familias y pueblos.

5.8.4. ALGUNAS LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

- La **visión de las Finanzas Populares… más allá de lo financiero**, lleva a:
  - Impulsar un desarrollo local más justo y equitativo.
  - Apoyar en todo sentido a la comunidad.
  - Mejorar el bienestar de los/as socios/as.
  - Llegar a las personas más pobres, apoyando con recursos allí donde los requerimientos y necesidades son mayores.

- Impulsar nuevas alternativas financieras con lucro social, mas no económico, y con un alto grado de responsabilidad social.

- **Se deberían fomentar e incrementar las fuentes de apoyo a las EFL's que realizan Finanzas Populares**, como una estrategia para potenciar iniciativas de negocio con las personas de las zonas más necesitadas, para poner a disposición del pequeño/a agricultor/a recursos financieros necesarios para el mejoramiento productivo, para bajar los índices de migración… y, en definitiva, para impulsar procesos de verdadero desarrollo local endógeno.

Y, para concluir:

Sabemos que la mayor competencia en la promoción de los procesos de desarrollo la tiene el Estado. A través de sus diversas instancias, él es el responsable de brindar todas las condiciones para el bienestar de la población. Sin embargo, la débil presencia del Estado a través de políticas de desarrollo social inadecuadas y paternalistas –como, por ejemplo, el Bono de Desarrollo Humano, más conocido como el Bono de la Pobreza– sigue haciendo de la región un escenario con limitadas oportunidades para las personas de las comunidades. Ante ello, las EFL's juegan un papel clave, crítico y constructivo, al impulsar las Finanzas Populares y Solidarias, como una alternativa que no paraliza a las personas, sino que moviliza su creatividad y pone en acción sus mayores esfuerzos, contribuyendo a que los procesos de desarrollo local no se estanquen, sino que se dinamicen.

INTRODUCCIÓN

Las familias que viven en las áreas de influencia del PAB cuentan con sistemas de producción familiares y pequeñas empresas de transformación –agroindustrias, sobre todo– de escasa competitividad, enfrentándose a un verdadero reto que demanda, urgentemente, de una alta organización productiva que les permita generar materias primas de calidad y dar mayor valor agregado a los productos. Por ello, se considera importante la integración de conocimientos, tecnología, inversiones e infraestructuras adecuadas para que las Empresas Rurales Asociativas puedan salir adelante, despuntar y constituirse en una verdadera opción económica.

Precisamente, con la finalidad de contribuir a ello, fortaleciendo y dando sostenibilidad a las Empresas Rurales Asociativas, el Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar planteó trabajar en algunos aspectos claves:

- El fomento de la **Asociatividad**, como un elemento de fortalecimiento para la inserción y posicionamiento de la Empresa frente a los mercados.
- El impulso de prácticas de **eficiencia en la gestión** empresarial y la regularización de las iniciativas productivas.
- La **gestión de calidad** y la eficiencia en el uso de recursos, a través de la adecuación de infraestructura y dotación de equipamiento.
- La potenciación de **capacidades comerciales enfocadas al mercado**, mediante el desarrollo de **imagen de empresa y de producto**.
- El fomento de las **Cadenas de Valor** para el desarrollo del clima de negocios y las Empresas Asociativas Rurales, utilizando la metodología Value Links, desarrollada por la GTZ.
- La **inserción de la mujer** en la dinámica socio-económica de las Empresas que están ubicadas en el territorio.
- **La cooperación comercial y el trabajo en Red** enfocado en las Plataformas Comerciales Centro de Negocios Campesinos de la FRY, CAMARI y MCCH; y con la constitución y puesta en marcha de la Red de Apoyo a la Comercialización de las Empresas Asociativas de Bolívar.
- **La incidencia en el Desarrollo Local y Comunitario**, considerando el papel de la Empresa Asociativa en la organización, comunidad y Parroquia.

Trabajando, con paciencia, orden y visión de futuro en todos estos aspectos, se buscó que las Empresas Rurales Asociativas salgan adelante y se constituyan en una verdadera opción económica para mejorar los ingresos, crear empleo y mejorar las condiciones de vida de las personas que viven en el sector rural.

ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PAB: LAS EMPRESAS RURALES ASOCIATIVAS

Al inicio de la intervención, en enero de 2008, el Programa realizó la identificación de 23 Empresas Rurales Asociativas, localizadas en el Cantón Echeandía, el Cantón Las Naves y las Parroquias Salinas, Simiátug y Facundo Vela, pertenecientes al Cantón Guaranda, de la Provincia Bolívar.

El diagnóstico inicial arrojó, de modo general, que presentaban una deficiente situación, considerando cinco aspectos fundamentales: i) insuficiente capacidad organizativa; ii) insuficiente capacidad administrativa; iii) conocimiento y acceso limitado a los mercados; iv) bajos estándares de calidad; y v) difícil acceso por las malas vías de comunicación.

A continuación, se detallan estas organizaciones empresariales beneficiarias identificadas (ver cuadro 1) y que se constituyeron en los principales actores involucrados en este componente 6 del PAB.

Cuadro 1. Listado de Empresas Rurales Asociativas beneficiarias del Programa Alianzas.

N°	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	NOMBRE DE LA EMPRESA	PRINCIPAL ACTIVIDAD
	Parroquia SIMIÁTUG		
1	Asociación de Desarrollo Social de la Comunidad de Talahua	Quesera Comunal Arco Iris	Elaboración de Quesos
2	Asociación de Desarrollo Social Simiateñita	Productos Lácteos Simiateñita	Elaboración de Quesos
3	Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Santo Domingo de Simiátug	Quesera Comunal Tres Colinas	Elaboración de Quesos
4	Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo	Quesera Comunal de Pímbalo	Elaboración de Quesos
5	Fundación Runacunapac Yachana - FRY	Centro de Negocios Campesinos	Compra de granos, procesamiento y venta de alimentos
6	Asociación de Desarrollo Integral Simiátug Samai	Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas	Procesamiento y comercialización de plantas aromáticas
7	Asociación de Desarrollo Integral Simiátug Samai	Planta Procesadora de Cárnicos	Procesamiento de Cárnicos
	Parroquia SALINAS		
8	Asociación de Desarrollo Integral de la Comunidad San Gabriel de Yurak Uksha	Fábrica de Turrones El Tambo del Grupo Altamiras	Elaboración de Turrones
9	Pre-Cooperativa de Ahorro y Crédito Jesús del Gran Poder	Quesera Comunal Jesús del Gran Poder	Elaboración de Quesos
10	Asociación de Trabajadores Autónomos 28 de Diciembre	Quesera Comunal de Lanzaurco	Elaboración de Quesos
11	Asociación de Desarrollo Social 23 de Octubre de la Comunidad de Matiaví	Quesera Comunal de Matiaví	Elaboración de Quesos
12	Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad San Miguel de Monoloma	Quesera Comunal de Monoloma	Elaboración de Quesos
13	Asociación de Desarrollo Social e Integral La Palma	Quesera Comunitaria de La Palma	Elaboración de Quesos
14	Asociación de Desarrollo Social e Integral La Palma	Fábrica de Mermeladas La Palmeñita	Elaboración de Mermeladas
	Cantón ECHEANDÍA		
15	Asociación de Trabajadores Autónomos 24 de Julio de Santa Lucía	Quesera Comunal de Santa Lucía	Elaboración de Quesos
16	Asociación de Productores Orgánicos Unión de Echeandía	Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas	Hierbas Aromáticas (Hierba Luisa Seca)
17	Comité de Desarrollo Comunitario El Congreso	Fábrica de Mermeladas Nuevos Horizontes de El Congreso	Elaboración de Mermeladas
18	Microempresa de Producción de Abonos Orgánicos El Vergel	Planta de Producción de Abonos Orgánicos	Producción de Abonos Orgánicos
19	Asociación de Cañicultores Guachana	Fábrica de Panela Granulada Guachacaña	Procesamiento y comercialización de Panela Granulada
	Parroquia FACUNDO VELA		
20	Asociación de Trabajadores Autónomos La Dolorosa	Fábrica de Mermeladas La Carlita	Elaboración de Mermeladas
21	Comité de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Facundo Vela	Centro de Acopio de Granos de la COCIFV	Comercialización asociativa de granos (Fréjol)
	Cantón LAS NAVES		
22	Cooperativa de Producción Artesanal 5 de Noviembre	Fábrica de Harina de Plátano	Elaboración de Harina de Plátano y Aliños
23	Unión Cantonal de Organizaciones del Cantón Las Naves	Centro de Acopio de Cacao de la UCOCS	Acopio y comercialización de Cacao

Fuente: Línea Base de Empresas. PAB, 2008-2010.

Por tanto, en las dos zonas de influencia se consideró trabajar en el apoyo y fortalecimiento de los procesos de producción y las iniciativas de comercialización de las siguientes empresas comunitarias:

Zona Media-Alta:

- En la Parroquia Simiátug, se trabaja con 7 Empresas Asociativas: 4 Queseras Comunitarias que pertenecen a otras tantas OB´s y 3 diversas empresas propiedad de 2 OSG´s (1 Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas, 1 Planta Procesadora de Cárnicos y 1 Centro de Negocios Campesinos).
- En la Parroquia Salinas, se trabaja con otras 7 Empresas Asociativas: 5 Queseras Comunitarias, 1 Fábrica de Mermeladas y 1 Fábrica de Turrones, todas ellas pertenecen a OB´s.

Zona Baja:

- En la Parroquia Facundo Vela, funcionan 2 Empresas Asociativas: 1 Fábrica de elaborados de fruta (Mermeladas) de la OB La Dolorosa y 1 Centro de Acopio de Granos (Fréjol) de la OSG COCIFV.
- En el Cantón Echeandía, funcionan 5 Empresas Asociativas, cada una de ellas dedicada a una actividad diferente: 1 Fábrica de Panela Granulada, 1 Fábrica de Mermeladas, 1 Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas (Hierbaluisa), 1 Planta de Producción de Abonos Orgánicos y 1 Quesera Comunitaria, todas ellas de OB's.
- En el Cantón Las Naves, se trabaja con 2 Empresas Asociativas: 1 Fábrica de Harina de Plátano, de la OB 5 de Noviembre y 1 Centro de Acopio de Cacao de la OSG UCOCS.

Como puede observarse, 22 Empresas son agroindustrias dedicadas a la elaboración de productos alimenticios y únicamente 1 Empresa produce abonos orgánicos. Los niveles en que se encontraban, en cuanto a gestión, funcionamiento y operación, empoderamiento de socios/as, volumen de ventas y utilidades, por nombrar algunos aspectos esenciales en los que se centró la intervención del PAB, eran muy diferentes entre unas y otras.

Anticipando, en cierto modo, una valoración final, diremos que aquellas que acogieron con mucho interés la propuesta de fortalecimiento integral del PAB han logrado consolidarse alcanzando una funcionalidad aceptable y superando su punto de equilibrio; otras siguen con fuertes debilidades y una operación intermitente.

OTROS ACTORES INSTITUCIONALES

En Bolívar, hay "otros" actores, Organizaciones e Instituciones, públicas y privadas, que, de una u otra forma, ayudan al fortalecimiento de las iniciativas empresariales y de comercialización. Veamos:

El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO): A través del Programa **FONDEPYME**, tiene como objetivo contribuir a mejorar las condiciones y capacidades de las micro, pequeñas y medianas empresas, de manera asociada o en forma individual, que son productoras de bienes o servicios de calidad a nivel nacional.[1]

Promoción Humana Diocesana de Guaranda (PHD): Es una institución de la Iglesia Católica de la Diócesis de Guaranda, que cree en la dignidad del ser humano, ofrece servicio de crédito y de desarrollo empresarial mediante metodologías asociativas orientadas a impulsar la economía, especialmente de las familias rurales emprendedoras, contribuyendo a mejorar sus condiciones de vida y oportunidades económicas. PHD promueve la asociatividad de las personas, a través de agregar valor a sus actividades económicas.[2]

La Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias (FUNCONQUERUCOM): Institución creada con la intención de mejorar el rendimiento de la actividad lechera por medio de la producción y comercialización de diversos tipos de queso, proveyendo de productos de buena calidad a los/as consumidores/as, sobre la base de una acción comunitaria generadora de solidaridad y equidad. Esto significa que la razón de ser del consorcio son los/as pequeños/as productores/as de leche organizados/as, ubicados/as en zonas marginales, propietarios/as individuales de las vacas que producen la leche y propietarios comunitarios de las plantas que la transforman en queso y de la estructura principal para su comercialización.

1. www.micip.gov.ec
2. www.mixmarket.org/mfi/ucade-guaranda

Por tanto, los objetivos de FUNCONQUERUCOM son:

1. Agrupar, organizar y apoyar técnicamente a los/as pequeños/as productores/as de leche y derivados lácteos.
2. Ofrecer a sus miembros apoyo y asistencia técnica en la producción de leche; en la producción, tratamiento, maduración y comercialización de quesos.
3. Propender al mejoramiento de la calidad mediante un control técnico de la producción, procesamiento y comercialización de los derivados lácteos, ofreciendo a los productores agroindustriales y comercializadores los medios y recursos humanos de que disponga o que pueda gestionar o contratar.
4. Promocionar la venta de los productos lácteos obtenidos por sus miembros.[3]

La Fundación de Organizaciones de Salinas (FUNORSAL): Es una organización privada de segundo grado, que forma parte del Gruppo Salinas, constituida jurídicamente como fundación con finalidad social y sin fines de lucro, conformada por organizaciones de base para promover el desarrollo integral de sus filiales, bajo el modelo de economía social y solidaria, en democracia participativa y seguridad alimentaria.

Para el logro de sus objetivos la fundación ha incorporado en su interior actividades productivas autogestionarias y autofinanciadas para la realización de Programas formativos, para la industrialización y comercialización de productos, para el apoyo general a las organizaciones rurales en obras de infraestructura, para la reforestación y el manejo de recursos naturales, para la asistencia técnica y la capacitación, para los servicios básicos, y otros fines necesarios para el cumplimiento de su misión, inspirados en los valores humanos y en el evangelio.[4]

3 Boada, J. y Cadena, M., *Las Queserías rurales del Ecuador,* IMPREFEPP, 1988.

4 *Planificación Estratégica 2009-2010* de la FUNORSAL.

6.1. LA ASOCIATIVIDAD Y LA CULTURA EMPRESARIAL EN BOLÍVAR

6.1.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN.

En un inicio se empezó a trabajar con 22 Empresas existentes en el área de intervención del PAB (Línea Base elaborada en el primer Semestre de 2008). Lógicamente, las empresas eran algunas más en el conjunto de las 5 áreas (aunque no muchas más, a excepción de la Parroquia Salinas). El total de socios/as de las empresas, en ese entonces, era de 1.343 personas, de las cuáles 648 eran mujeres y 695 eran hombres, oscilando el número de socios/as entre 10 y 70 miembros por empresa, siendo, en general, menor número en las empresas de las organizaciones de base (OB's).

La mayoría de las empresas de las OB's estaban "sujetas" a productos semi-primarios, como: lácteos (especialmente quesos), granos, plantas medicinales, cárnicos y mermeladas; mientras que las empresas de las OSG's se dedicaban, en mayor medida, a la transformación de productos, incorporando valor agregado y a la comercialización.

Con respecto al proceso administrativo-productivo, dejaba muchas dudas en cuanto a dirección y control, reflejado en unos reportes financieros mal elaborados, lo que incidía en el manejo inadecuado e ineficiente de las empresas asociativas. De hecho, en el aspecto de la gestión empresarial, la mayoría de estas Empresas Rurales Asociativas contaba con un nivel mínimo administrativo (RUC y Contabilidad): 20 de las 22 empresas desarrollaban contabilidad, 18 de las 22 contaban con RUC, y también 18 de las 22 aplicaban, a su criterio, algún control de calidad; si bien, ni la contabilidad, ni el control de calidad eran realizados de acuerdo a normativa establecida. Sólo 13 empresas de las 22 habían tramitado el permiso de funcionamiento. La mayoría de empresas (91%) sí contaban con una mínima infraestructura y, al menos, un equipamiento básico necesario, aunque con importantes falencias debido al deterioro, a un manejo inadecuado y al descuido.

En cuanto a la comercialización, las Empresas Rurales registraban un bajo volumen de ventas, en su mayoría era menor a los 2.200 dólares mensuales; el 64% no contaban con convenios de ventas; el nivel de utilidad anual registrada oscilaba en un rango entre 160 y 4.440 dólares; 6 no registraban utilidades y sólo el 50% de los/as socios/as de las empresas comercializaban sus productos internamente, es decir, eran proveedores/as de sus propias Empresas, reflejando así un bajo nivel de asociatividad y una fidelización muy escasa.

Profundizando un poco más en este tema de la asociatividad, la mayor parte de socios/as, en lugar de agruparse, se dedicaban a desarrollar sus actividades individuales día a día, ocasionando la irregularidad de las operaciones empresariales; tal vez por la desconfianza que tenían, no participaban, ni cooperaban en sus organizaciones, dándose una visión colectiva empresarial muy deficiente a nivel de ideas productivas, poder de negociación, generación de nuevos emprendimientos, por lo que no podían ser realmente competitivos.

En fin, todas estas dificultades no les permitían enfrentar el reto de presentarse en nuevos mercados, de mejores precios, pero más competitivos, obteniendo márgenes de utilidad muy reducidos (incluso pérdidas), limitándose a mercados inestables y sin poder hacer proyecciones confiables.

Resumiendo lo dicho hasta acá, al inicio del Programa, se visualizó que las empresas mantenían un nivel muy bajo de eficiencia, debido a aspectos tales como:

- Escasez de provisión de materia prima.
- Baja producción y altos costos operativos, que dificultaban la sostenibilidad económica.
- Equipos viejos, en mal estado y, en algunos casos, sin los equipos adecuados.
- Administración ineficiente y gestión empresarial ineficaz.
- Insuficiente capital de operación.
- Débil funcionamiento socio-organizativo.
- Escasos canales de comercialización, sólo locales.

Algunos factores externos que influyen en la Empresa Rural Asociativa.

Tomando en consideración que, para fomentar el desarrollo rural endógeno, es importante inducir la conformación de Empresas Asociativas, en las que la colaboración y la asociatividad son elementos centrales para impulsar la competitividad, sin embargo, desde los gobiernos de turno, nunca se impulsaron políticas de desarrollo rural en el país que hayan favorecido este tipo de emprendimientos.

Las estrategias de desarrollo rural del país, durante las últimas décadas, han ignorado que las pequeñas unidades de producción enfrentan limitaciones de inversión, de gestión y acceso a los mercados (financieros, tecnológicos y de productos), que les restan potencial de competitividad frente a las grandes empresas, dándose por ello múltiples fracasos y decepciones. Ahora bien, en razón de la importancia socio-económica de este sector, el Estado debería direccionar políticas y asignar recursos, en forma transparente y ágil, para lograr el resultado deseado, que es el desarrollo social y económico del sector rural, desde la visión de la economía social y solidaria.

Y algo ya se está viendo… El **Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO),** dando un enorme paso adelante, ha elaborado y puesto en marcha, desde el 2010, el **"Proyecto Integral para el fomento productivo y competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas (FONDEPYME)",**[5] que es una decidida apuesta por las Empresas Asociativas, sin desconocer también la importancia de la empresa privada y artesanal.

FONDEPYME apoya a las MIPYMES, en forma individual o que presenten diferentes niveles de organización asociativa, con financiamiento en algunos componentes:

Un poquito de historia…

Conviene indicar que, al menos en Bolívar, las ideas para la creación de unidades productivas asociativas en el sector rural, en la mayoría de los casos, surgieron de propuestas externas que determinaron el producto en función a la capacidad de oferta de materia prima de las comunidades. Sin embargo, y a pesar de que la idea fue planteada en muchos casos por agentes externos, quienes tomaron la decisión de iniciar el emprendimiento fueron los/as líderes/as de las comunidades; comenzaron por concentrar sus esfuerzos en la recepción de la materia prima, producción y venta de productos que no generaban mayor valor agregado. La escasa capacidad de negociación no les permitía buscar nichos de mercado más estables o favorables, por lo que terminaron direccionando la producción al mercado informal e intermediario, quienes se aprovechaban de la situación y fijaban los precios a su voluntad, convirtiéndose estas iniciativas empresariales en actividades poco rentables.

6.1.2. PROCESO SEGUIDO DESDE LA EXPERIENCIA DEL PAB.

a) Estrategias desplegadas desde el Programa:

El trabajo conjunto que se ha desarrollado para impulsar la asociatividad se inició con el conocimiento previo de los procesos empresariales llevados adelante por las organizaciones. Ello sirvió como punto de partida para que los múltiples procesos de formación que el Programa ejecutó realmente contribuyeran al desarrollo de las capacidades individuales y grupales de los/as socios/as de las empresas asociativas y ayudaran a resolver los problemas y debilidades encontradas.

Con el impulso que el Programa dio a la asociatividad en el campo empresarial se logró motivar la participación de los/as socios/as en los trabajos propuestos para realizar, desde la elaboración e implementación del Plan de Trabajo de la organización, pasando por los Talleres para el fomento de las cadenas de valor, hasta la elaboración y la aplicación participativas del Plan de Negocios de la empresa; todas ellas herramientas que ayudaron a mejorar la gestión administrativa y la calidad de los productos, así como a establecer estrategias de marketing y nuevas alianzas comerciales; fortaleciéndose, a su vez, en una especie de círculo virtuoso, la asociatividad, mediante la participación conjunta de los/as socios/as de las Empresas Rurales Asociativas.

b) Metodología(s) aplicada(s):

Al momento de elaborar el mencionado Plan de Negocios se utilizó una metodología de participación grupal, a través de talleres que sirvieron para:

- Recoger las opiniones de todas y todos.
- Reconocer las diversas expectativas existentes en torno a la empresa.
- Establecer una visión y misión comunes para poder apuntar todos/as a la misma meta.
- Motivar a la acción y el compromiso, como bases del empoderamiento.
- Establecer controles periódicos para analizar el avance hacia los resultados acordados.

5. www.mipro.gov.ec

Por otro lado, los Talleres que se dieron sobre el tema específico de la Asociatividad se trabajaron desde el enfoque de cadena de valor, contando con la participación conjunta de socios y socias, y llegando a establecer compromisos para con sus empresas asociativas.

Foto 1. Taller de Asociatividad realizado con la ADI Simiátug Samai, 2008.

c) Acciones más importantes desarrolladas por el PAB:

- **Talleres sobre el tema de la Asociatividad Empresarial.**

En el afán de promover la asociatividad y de buscar una mejora de las capacidades locales, dentro del proceso de Fomento de la Asociatividad, se realizaron 6 talleres:

- En la Zona Baja: en la Cooperativa de Producción Artesanal 5 de Noviembre; con varias organizaciones filiales de la COCIFV para su vinculación al Centro de Acopio de Granos; en el Centro de Acopio de Cacao de la UCOCS; con la Asociación de Cañicultores Guachana; y en la Asociación de Trabajadores Autónomos La Dolorosa (Mermeladas La Carlita).
- En la Zona Media-Alta: en la Asociación de Desarrollo Integral Simiátug Samai.

Estos Talleres se orientan desde la estrategia de fomento de la Cadena de Valor para motivar la asociatividad, integrándola dentro del enfoque del Programa.

- **Elaboración del Plan de Negocios con las Empresas apoyadas.**

EL propósito del Programa fue que todas las Empresas Asociativas, o al menos la mayoría, llegasen a contar con esta herramienta de trabajo, el Plan de Negocios, que sirve para ordenar las ideas de la empresa, planificar su puesta en práctica de la mejor manera, fijar objetivos claros, mantener una dirección y orientar el esfuerzo de todos y todas, permitiendo, asimismo, monitorear y evaluar el progreso de la empresa de cara a hacerla viable y exitosa para el bien de los/as socios/as. El Plan de Negocios ayuda, también, al empoderamiento, al reparto de tareas y responsabilidades. De este modo, se procedió y logró la elaboración de 19 Planes de Negocios, con el apoyo de la empresa consultora Estrategia Corporativa FRMS.

En la Zona Media-Alta, 11 empresas que cuentan con el Plan, son: Centro de Negocios Campesinos de la FRY, Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas Simiátug Samai, Productos Lácteos Simiateñita, Quesera Comunal de Pímbalo, Quesera Comunal Tres Colinas, Quesera Comunal Arco Iris, Fábrica de Turrones El Tambo del Grupo Altamiras, Fábrica de Mermeladas La Palmeñita, Quesera Comunal de Lanzaurco, Quesera Comunal de Matiaví y Quesera Comunal San Miguel de Monoloma.

En la Zona Baja, son 8 las empresas que elaboraron su Plan: Fábrica de Mermeladas La Carlita, Centro de Acopio de Cacao de la UCOCS, Fábrica de Harina de Plátano 5 de Noviembre, Planta de Producción de Abonos Orgánicos el Vergel, Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas Unión de Echeandía, Fábrica de Panela Granulada Guachacaña, Quesera Comunal Santa Lucía y Centro de Acopio de Fréjol de la COCIFV.

Además, el Plan de Negocios ayuda al mejoramiento de la gestión de calidad, conjuntamente con las alianzas y estrategias comerciales, que son establecidas progresivamente por las empresas comunitarias y constituyéndose, a la vez, en una cultura empresarial cada vez más estable.

- **Intercambios de experiencias.**

Foto 2. Stand del PAB en el 6º Congreso Nacional del Cacao, organizado por la Fundación MCCH. Participan organizaciones de todo el Ecuador. Guayaquil, 2008.

Se realizaron dos giras de intercambio de experiencias:
i) con los/as socios/as de la Fábrica de Panela Granulada Gauchacaña, de la Asociación de Cañicultores Guachana, a las organizaciones Palo Quemado y Las Pampas, en la Provincia Cotopaxi, para el aprendizaje de un proceso exitoso de elaboración de panela granulada;
ii) las trabajadoras de la Fábrica de Mermeladas La Palmeñita visitaron la Fábrica de Mermeladas La Carlita, en Facundo Vela, para el aprendizaje del proceso de elaboración de la mermelada de mora.

Las giras de intercambio son una buena oportunidad para compartir y adquirir mejores conocimientos sobre transformación de los productos y para motivarse a seguir trabajando en su unidad productiva.

- **Ejecutado el Plan de Capacitación modular en Gestión de Empresas Asociativas Rurales.**

El Plan de Capacitación modular en Gestión de Empresas Asociativas Rurales fue diseñado y ejecutado con el objetivo de generar en los/as socios/as, trabajadores/as y directivos encargados/as de la administración, la gestión y la comercialización de las empresas, capacidades, conocimientos y herramientas básicas necesarias para la gestión empresarial, a fin de mejorar los procesos productivos, de control de calidad y la competitividad de las organizaciones y empresas comunitarias.

Los Talleres de Capacitación, en la Zona Media-Alta, se realizaron en las instalaciones de la Asociación Simiátug Samai; y, en la Zona Baja, en la sede de la UNORCIE. Cada proceso constó de 6 módulos, impartidos en 8 Talleres, con estos temas: La Empresa y la Gestión Empresarial, La Contabilidad en la Empresa, La Planificación Estratégica Empresarial, El Control de Calidad, Las Estrategias de Marketing, y El Plan de Negocios.

Todos ellos son temas de mucha importancia para el desarrollo de capacidades locales en el área de gestión empresarial y que ayudan también al desarrollo del trabajo asociativo de las organizaciones. Se contó con la participación de un buen número de hombres y mujeres de las diferentes Empresas Asociativas apoyadas por el PAB.

Foto 3. Taller de Capacitación modular sobre Control de Calidad, Simiátug, 2008.

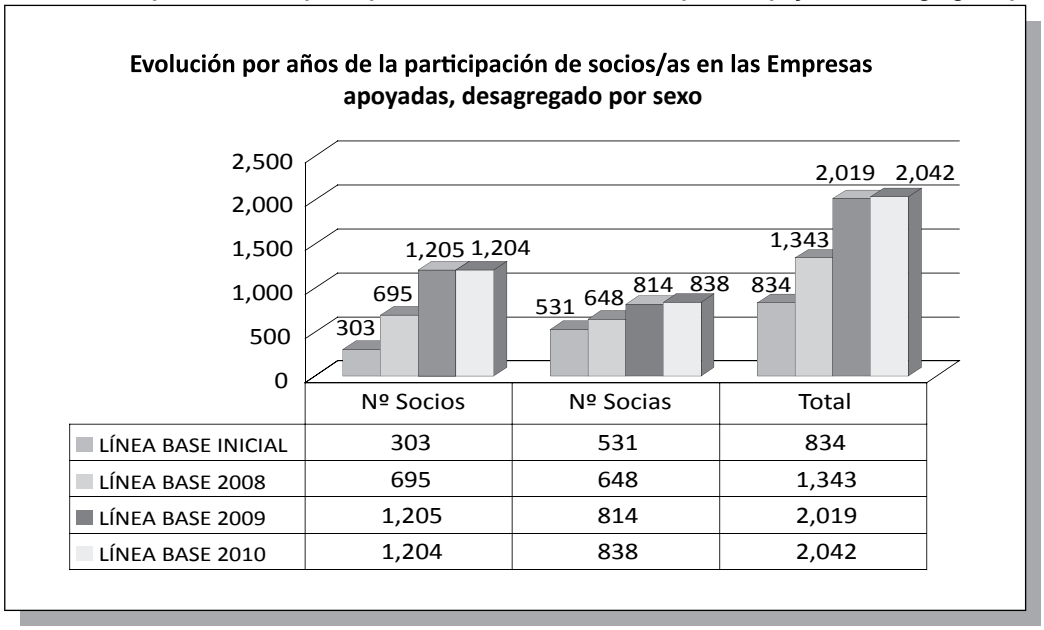
6.1.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

a) En concreto, ¿en qué se ha mejorado la cultura empresarial?

- **El impulso y fomento de la asociatividad dado desde el Programa ha favorecido el incremento de la participación de más socios y socias en las Empresas Asociativas.**

En el **gráfico 1** se observa el incremento de socios/as a lo largo de los tres años de la intervención.

Gráfico 1. Evolución por años de la participación de socios/as en las Empresas apoyadas, desagregado por sexo.



Fuente: Línea Base de Empresas. PAB, 2008-2010.

Durante la intervención del PAB, se ha observado un incremento notable de socios y socias en las Empresas; considerando que se inició con un total de 834 personas, en el año 2007, según datos presentados en la línea base inicial y que se ha llegado, finalizando el año 2010, a un total de 2.042 socios/as, esto representa un aumento del 144% en el número de participantes. Este crecimiento es debido a los diversos procesos, estrategias y actividades que el Programa ha venido desarrollando, en forma participativa, durante su tiempo de intervención; entre las que destacamos:

- Los Talleres de Capacitación modular en Gestión Empresarial.
- Los Talleres de Asociatividad.
- Los Talleres de Formación de Auditores Internos de Calidad (en BPM's).
- Los Talleres de Fomento de las Cadenas de Valor.
- La participación en la Elaboración de los Planes de Negocio.

Cabe mencionar que la difusión y el trabajo en conjunto con los/as técnicos/as del PAB de los otros componentes ayudó mucho a motivar la participación e integración de los/as beneficiarios/as en las Empresas Rurales Asociativas, de modo que se sintieran identificados/as con ellas.

- **19 de las 23 Empresas Asociativas cuentan con Plan de Negocios, herramienta que orienta de mejor manera su gestión empresarial y fomenta la cultura empresarial.**

En el cuadro 2 pueden verse las Empresas que cuentan con Plan de Negocios, elaborado participativamente con los/as socios/as de cada una de ellas a lo largo de varios talleres.

El trabajo de Elaboración de los Planes de Negocios se realizó en 19 Empresas Asociativas, 11 de ellas se ubican en la Zona Media-Alta y las 8 restantes en la Zona Baja, con la participación grupal de los/as socios/as de las organizaciones, favoreciéndose con la metodología usada un buen empoderamiento del proceso desarrollado en las Empresas Rurales.

b) Algunos efectos interesantes alcanzados con la intervención del PAB:

- **Los/as dirigentes, socios/as y trabajadores/as de las Empresas Asociativas han asumido el Plan de Negocios como una herramienta que sirve para trabajar en forma planificada y que ayuda a crecer en empoderamiento e implicación.**

A continuación, en el cuadro 2, se valora la aplicación que las Empresas realizan de su Plan de Negocios, estableciendo también el porcentaje de ejecución.

Cuadro 2. Porcentaje valorado de aplicación del Plan de Negocios por parte de las Empresas Asociativas.

NOMBRE DE LA EMPRESA	APLICAN EL PLAN DE NEGOCIOS				% de Ejecución
	Bien 60-80%	A medias 40-60%	Mal 20-40%	No aplica *	
SIMIÁTUG					
Quesera Comunal Arco Iris				X	--
Productos Lácteos Simiateñita		X			40%
Quesera Comunal Tres Colinas				X	--
Quesera Comunal de Pímbalo				X	--
Centro de Negocios Campesinos de la FRY	X				80%
Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas		X			50%
SALINAS					
Fábrica de Turrones El Tambo del Grupo Altamiras				X	--
Quesera Comunal de Lanzaurco				X	--
Quesera Comunal de Matiaví				X	--
Quesera Comunal San Miguel de Monoloma				X	--
Fábrica de Mermeladas La Palmeñita				X	--
ECHEANDÍA					
Quesera Comunal Santa Lucía				X	--
Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas				X	--
Planta de Producción de Abonos Orgánicos El Vergel			X		20%
Fábrica de Panela Granulada Guachacaña			X		30%
FACUNDO VELA					
Fábrica de Mermeladas La Carlita	X				60%
Centro de Acopio de Granos de la COCIFV				X	--
LAS NAVES					
Fábrica de Harina de Plátano de la Cooperativa 5 de Noviembre		X			60%
Centro de Acopio de Cacao de la UCOCS	X				50%
TOTAL EMPRESAS	**3**	**3**	**2**	**11**	

** Las Empresas que constan en esta columna**, No aplica,** es porque los Planes fueron entregados recientemente.*
Fuente: Informe de Seguimiento. PAB, 2010.

Como indica el cuadro 2, de los 19 Planes elaborados 8 están ya aplicándose en las respectivas Empresas Asociativas, aunque todavía con bajo porcentaje de ejecución. Los 11 restantes fueron entregados recientemente (agosto de 2010); por tal razón no sería correcto establecer ya un porcentaje de aplicación de la herramienta por cada una de las unidades productivas.

El Centro de Negocios Campesinos de la FRY ha alcanzado un nivel muy importante (80%) de cumplimiento, gracias a una buena organización, dirección y control de los procesos administrativos y al compromiso demostrado por directivos y trabajadores. La Fábrica de Harina de Plátano y la Fábrica de Mermeladas La Carlita alcanzan un 60% de cumplimiento por el esfuerzo de sus socios/as y sus trabajadores/as por mejorar la estructura de gestión en los ámbitos administrativo y productivo. Otras Empresas tienen un cumplimiento aceptable del 50%; por debajo de éste, se manifiesta más bien un proceso lento de ejecución de las actividades de mejora incluidas en el Plan de Acción y que se identifican en el Plan de Negocios. Pero seguro que todas llegarán a niveles más

altos con el transcurso de los meses, ya que su afán es ser sostenibles y rentables en beneficio de sus socios/as.

Al contar con un documento que analiza el negocio que se está llevando a cabo, las organizaciones direccionan de manera positiva la toma de decisiones y las actividades a realizar, dado que cuando existen metas y objetivos claros se optimizan mejor el tiempo y los recursos.

"Mediante la aplicación del Plan de Negocios hemos podido orientar de mejor manera nuestro Centro de Negocios Campesino, dándose un cambio en el recurso humano, organizativo, tecnológico y económico"
(Ángel Chimbo, socio de la FRY y Gerente-Auditor del Centro de Negocios Campesinos).

c) Algunos impactos logrados: hacia la sostenibilidad de las Empresas Asociativas.

El Plan de Negocios resultó ser la herramienta básica de orientación de las microempresas, pues facilita la organización de las distintas actividades a seguir y fomenta una mejor cultura empresarial, lo que da sostenibilidad a la gestión empresarial.

La necesidad de mantener una organización activa, equitativa y eficiente que promueva la innovación y la productividad ha llevado a la elaboración y utilización del Plan de Negocios, como herramienta que ayuda a que las Empresas se guíen para desarrollar de mejor manera su proceso administrativo, a través de la planificación, la organización, la dirección y el control, direccionándose para llegar a la sostenibilidad, con una visión social, solidaria y asociativa de sus unidades productivas.

"La socialización del Plan de Acción nos facilita el poder seguir, con orden y lógica, los pasos para la implementación del Plan de Negocios; esto nos ayuda a que vayamos conociendo qué es lo que debemos hacer para desarrollarnos como pequeños empresarios"
(Oswaldo Castillo, directivo de la UCOCS y técnico del Centro de Acopio de Cacao de Las Naves).

6.1.4. ALGUNAS LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA:

- El desarrollo de capacidades locales empresariales atrae nuevas formas de liderazgo, desde el empoderamiento y la responsabilidad compartida entre directivos y socios/as, destacando el trabajo asociativo de hombres y mujeres dentro de sus organizaciones.
- Las mujeres asociadas se sienten ahora más motivadas e importantes, ya que, anteriormente, no eran muy tomadas en cuenta en las iniciativas empresariales; hoy, en cambio, ocupan algunos puestos dentro de los procesos administrativos y productivos.
- A través del aprendizaje de la gestión empresarial se ha logrado una división del trabajo que genera eficiencia y transparencia. Es ésta una de las experiencias de mayor relevancia para el éxito de la empresa asociativa. También, poco a poco, se están consolidando los entes de control y fiscalización (asamblea y directorio) y el de ejecución (gerencia, trabajadores). Estas instancias se crearon a partir del Plan de Negocios que, básicamente, marca el rumbo de la empresa por un período de tiempo, e incluye metas cuantificadas a alcanzar hacia las que deben dirigir los esfuerzos todo el mundo.
- Todas las Empresas Rurales Asociativas, para buscar y lograr la sostenibilidad, deberían siempre contar con un Plan de Negocios, elaborado participativamente, desde la perspectiva del acceso a mercados diferenciados, evitando las relaciones verticales de dependencia o paternalistas que limiten sus opciones autónomas, pero sin olvidar su orientación social y comunitaria.
- La generación de capacidades locales con equidad de género y el esfuerzo por transversalizar el género en el componente 6 han contribuido a que las mujeres se conviertan en entes productivos para su familia y comunidad, generen sus propios ingresos, y se sientan más seguras de sí mismas, de sus capacidades y habilidades para crear y sacar adelante nuevas ideas productivas.
- Gracias a la participación de los/as socios/as en la elaboración del Plan de Negocios, éstos/as tienen una visión más clara de lo que quieren para sus Empresas Asociativas, a nivel administrativo, productivo y comercial.
- La exposición de estos aprendizajes puede significar un acervo importante para las autoridades locales, regionales y nacionales que buscan impulsar a las micro, pequeñas y medianas empresas asociativas del país, enmarcados en el Plan Nacional para el Buen Vivir.

6.2. EL IMPULSO DE PRÁCTICAS DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL = PROCESO SOSTENIDO DE CRECIMIENTO

6.2.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN.

Los procesos empresariales, cuando son exitosos, dinamizan la economía de los sectores y generan empleo entre sus pobladores. Por ello, el PAB ha motivado sin cesar la reactivación y el impulso de la actividad productiva empresarial asociativa en sus áreas de influencia, enmarcada en aspectos de eficiencia, transparencia y buena gestión, apostando fuerte por el desarrollo de capacidades locales, las que brindan fortalecimiento y sostenibilidad a los procesos administrativos de las iniciativas empresariales comunitarias.

Hay que reconocer que el progreso de las Empresas Rurales Asociativas tiene mucho que ver con el compromiso, esfuerzo, confianza, habilidades y capacidades de sus socios/as, así como del equipo encargado de la gestión y de otros actores con los que se establecen alianzas.

Problemática: una gestión empresarial ineficiente.

Al inicio de la intervención del PAB, se visualizó en las Empresas Asociativas beneficiarias un bajo nivel de gestión empresarial, en los aspectos de: planificación, organización, dirección y control, lo que les impedía alcanzar un desarrollo eficiente y sostenible.

Las limitadas capacidades locales y la escasa formación académica en temas empresariales trajeron consigo, para las Empresas, una gestión centralizada y dependiente de unos pocos miembros de la comunidad, lo cual, a su vez, acarreó inconvenientes para la conexión con el mercado formal.

Por todo lo señalado anteriormente era necesario fomentar un modelo empresarial que garantizase la satisfacción de los clientes finales. Este modelo debería, además, demostrar eficacia óptima en la utilización de recursos y eficiencia social ante los/as socios/as y la comunidad.

Factores externos han debilitado la gestión empresarial:

La presencia de ONG's en comunidades pobres se constituyó en un importante aporte para su crecimiento económico, pero mientras duraba la intervención… Su paso transitorio, en demasiadas ocasiones dejando los procesos a medias, ha evidenciado la necesidad de prolongar el apoyo a la gestión empresarial, ya que tras su ausencia los actores se mantienen estáticos, perdiendo la dirección y control de sus negocios, pues no fueron entrenados para desenvolverse solos.

Las entidades de apoyo, a pesar de capacitar en técnicas básicas sobre temas productivos y administrativos, entre otros, no garantizaron la sostenibilidad de las diversas actividades económicas. La omisión de estrategias de largo plazo para las organizaciones y empresas creó un ambiente paternalista que limitó la inversión, debilitó la gestión y coartó el crecimiento institucional, restándoles competitividad frente al mercado y, con el pasar del tiempo, provocando múltiples fracasos.

Así las cosas, el funcionamiento de las Empresas Rurales Asociativas, en el marco de la gestión empresarial, se inclinó hacia la aplicación de herramientas tradicionales y empíricas para realizar los procesos administrativo-productivo y comercial; la dirección era asumida por una sola persona, con buenas intenciones, pero escasa visión técnica y financiera, reduciendo la producción a pequeños volúmenes para abastecer únicamente el mercado local e intermediario con productos carentes o de bajo valor agregado y poco rentables. El supuesto beneficio colectivo que traerían las Empresas Asociativas Rurales para los/as socios/as y la comunidad en general nunca llegó o en muy poca medida. No obstante, muchas organizaciones siguen apostando por la asociatividad empresarial.

6.2.2. PROCESO DE TRABAJO SEGUIDO DESDE EL PAB.

a) Estrategias desplegadas desde el Programa:

El PAB consideró necesario reforzar los conocimientos adquiridos por los/as participantes e instaurar un proceso de acompañamiento técnico que consolidase el aprendizaje en la práctica. Para ello, se diseñó un proceso de capacitación dirigido a los/as administradores/as de las unidades productivas con el objetivo de que los/as participantes fueran adiestrados/as en temas de gestión empresarial y aplicasen sus capacidades creadas en cada una de sus empresas asociativas.

Se establecieron también registros para tener la información financiera de manera oportuna y periódica, incorporando la transparencia en la rendición de cuentas, y pudiendo así adoptar las decisiones necesarias en función del análisis de su realidad y de las oportunidades que se presenten.

b) Metodología(s) aplicada(s):

Un factor importante del Programa fue, pues, el desarrollo de capacidades locales empresariales en las 23 Empresas apoyadas, para lo cual se diseñó un Plan de Capacitación modular que incluyó diversos aspectos de la gestión empresarial, como son: calidad y producción, comercialización, administración, costos y planificación, etc., con el fin de mejorar las destrezas administrativas.

El Plan fue estructurado de manera que su aplicación en el quehacer empresarial permitiera lograr los objetivos y resultados planteados para el fortalecimiento de las organizaciones y empresas. Lo importante fue que los/as participantes, gracias a las capacitaciones recibidas, pudieron aplicar los conocimientos adquiridos en sus organizaciones. Para lograr este objetivo los procesos de capacitación fueron acompañados con visitas de asistencia técnica in situ a las personas capacitadas.

c) Acciones más importantes realizadas desde el PAB:

- **Talleres para la implementación del Plan de Capacitación Modular**.

El proceso de capacitación en Gestión Empresarial dirigido a las Empresas Rurales y Asociativas contó con un Plan de Capacitación dividido en 6 módulos, impartidos en 8 talleres, por cada una de las dos zonas de intervención:

- Cultura Empresarial.
- Contabilidad Empresarial (2 talleres).
- Planificación Estratégica Empresarial.
- Control de Calidad (Bioseguridad en el Proceso Productivo).
- Mercados y Comercialización.
- Plan de Negocios (2 talleres).

El proceso lo concluyeron 28 personas, de las que 13 fueron mujeres, representando el 46% del total de personas capacitadas.

En 2010, se realizaron nuevos Talleres de Refuerzo al proceso de capacitación en Gestión Empresarial dirigido a Empresas Rurales Asociativas; concretamente fueron 3 talleres por cada una de las zonas (Media-Alta y Baja). Este Plan de Capacitación constó de tres módulos: 1) Contabilidad: Costos y Retenciones; 2) Control de Calidad: Supervisión de BPM's; y 3) Marketing: Promoción y Manejo de Imagen; en él participaron 41 personas (el 61% fueron mujeres).

Se debe resaltar que, en estos procesos de capacitación, se ha evidenciado la incorporación progresiva de nuevos participantes interesados/as, quienes ya están poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en cada una de las Empresas Asociativas a las que pertenecen. Las personas participantes vinieron de 18 empresas, de las cuales 7 están en la Zona Baja y 11 en la Zona Media-Alta. De la Asociación que más gente participó fue de Simiátug Samai, con 7 mujeres y 2 hombres.

- **Apoyo para la elaboración de la contabilidad: traslado del conocimiento a la práctica.**

El PAB, a través de las capacitaciones y constantes asistencias técnicas, visualizó una mejora en la gestión empresarial en todas las empresas que están operando. Se ha evidenciado, pues, el traslado a la práctica de los conocimientos desarrollados por los/as participantes en los talleres realizados.

También se ayudó a elaborar la contabilidad y a llevar bien los registros contables en forma práctica, lo que ha permitido obtener información financiera oportuna, clara y transparente, para que los/las socios/as conozcan el manejo de los recursos obtenidos en cada una de las Empresas Asociativas.

- **Seguimientos y asistencias técnicas a las Empresas Asociativas.**

Se brindó seguimiento y asistencia técnica permanente a las 23 Empresas Asociativas beneficiarias del PAB, excediendo en ello la planificación prevista en el cronograma trienal. Se buscó un acercamiento continuo y oportuno a las Empresas para sumar esfuerzos con los/as encargados/as de las empresas para contrarrestar las falencias asociativas y las fuertes deficiencias de gestión.

Con el impulso que el Programa ha dado a la gestión empresarial ha sido posible entregar elementos de reflexión y orientación, que han sido claves para apoyar el fomento y fortalecimiento de las Empresas Asociativas. Esta práctica ayudó a obtener resultados favorables, que se transformaron en ingresos económicos y beneficios brindados a los/as socios/as.

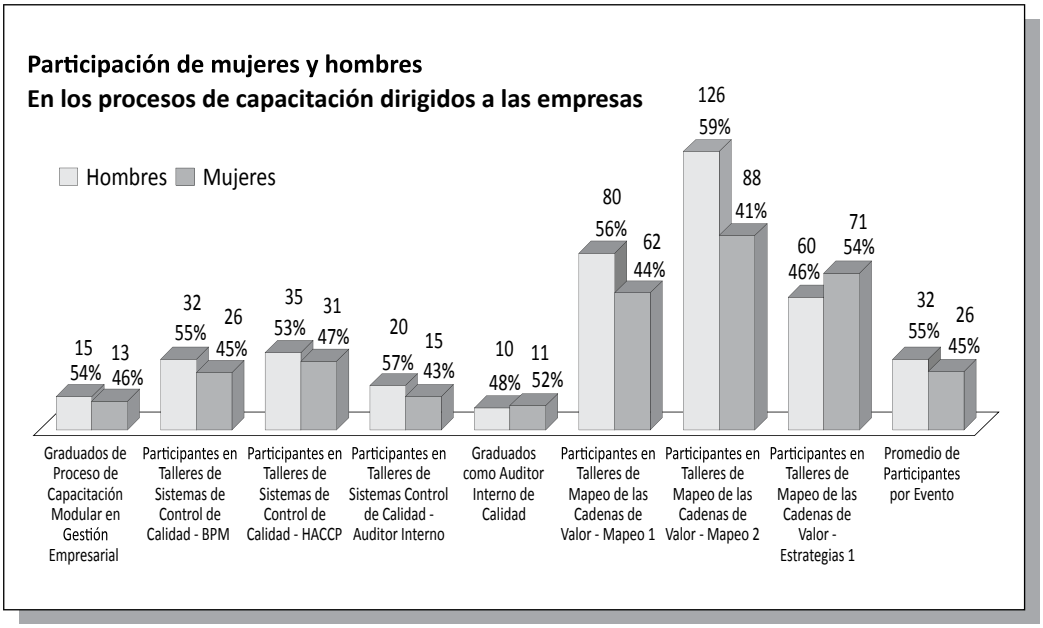
6.2.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

a) En concreto, ¿qué se ha logrado en el campo de la gestión empresarial?

- **El desarrollo de las capacidades locales ayuda a mejorar la gestión empresarial de las empresas asociativas.**

En el siguiente gráfico se indica, en nº de personas y en porcentajes, la participación de hombres y mujeres en los procesos de capacitación emprendidos por el PAB con las Empresas.

Gráfico 2. Participación de mujeres y hombres en los diferentes procesos de capacitación ofrecidos desde el componente 6 del PAB.



Fuente: Informes de Seguimiento y Registros de participación en eventos de capacitación. PAB 2008-2010.

Finalizados los diferentes procesos de capacitación se visualiza una provechosa participación tanto de hombres como de mujeres (ver gráfico 2), quienes han desarrollado sus capacidades con conocimientos amplios en temas de planificación, organización, dirección, control de calidad y comercialización, considerando lo importante que es tener una visión global de las empresas y su entorno para el aprovechamiento y optimización de los recursos disponibles, a fin de propiciar la eficiencia y una buena rentabilidad para sus empresas.

En el proceso de capacitación en **Gestión Empresarial** dirigido a Empresas Rurales Asociativas son 13 las mujeres que lograron culminar por completo el curso, representando el 46% del total de las 28 personas capacitadas.

En los procesos de capacitación en **Sistemas de Control de Calidad**, Elaboración de Manuales de Calidad y Formación de **Auditores/as Internos/as** para las 11 empresas seleccionadas, se evidenció una participación equitativa de hombres y mujeres. Se cuenta con 11 mujeres (7 de la Zona Baja y 4 de la Zona Media-Alta) que culminaron el proceso y obtuvieron la certificación como Auditoras Internas para el Control de Calidad en sus empresas.

En este aspecto, se generó un cambio social en la zona de intervención del Programa, motivando la participación de hombres y mujeres en todos los procesos de capacitación, en busca de alcanzar una efectiva gestión empresarial.

Foto 4. Taller de Capacitación de Refuerzo sobre Contabilidad en costos y retenciones. Simiátug, 2010.

b) Algunos efectos interesantes alcanzados con la intervención del PAB:

Las capacidades locales generadas han desarrollado y manejan herramientas que facilitan el proceso administrativo y productivo de sus Empresas Asociativas.

En el cuadro siguiente se detalla con exactitud el nº de socios/as que se encuentran desempeñando alguna actividad dentro de sus Empresas Asociativas.

Cuadro 3. Socios/as capacitados/as en gestión empresarial, como administradores/as y en procesos productivos.

NOMBRE DE LA EMPRESA	CAPACITADOS/AS EN GESTIÓN EMPRESARIAL		ADMINISTRADORES/AS		PROCESOS PRODUCTIVOS *	
	H	M	H	M	H	M
SIMIÁTUG						
Quesera Comunal Arco Iris	1		1		2	
Productos Lácteos Simiateñita	1		1		1	
Quesera Comunal Tres Colinas			1		1	
Quesera Comunal de Pímbalo	1		1		2	
Centro de Negocios Campesinos de la FRY	2		1		2	
Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas	2	7		1	1	2
Planta Procesadora de Cárnicos					1	
SALINAS						
Fábrica de Turrones El Tambo del Grupo Altamiras	1		1		2	
Quesera Comunal Jesús del Gran Poder			1		1	
Quesera Comunal de Lanzaurco			1		1	1
Quesera Comunal de Matiaví	1			1	1	
Quesera Comunal de Monoloma	1	1	1		1	1
Quesera Comunal de La Palma			1		1	
Fábrica de Mermeladas La Palmeñita		1		1		2
ECHEANDÍA						
Quesera Comunal Santa Lucía			1		1	
Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas	1				1	
Mermeladas Nuevos Horizontes de El Congreso			1			2
Planta de Producción de Abonos Orgánicos El Vergel	1		1		2	1
Fábrica de Panela Granulada Guachacaña	1		1		3	
FACUNDO VELA						
Fábrica de Mermeladas La Carlita		2		1	1	4
Centro de Acopio de Granos de la COCIFV						
LAS NAVES						
Fábrica de Harina de Plátano 5 de Noviembre		2		1		7
Centro de Acopio de Cacao de la UCOCS	2		1		5	
TOTAL	15	13	15	5	30	20
TOTAL GENERAL	28		20		50	
PORCENTAJE	**53,57%**	**46,43%**	**75,00%**	**25,00%**	**60,00%**	**40,00%**

*** Las personas que constan en los procesos productivos son encargadas de: recepción y registros de la materia prima, análisis de calidad, elaboración y registros de producto terminado.**
Fuente: Informes de Seguimiento. PAB, 2010.

Es importante observar cómo en las Empresas Rurales Asociativas se han generado fuentes de empleo en el campo de la administración, con 20 personas, 5 de las cuáles son mujeres, y en el campo de los procesos productivos, con 50 trabajadores/as socios/as, 18 de las cuáles son mujeres que participan en la transformación de los productos, reflejando lo importante que han sido los procesos de formación que el PAB ha direccionado en estas Empresas.

Gracias a la intervención del PAB, prácticamente la totalidad de las Empresas han alcanzado un nivel administrativo bueno o aceptable: 19 empresas de las 23 llevan registros de contabilidad básica y 22 empresas cuentan con RUC; 4 Empresas aún no llevan registros contables, debido a que no están en funcionamiento o su funcionamiento es intermitente.

A continuación se destacan también las mejoras alcanzadas en los sistemas de gestión: registros de productos y de materia prima, mejora de los sistemas de higiene, incorporación de buenas prácticas de manufactura e implementación de registros financieros; adicionalmente, se dispone de Manuales de Control de Calidad para 11 empresas. Estos manuales constituyen una herramienta de apoyo en la Gestión de Calidad de las Empresas.

De entre las Empresas Asociativas involucradas, sobresalen 12 en las que su Sistema de Gestión ha alcanzado niveles bastante aceptables: Centro de Negocios Campesinos de la FRY, Fábrica de Turrones El Tambo del Grupo Altamiras de Yurak Uksha, Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas de la Asociación Simiátug Samai, Quesera Comunal San Miguel de Monoloma, Quesera Comunal de Lanzaurco, Quesera Comunal de Matiaví, Quesera Comunal Arco Iris de Talahua, Quesera Comunal La Palma y Quesera Comunal de Pímbalo, en la Zona Media-Alta; Fábrica de Harina de Plátano de la Cooperativa de Producción Artesanal 5 de Noviembre, Centro de Acopio de Cacao de la UCOCS y Fábrica de Mermeladas La Carlita de la ATA La Dolorosa, en la Zona Baja.

c) Algunos impactos logrados:

- **La mayoría de las Empresas se encuentran en un proceso sostenido de crecimiento, gracias a la aplicación de herramientas básicas de gestión empresarial.**

En el cuadro 4, se presentan las empresas que aplican documentos administrativos y se valora si se encuentran en proceso sostenido de crecimiento o no.

Cuadro 4. Valoración de la situación y de los procesos mantenidos por las Empresas apoyadas a fines de 2010.

NOMBRE DE LA EMPRESA	CUENTA CON PLAN DE NEGOCIOS		APLICAN DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS O DE CONTROL		PROCESO SOSTENIDO DE CRECIMIENTO	PROCESO NO SOSTENIDO
	SI	NO	SI	NO		
SIMIÁTUG						
Quesera Comunal Arco Iris	X		X		X	
Productos Lácteos Simiateñita	X		X			X
Quesera Comunal Tres Colinas	X		X			X
Quesera Comunal de Pímbalo	X		X		X	
Centro de Negocios Campesinos de la FRY	X		X		X	
Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas	X		X		X	
Planta Procesadora de Cárnicos		X		X		X
SALINAS						
Fábrica de Turrones El Tambo del Grupo Altamiras	X		X		X	
Quesera Comunal Jesús del Gran Poder		X	X			X
Quesera Comunal de Lanzaurco	X		X		X	
Quesera Comunal de Matiaví	X		X		X	
Quesera Comunal San Miguel de Monoloma	X		X		X	
Quesera Comunal de La Palma		X	X		X	
Fábrica de Mermeladas La Palmeñita	X		X			X
ECHEANDÍA						
Quesera Comunal Santa Lucía	X		X			X
Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas	X			X		X
Mermeladas Nuevos Horizontes de El Congreso		X		X		X
Planta de Producción de Abonos Orgánicos El Vergel	X		X			X
Fábrica de Panela Granulada Guachacaña	X		X			X

NOMBRE DE LA EMPRESA	CUENTA CON PLAN DE NEGOCIOS		APLICAN DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS O DE CONTROL		PROCESO SOSTENIDO DE CRECIMIENTO	PROCESO NO SOSTENIDO
	SI	NO	SI	NO		
FACUNDO VELA						
Fábrica de Mermeladas La Carlita	X		X		X	
Centro de Acopio de Granos de la COCIFV	X			X		X
LAS NAVES						
Fábrica de Harina de Plátano 5 de Noviembre	X		X		X	
Centro de Acopio de Cacao de la UCOCS	X		X		X	
TOTAL	19	4	19	4	12	11
TOTAL GENERAL	23		23		23	
PORCENTAJE	82,61%	17,39%	82,61%	17,39%	60,87%	39,13%

Fuente: Informes de Seguimiento. PAB, 2010.

De las 23 Empresas en las que ha intervenido el PAB, 19 cuentan con su Plan de Negocios, que les proporciona visión y dirección para su accionar. Las siguientes empresas: Planta Procesadora de Cárnicos, Quesera Comunal Jesús del Gran Poder, Quesera Comunal La Palma, Fábrica de Mermeladas Nuevos Horizontes de El Congreso, no cuentan con el Plan debido a diversos problemas organizativos internos, lo que no ha permitido elaborar participativamente los Planes de Negocios.

Por otro lado, de las mismas 23 Empresas señaladas, 19 de ellas cuentan y aplican documentos administrativos y de control, como: registros de materia prima, de producción, de producto terminado y de ventas, libro de caja, facturas, etc.).

En este contexto, frente a una fuerte debilidad inicial presentada por la mayoría de las Empresas, se pudo, al fin, realizar la contabilidad y obtener los estados financieros en forma confiable, lo cual ha permitido tener información financiera oportuna y transparente, que se ha dado a conocer a los/as socios/as para que tengan una visión clara de la situación de sus empresas y aporten en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presenten o, en el caso de una buena situación, contribuyan al mejoramiento progresivo de la misma. Este logro ha fortalecido el empoderamiento de los/as socios/as respecto de sus Empresas y les ha llevado a sumar esfuerzos con los/as encargados/as de la administración para contrarrestar las falencias asociativas y deficiencias en la gestión, alcanzando una comprensión corporativa de su nivel administrativo-productivo y comercial.

Por supuesto, es importante valorar qué Empresas mantienen o han logrado un proceso sostenido de crecimiento. Se considera, luego de analizar varios criterios, que 12 de las 19 Empresas en operación se encuentran en este proceso, gracias al esfuerzo, participación activa e interés demostrado por sus socios/as, gerentes y directivos en los aspectos gerenciales, administrativos, productivos y comerciales. Todavía 7 Empresas no se encuentran en proceso sostenido de crecimiento por varias causas que impiden la buena marcha de las empresas, a pesar de, en algunos casos, haber obtenido resultados económicos positivos.

6.2.4. LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

- El diseño de los Planes de Negocios en cada una de las Empresas Asociativas básicamente sirve para marcar el rumbo a través del tiempo, incluyendo metas cuantificadas a perseguir; ayuda también a que el proceso de producción y comercialización se realice en el ámbito de la cadena de valor, lo que permite llegar con seguridad al cliente final. Todo esto se orienta a cumplir con el objetivo principal, que sean los/as beneficiarios/as quienes dinamicen sus Empresas, contribuyendo así al desarrollo social y económico de sus localidades".
- La aplicación de herramientas de gestión en el proceso de fortalecimiento empresarial asociativo mejora la eficiencia de la misma gestión y coadyuva en la administración de potenciales fuentes de riqueza económica y social, ya que los/as protagonistas del éxito alcanzado son miembros de la propia comunidad, quienes demuestran y aportan con su talento conforme van alcanzando los objetivos propuestos.
- El empoderamiento de cada uno/a de los/as socios/as que intervienen en las Empresas Asociativas permite desarrollar capacidades locales y, en muchos de los casos, innovar procesos productivos. Este sentimiento irradia confianza en las organizaciones que observan el crecimiento alcanzado y exige equilibrio entre los resultados económicos y sociales obtenidos.

6.3. LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA EFICIENCIA EN EL USO DE RECURSOS.

6.3.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN.

Al inicio, el Programa se halló con una situación en la que las Empresas Asociativas identificadas operaban con mucha dificultad, y lo hacían más por instinto de sobrevivencia que por responder siquiera levemente a una necesidad de la localidad de realizar la transformación de un producto o el acopio para alcanzar volumen, y así lograr una dinámica comercial local.

Ante un contexto así, era de esperar que, de las 21 Empresas inicialmente identificadas, (Línea Base del Primer Semestre de 2008), sólo16 de ellas realizaban algún tipo elemental de control de calidad, sobre todo relacionado al aprovisionamiento de materia prima. Eso, no obstante, no implicaba que aplicaran realmente una Gestión de Calidad.

Más aún, la situación, en relación al proceso productivo, dejaba muchas dudas en cuanto a su ordenamiento y salubridad, lo que, ciertamente, se reflejaba en un producto poco atractivo para el mercado; del mismo modo, la deficiente disponibilidad de infraestructura y equipamiento eran factores que incidían para el mal desempeño de las Empresas.

Como una respuesta desde el PAB a esta situación, se seleccionaron 11 Empresas Asociativas (ver cuadro 5), con las que se llevó a cabo el proceso de implementación de Sistemas de Control de Calidad y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM's). Para ello se contó con la asesoría especializada de la firma consultora Business Quality Services, que encabezó el proceso en las Empresas seleccionadas. Este proceso se desarrolló en dos Etapas, la 1ª con 6 y la 2ª con 5 Empresas, según el cuadro 5.

Cuadro 5. Empresas seleccionadas para la implementación del Sistema de Control de Calidad con BQS.

1ª ETAPA

Empresas	BPM
	% Cumplimiento Inicial
Productos Lácteos Simiateñita	24%
Centro de Negocios Campesinos de la FRY	24%
Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas de Simiátug Samai	36%
Quesera Comunal Arco Iris de Talahua	4%
Fábrica de Mermeladas La Carlita	52%
CONSOLIDADO (promedio)	28%
2ª ETAPA	
Empresas	**BPM**
	% Cumplimiento Inicial
Quesera Comunal de Pímbalo	43%
Fábrica de Turrones El Tambo del Grupo Juvenil Altamiras	32%
Quesera Comunal San Miguel de Monoloma	30%
Fábrica de Harina de Plátano de la Cooperativa de Producción 5 de Noviembre	24%
Centro de Acopio de Cacao de la UCOCS	46%
Quesera Comunal Tres Colinas de Santo Domingo	29%
CONSOLIDADO (promedio)	34%
CONSOLIDADO GENERAL	31%

Fuente: Informes de Seguimiento. PAB, 2008.

Se evidencia que, previo a la intervención del PAB, las Empresas, en general, presentaban un nivel de cumplimiento de BPM's bastante bajo (31% en promedio), si bien las Empresas de la 2ª Etapa arrancaron de un nivel levemente superior (34% frente al 28%), por cuanto, gracias a la experiencia acumulada, la intervención ya incidió en mejorar algo la situación de las Empresas en cuanto a BPM y controles de calidad, lo que permitió arrancar 6 puntos mejor que en la 1ª Etapa.

Problemática: la escasa o nula conciencia existente sobre prácticas de calidad.

En general, los principales problemas evidenciados en cuanto a temas de calidad en el proceso de producción y aseguramiento del producto final, consistían en deficiencias a nivel de:

- Infraestructura y equipos, por inadecuados, insuficientes, dañados u obsoletos.
- Desorden en el proceso productivo, carente de controles de calidad bien establecidos.
- Falta de higiene y limpieza, con fuertes problemas de salubridad.
- Ausencia de documentación para el control de calidad de las operaciones realizadas.

De aquí la escasa o nula conciencia sobre la importancia de aplicar prácticas de calidad y trazabilidad evidenciando, ciertamente, factores muy negativos con respecto a las condiciones de las plantas de procesamiento y de los mismos productos elaborados.

Factores externos: el Ministerio de Salud Pública.

Al momento de aplicar y de hacer aplicar la normativa existente sobre controles de calidad en los procesos productivos de las Empresas, el Ministerio de Salud Pública ha brillado, hasta aquí, por su ausencia. Las inspecciones que deberían realizarse a las Empresas que producen alimentos no han sido efectivas ni adecuadas; es más, en la mayoría de los casos, ni siquiera se han dado, dejando que éstas desarrollen sus actividades productivas sin cumplir con las normas más elementales de calidad. Esta situación, con respecto al proceso productivo, deja muchas dudas respecto a la salubridad de los alimentos presentados en el mercado para su consumo.

Es, pues, muy importante que, en lo referente a controles de calidad y salubridad, el Ministerio de Salud Pública del Ecuador actúe en consecuencia, realizando las inspecciones correspondientes a las unidades productivas y tomando las medidas de control oportunas antes de entregar un permiso de funcionamiento o un registro sanitario.

Según el Reglamento de BPM para alimentos procesados, que rige en el Ecuador[6], el Certificado de Operación sobre la base de la utilización de Buenas Prácticas de Manufactura sólo puede ser otorgado por la autoridad de Salud Provincial Competente, siendo el Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización, Acreditación, Certificación (MNAC) quien acredita a las entidades de inspección públicas y privadas, para la certificación de BPM.

En cuanto al accionar de otras instituciones de apoyo a las Empresas que vienen trabajando en las zonas de influencia del Programa, no han exigido ni un riguroso manejo, ni un cumplimiento aceptable de BPM's, muchas ni siquiera han puesto mayor atención al tema, dejando a los encargados de la producción hacer el control bajo su criterio, lo que ha mantenido a estas unidades productivas sin despegar a nivel de producción y sin posibilidad de acceder a otros mejores mercados.

El Programa, al visualizar este panorama, vio necesaria la implementación de Sistemas de Control de Calidad.

6.3.2. PROCESO DE TRABAJO SEGUIDO DESDE EL PAB.

a) Estrategias desplegadas desde el Programa:

Inicialmente, se llevó a cabo un proceso de concienciación de los/as socios/as y de los/as encargados/as de las unidades productivas acerca de la importancia de la correcta aplicación de las normas de BPM's en los procesos productivos alimenticios; para, posteriormente, seleccionar, de entre las Empresas, a las que cumplían mejor con las condiciones para desarrollar el Sistema de Calidad.

A partir de ahí, el PAB, conjuntamente con la consultora BQS, desarrollaron los pasos a seguir para llegar a la obtención de los Manuales de Calidad, como un primer objetivo importante, partiendo del diagnóstico de la situación inicial de cada una de las empresas seleccionadas y continuando con las capacitaciones y prácticas en BPM's y HACCP (análisis de puntos críticos).

El proceso llevado adelante facilitó que los/as participantes desarrollaran capacidades sobre el control de calidad y lo aplicasen en sus Empresas a través de la práctica. De ahí se desarrolló la implementación de los Sistemas de Control de Calidad, en conjunto con los/as auditores/as

6. Reglamento de Buenas Prácticas para Alimentos Procesados, Norma: Decreto Ejecutivo 3253. Publicado: Registro Oficial 696. Fecha: 4 de Noviembre de 2002.

preparados/as que realizaban auditorías internas periódicas para reflejar los avances o retrocesos en la aplicación de las BPM´s, y poder tomar las medidas correctivas necesarias y oportunas.

Por otro lado, desde la formulación del PAB, se había planteado el apoyar la adecuación de infraestructura y la dotación de equipamiento para las fábricas, centros de acopio y procesadoras de productos agropecuarios; es así que, dándole una lógica estratégica, se planteó que las propuestas de mejoras en infraestructura y equipamiento a financiarse con el apoyo del PAB respondieran esencialmente a las recomendaciones recibidas para la implementación de los Sistemas de Control de Calidad y dependiendo del avance en su real implementación.

Por tanto, los apoyos que dio el PAB a las Empresas Asociativas se sujetaron al cumplimiento de los siguientes Criterios de Entrega de Apoyos a las Empresas, formulados por el Equipo de Comercialización y tomados en cuenta al elaborar el Plan Anual de Entrega de Apoyos:

- Criterio 1: NECESIDAD… respuesta frente a una situación de carencia, ausencia o necesidad identificada por los/as beneficiarios/as y los/as técnicos/as de campo.
- Criterio 2: RELEVANCIA TÉCNICA… cobertura de algunas insuficiencias de índole técnica que se presentan dentro del proceso productivo de las empresas, sustentadas en recomendaciones y sugerencias técnicas.
- Criterio 3: COMPETENCIA Y DISPONIBILIDAD DE FINANCIAMIENTO… verificación de disponibilidad de recursos financieros y fuentes de financiamiento para la adquisición de equipamiento o la realización de mejoras en infraestructura.
- Criterio 4: RECIPROCIDAD… valoración especial de la actitud de las Empresas Asociativas frente a las iniciativas y acciones impulsadas por el Programa, medidas o visualizadas desde la colaboración, el compromiso, la participación y la apertura que vienen presentando socios/as y empresas; todo esto visto como un factor decisivo de sostenibilidad.

b) Metodología aplicada con BQS para la implementación de los Sistemas de Control de Calidad en las Empresas apoyadas.

Para iniciar con la implementación de los Sistemas de Control de Calidad necesariamente se requería efectuar un primer acercamiento de análisis situacional de las empresas seleccionadas, a través de la realización de un diagnóstico que permitió saber el nivel del manejo y aplicación de las BPM's.

Las BPM's se refieren a la higiene en el proceso productivo, de modo que el manejo de los alimentos garantice la obtención de productos inocuos. Además, son la base sobre la que se cimenta un Sistema de Gestión de Calidad para cualquier empresa procesadora de alimentos.

Realizado el diseño de los Sistemas de Control de Calidad para 11 empresas asociativas de la Provincia Bolívar, y de acuerdo a lo planificado, se dio inicio al proceso de capacitación, que constó de tres temáticas principales.

El primero de los temas abordó todo lo concerniente a la reglamentación ecuatoriana sobre BPM's, que establece una serie de requerimientos mínimos y principios básicos en relación a limpieza, higiene, inocuidad, capacitación, identificación, control… entre otros más, y que vienen a constituirse en los principales parámetros de revisión de cumplimiento de BPM's desde todos los elementos internos que conforman las Empresas.

La segunda de las temáticas implicó el aprendizaje del procedimiento mediante el cual se lleva a cabo un proceso de verificación, control y rectificación de los aspectos clave (puntos críticos) dentro del proceso productivo, de acuerdo al flujograma del proceso de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP), según se grafica a continuación en la figura 1.

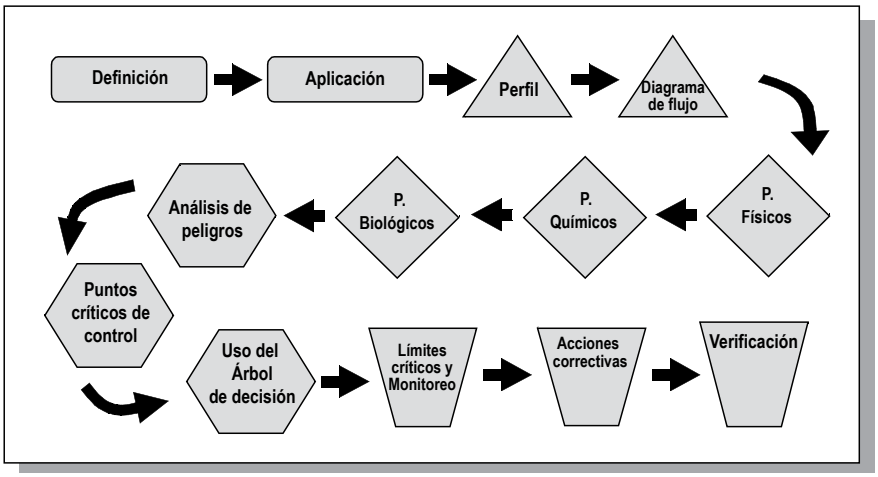


Figura 1. Flujograma para el análisis de puntos críticos (HACCP) en los procesos productivos de las Empresas.

Metodológicamente, llegados a este punto, se realizó una evaluación de los/as participantes para conocer el grado de asimilación de los conocimientos impartidos en torno a las temáticas previamente mencionadas; posteriormente, los/as mejor calificados/as fueron seleccionados/as de entre los/as participantes como aspirantes a "Auditor/a Interno/a" de los Sistemas de Control de Calidad de sus Empresas Asociativas. Y en esto consistió, precisamente, la tercera temática: la formación de Auditores Internos de Calidad.

El desarrollo de las capacitaciones se realizó mediante talleres grupales e individuales y el uso de herramientas pedagógicas, como son: presentación en diapositivas, proyección de fotografías, entre otras, tratando así de consolidar los conocimientos adquiridos en el curso.

c) Acciones más importantes realizadas desde el PAB:

- **Se realizó el Diagnóstico situacional de Calidad de las Empresas seleccionadas:** antes de arrancar con la implementación de los Sistemas de Control de Calidad, necesariamente, se requería efectuar un primer acercamiento de análisis situacional de las Empresas seleccionadas. Los resultados obtenidos se presentaron más arriba, en el cuadro 5.
- **Numerosos Talleres de Capacitación para una adecuada comprensión de los Sistemas de Control de Calidad.**

Se realizaron los talleres para la enseñanza y asimilación de los principales conceptos concernientes a Buenas Prácticas de Manufactura (BPM's) y a cómo realizar el Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP). El proceso de capacitación se complementó con la formación más focalizada de un grupo seleccionado de entre los/as participantes sobre el proceso y la metodología a seguir para la auditoría interna de los Sistemas de Control de Calidad. Así se completó el proceso para la generación de capacidades locales que garanticen la sostenibilidad de los Sistemas de Calidad implementados.

Los talleres se efectuaron en cada una de las zonas de intervención (Media-Alta y Baja), enfocados al personal operativo en cada una de las Empresas seleccionadas.

Foto 5. Taller de Auditores/as Internos/as de Calidad, Facundo Vela, 2009.

- **Se realizó la adecuación de infraestructuras y dotación de equipamientos:** Paralelamente al proceso de capacitación, un factor relevante para la implementación del Sistema de Control de Calidad en cada Empresa radicó en la formulación y consecución de mejoras a nivel de infraestructura y equipamiento, lo que involucró un esfuerzo conjunto realizado entre PAB y los/as socios/as beneficiarios/as para poder responder eficientemente a este requerimiento.

- **Elaboración, entrega y aplicación de los Manuales de Control de Calidad:** el tercer pilar para la implementación de los Sistemas de Control de Calidad, además de la capacitación dada al personal y del apoyo en la adecuación de infraestructura y dotación de equipamiento, vino determinado por el aporte técnico dado por BQS como guía para la regularización de los procesos de calidad a llevar adelante cada una de las Empresas intervenidas.

El aporte consistió en la asesoría para la formulación e implementación de los Sistemas a través de la elaboración de un Manual de Control de Calidad por cada Empresa, documento que sistematiza el mecanismo mediante el cual llevar los procesos internos de las Empresas, considerando criterios de eficiencia y calidad; así también, el Manual pone a disponibilidad herramientas metodológicas documentales que permiten llevar un control más riguroso de los procesos.

El Manual de Control de Calidad, pues, constituye el documento de referencia a disposición de las Empresas, que se convierte en el medio de consulta y guía de trabajo diario para mantener su operación empresarial enmarcada en los niveles propuestos de calidad; por tanto, el Manual se vuelve útil en la medida en que pasa a ser un elemento clave del día a día en las Empresas, y que el personal recurre a él como una guía de sus labores.

Foto 6. Portada del Manual de Calidad del Centro de Negocios Campesino de la Fundación Runakunapak Yachana. PAB, 2009.

6.3.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

a) En concreto, ¿qué se ha logrado en el campo de la calidad empresarial?

- **El proceso de capacitación en Sistemas de Control de Calidad concluyó con la formación de 21 auditores/as internos/as de calidad, de los que el 52% fueron mujeres, quienes están levantando las auditorías internas de BPM's en cada una de sus empresas asociativas**.

Valorando el proceso de capacitación llevado a cabo en forma conjunta entre el PAB y BQS, se puede afirmar que se ha aportado en la formación de capacidades locales, sobre todo en el ámbito de la gestión de calidad. En términos de indicadores, el número de participantes/beneficiarios/as de este proceso de capacitación fue el siguiente (ver cuadro 6):

Cuadro 6. Participantes/Beneficiarios/as en los Procesos de Capacitación en Gestión de Calidad.

PROCESOS	Hombres	Mujeres	Total	% Hombres	% Mujeres
Participantes en Talleres de Sistemas de Control de Calidad: BPM	32	26	58	55%	45%
Participantes en Talleres de Sistemas de Control de Calidad: HACCP	35	31	66	53%	47%
Participantes en Talleres de Sistemas de Control de Calidad: Auditor Interno	20	15	35	57%	43%
Graduados como Auditor/a Interno de Calidad	10	11	21	48%	52%
Promedio de participantes por Evento	**24**	**21**	**45**	**54%**	**46%**

Fuente: Informes de Seguimiento y Registro de participación en Talleres de Calidad. PAB, 2008-2010.

El proceso de capacitación en los diferentes temas de calidad concluyó con la formación de 21 Auditores/as Internos de Control de Calidad, expertos en el manejo del Reglamento de BPM´s, de los cuáles 11 son mujeres (52% del total), demostrando una participación efectiva de la mujer en estos eventos con miras al buen manejo de las BPM´s en las Empresas beneficiarias.

- **Se implementaron 11 Sistemas de Control de Calidad, que dan cumplimiento a los requerimientos básicos del Sistema, en cuanto a BPM's.**

El Manual de Control de Calidad, como se dijo más arriba, es el documento que sistematiza el mecanismo mediante el cual las Empresas han de implementar su Sistema de Calidad con eficiencia y garantías de inocuidad; además, recoge las herramientas metodológicas documentales (fichas y matrices) que ayudan a llevar el control de calidad en los procesos productivos, desde la recepción de la materia prima hasta el transporte del producto final al mercado. En el cuadro siguiente se señalan las Empresas Asociativas a las que se entregó el Manual de Control de Calidad.

Cuadro 7. Empresas que cuentan con Manual de Control de Calidad elaborado y en aplicación.

NOMBRE DE LA EMPRESA
Quesera Comunal Arco Iris
Productos Lácteos Simiateñita
Quesera Comunal Tres Colinas
Quesera Comunal de Pímbalo
Centro de Negocios Campesinos de la FRY
Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas
Fábrica de Turrones El Tambo del Grupo Altamiras de Yurak Uksha
Quesera Comunal San Miguel de Monoloma
Fábrica de Mermeladas La Carlita
Fábrica de Harina de Plátano de la Cooperativa de Producción Artesanal 5 de Noviembre
Centro de Acopio de Cacao de la UCOCS

Fuente: Informe de Seguimiento. PAB, 2010.

Foto 7. Análisis de la densidad de la leche en la Quesera Comunal de Monoloma.

Para ser honestos hay que manifestar que, antes (y después) de la selección de las Empresas para la implementación de los Sistemas de Control de Calidad, la mayoría de las Empresas aplicaban Sistemas Básicos de Control de Calidad, si bien elementales y en forma desordenada. Sin embargo, como queda dicho, estos controles presentaban muchas deficiencias y se decidió que era mejor llevar adelante un proceso realmente basado en la normativa existente al respecto.

La participación de BQS en la implementación de los Sistemas de Control de Calidad, en las 2 etapas, fue clave. Se realizaron diversas actividades con el objetivo de desarrollar al personal de las Empresas Asociativas y de dar seguimiento oportuno al proceso de implementación de los Sistemas.

Todas las actividades se desarrollaron teniendo en cuenta la realidad de cada una de las empresas y buscando la adaptabilidad de los Sistemas de Calidad, con el fin de que cada organización pudiera avanzar y crecer a su propio ritmo.

Las actividades se llevaron a cabo en varios momentos con la finalidad de brindar información específica y llegar a los/as responsables de las Empresas en forma personalizada. Estas actividades incluyeron la transferencia de información y formación al respecto de los siguientes elementos de calidad:

- Buenas Prácticas de Manufactura (BPM´s).
- Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP).
- Auditoría Interna del Sistema de Control de Calidad.

Adicional a esto, se realizó un diagnóstico del estado de cada Empresa Asociativa, también en lo referente a infraestructura y equipos, se elaboró una propuesta de cambios estructurales, con su respectiva planificación, se desarrolló e implementó el Manual de Calidad y, finalmente, se realizaron varias visitas de asesoramiento con el fin de asegurar que los documentos y procesos revisados sean explicados y aplicados a sus realidades.

El nivel de involucramiento del personal de planta y administrativo de las Empresas varió mucho, dependiendo de cada grupo humano y de la estructura de la organización; si bien existió una participación muy activa de la mayoría de los/as responsables, gerentes y administradores/as de las Empresas y un mayor interés, si cabe, en la aplicación práctica de la formación recibida.

Considerando el aporte tan positivo y la confianza que BQS aportó al PAB, así como la buena relación que generó con los/as beneficiarios/as, se quiso mantener, en el 2010, un espacio de monitoreo para continuar recibiendo su criterio técnico; es, por esto, que se definió la realización, por parte de BQS, de dos Giras de Monitoreo y Evaluación de los Sistemas de Control de Calidad implementados, con la doble finalidad de:

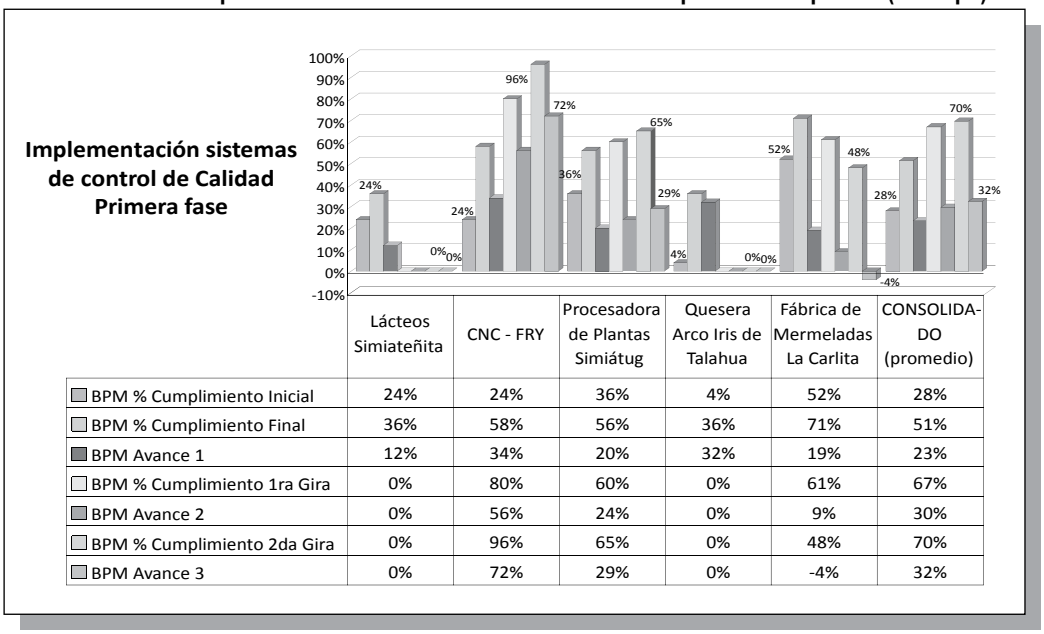
- Realizar una auditoría final basada en el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para determinar el estado y la evolución de las Empresas Asociativas en cuanto a la gestión de la calidad.
- Evaluar el manejo y la comprensión del Manual de Calidad que ha sido elaborado y entregado a cada una de las empresas como parte de la consultoría.

Esta acción también ayudó para poder disponer de un mecanismo de evaluación y medición respecto a la sostenibilidad de los sistemas implementados, de manera que se pueda constatar el empoderamiento y la responsabilidad de los/as beneficiarios/as frente al proceso con que se les apoyó, y para mirar la importancia que le dieron al hecho de mantener una gestión de calidad y uso eficiente de los recursos.

Ahora bien, justamente antes de iniciar las Giras de Evaluación, ya se evidenciaron problemas a nivel organizativo dentro de dos de las empresas: Productos Lácteos Simiateñita y Quesera Comunal Arco Iris; lo cual dificultó mucho al PAB el dar continuidad a la implementación de los Sistemas de Control de Calidad, sobre todo en esta fase de evaluación. Es por esto que, para la realización de las Giras, el listado de empresas intervenidas se redujo a 9: Centro de Negocios Campesinos de la FRY, Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas de Simiátug Samai, Quesera Comunal Tres Colinas, Fábrica de Turrones El Tambo del Grupo Altamiras, Quesera Comunal San Miguel de Monoloma y Quesera Comunal de Pímbalo, de la Zona Media-Alta; Fábrica de Mermeladas La Carlita, Fábrica de Harina de Plátano de la Cooperativa 5 de Noviembre y Centro de Acopio de Cacao de UCOCS, en la Zona Baja.

Realizadas las 2 Giras de Observación y Evaluación a los Sistemas de Control de Calidad, por parte de BQS, los resultados obtenidos a lo largo del proceso son presentados en los siguientes gráficos.

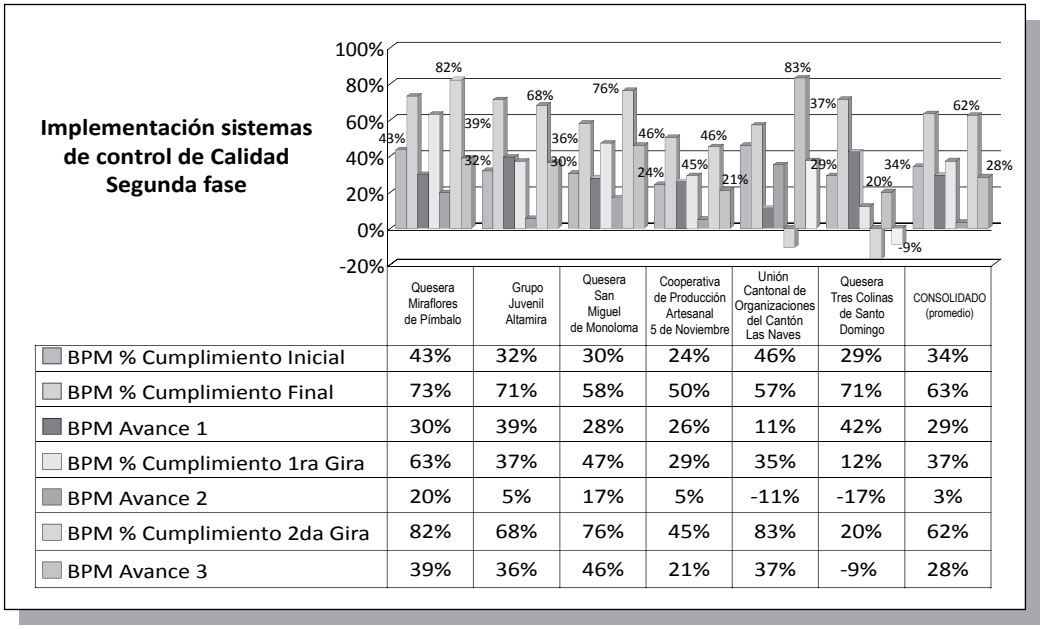
Gráfico 3. Evolución en la aplicación del Sistema de Control de Calidad por las 6 Empresas (1ª Etapa).



	Lácteos Simiateñita	CNC - FRY	Procesadora de Plantas Simiátug	Quesera Arco Iris de Talahua	Fábrica de Mermeladas La Carlita	CONSOLIDADO (promedio)
BPM % Cumplimiento Inicial	24%	24%	36%	4%	52%	28%
BPM % Cumplimiento Final	36%	58%	56%	36%	71%	51%
BPM Avance 1	12%	34%	20%	32%	19%	23%
BPM % Cumplimiento 1ra Gira	0%	80%	60%	0%	61%	67%
BPM Avance 2	0%	56%	24%	0%	9%	30%
BPM % Cumplimiento 2da Gira	0%	96%	65%	0%	48%	70%
BPM Avance 3	0%	72%	29%	0%	-4%	32%

Fuente: Informes de Evaluación a los Sistemas de Control de Calidad. BQS, 2008-2010.

Gráfico 4. Evolución en la aplicación del Sistema de Control de Calidad por las 5 Empresas (2ª Etapa).



	Quesera Miraflores de Pímbalo	Grupo Juvenil Altamira	Quesera San Miguel de Monoloma	Cooperativa de Producción Artesanal 5 de Noviembre	Unión Cantonal de Organizaciones del Cantón Las Naves	Quesera Tres Colinas de Santo Domingo	CONSOLIDADO (promedio)
BPM % Cumplimiento Inicial	43%	32%	30%	24%	46%	29%	34%
BPM % Cumplimiento Final	73%	71%	58%	50%	57%	71%	63%
BPM Avance 1	30%	39%	28%	26%	11%	42%	29%
BPM % Cumplimiento 1ra Gira	63%	37%	47%	29%	35%	12%	37%
BPM Avance 2	20%	5%	17%	5%	-11%	-17%	3%
BPM % Cumplimiento 2da Gira	82%	68%	76%	45%	83%	20%	62%
BPM Avance 3	39%	36%	46%	21%	37%	-9%	28%

Fuente: Informes de Evaluación a los Sistemas de Control de Calidad. BQS, 2008-2010.

Se visualizaron cambios importantes en la realidad situacional y en el proceso productivo de las 9 Empresas Asociativas intervenidas y evaluadas, evidenciándose, de forma efectiva y relevante, una buena implementación de los Sistemas de Control de Calidad: 65% de cumplimiento promedio de la Reglamentación de BPM's, con un avance del 30% en relación a la situación inicial y con 4 de las Empresas con un nivel superior al 70% de cumplimiento. Se espera que este logro impulse la competitividad de las Empresas y que, con el tiempo, alcancen el objetivo final de ser generadoras de productos de buena calidad y con una alta aceptación en el mercado.

Como mecanismo complementario y final al desarrollo del Sistema de Control de Calidad, se planteó la presentación de una garantía de calidad, entendida como la obtención de una certificación de cumplimiento de BPM's, de acuerdo a la evaluación realizada en la última de las Giras. Este certificado ha de constituirse en un factor relevante para el reconocimiento social de lo que están mejorando las Empresas, y muy valedero como estrategia de competitividad en el mercado.

Ahora también, acorde al nuevo contexto legal planteado en la sociedad ecuatoriana, habría la posibilidad de obtener un certificado de conformidad con la reglamentación de BPM's. Para ello el procedimiento planteado es que se realice una inspección a la empresa por parte de una entidad certificadora calificada[7] y que, luego, pueda expedir el documento a favor de la misma. Sin embargo, al momento, el Sistema Nacional de Calidad (SNC) está en su fase de construcción, lo que hace imposible brindar este apoyo a las Empresas beneficiarias del PAB.

Pese a esto, y mientras el SNC entra en funcionamiento, se planteó la emisión de Certificados de Auto-Declaración de Conformidad con la reglamentación de BPM's, documento avalado por Business Quality Services (BQS) y que expresa los resultados finales de la evaluación realizada a los sistemas implementados. Éste constituye uno de los mecanismos que está dando reconocimiento a la Empresa por el proceso llevado a cabo para el desarrollo de una gestión eficiente y de calidad.

Por otro lado, la presencia y la confianza que desarrollaron los/as técnicos/as del PAB fue un factor determinante para avanzar en lo que se esperaba lograr, por cuanto actuaron de colaboradores/as y asesores/as en las operaciones de gestión y administración de las Empresas.

Y lo más importante es que se favoreció la transferencia de conocimientos y prácticas hacia las demás Empresas beneficiarias del Programa. Este proceso de réplica se ha podido realizar de manera importante en algunas Empresas, como, por ejemplo, en la Quesera Comunal de Matiaví, en la Quesera Comunal de Lanzaurco y en la Fábrica de Mermeladas La Palmeñita.

7. Reconocida y autorizada por el Consejo Nacional de Calidad (CONCAL).

Es así que, en las empresas apoyadas desde el PAB, se ha inculcado la "filosofía" de calidad en todos los procesos y actividades operacionales, garantizando, a partir de ahí, la calidad del producto final. Hoy, la situación empresarial ha dado un giro cualitativo hacia el desarrollo de una auténtica gestión de calidad, social y ambientalmente responsable.

b) Algunos efectos interesantes alcanzados con la intervención del PAB:

- **Las personas capacitadas desarrollan una buena Gestión de Calidad de sus iniciativas empresariales, en coordinación con el auditor/a(s) interno/a(s), que son quienes ponen en práctica las actividades de control en cada una de las empresas beneficiarias.**

En el siguiente cuadro se indica el porcentaje de cumplimiento del Reglamento de BPM's por cada una de las 9 Empresas apoyadas con el Sistema de Control de Calidad y si los/as auditores/as preparados/as realizan en verdad la actividad de auditoría para la que se capacitaron:

Cuadro 8. Porcentaje de cumplimiento del Manual de Calidad en las Empresas apoyadas (BPM's).

ORGANIZACIÓN	NOMBRE DE LA EMPRESA	ACTIVIDAD PRODUCTO	% DE CUMPLIMIENTO DE BPM's	Realiza la actividad el auditor formado	
				SI	NO
SIMIÁTUG					
ADSI De la Comunidad de Santo Domingo	Quesera Comunal Tres Colinas	Elaboración de Quesos	**20%**		**X**
ADSI de la Comunidad de Pímbalo	Quesera Comunal de Pímbalo	Elaboración de Quesos	**82%**	**X**	
Fundación Runa Cunapac Yachana	Centro de Negocios Campesinos	Compra de granos, procesamiento y venta de alimentos	**96%**	**X**	
ADIS Simiátug Samai	Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas	Procesadora y Comercializadora de Hierbas Aromáticas	**65%**	**X**	
SALINAS					
ADI de la Comunidad San Gabriel de Yurak Uksha	Fábrica de Turrones El Tambo Grupo Altamiras	Elaboración de Turrones	**68%**	**X**	
ADSI de la Comunidad San Miguel de Monoloma	Quesera Comunal San Miguel de Monoloma	Elaboración de Quesos	**76%**	**X**	
FACUNDO VELA					
ATA La Dolorosa	Fábrica de Mermeladas La Carlita	Elaboración de Mermeladas	**48%**	**X**	
LAS NAVES					
Cooperativa de Producción Artesanal 5 de Noviembre	Fábrica de Harina de Plátano Las Naves	Elaboración de Harina de Plátano y Aliños	**45%**	**X**	
Unión Cantonal de Organizaciones del Cantón Las Naves	Centro de Acopio de Cacao de la UCOCS	Acopio y Comercialización de Cacao	**83%**	**X**	

Fuente: Informe de la 2ª Evaluación realizada por BQS a la implementación de los Sistemas de Control de Calidad.

Como se indica en el cuadro precedente (ver cuadro 8) la empresa que obtuvo el mayor puntaje fue el Centro de Negocios Campesinos de la FRY, con un 96% de cumplimiento del Reglamento de BPM´s, lo que se debe al tipo de proceso que realiza para el manejo de los productos. La Quesera Comunal de Pímbalo, con un cumplimiento de 82%, y el Centro de Acopio de Cacao de la UCOCS, con un 83%, mostraron un notable incremento debido a la mejora en limpieza e infraestructura. Por su parte, la Quesera Comunal de Monoloma obtuvo un 76% de cumplimiento, reflejando este avance gracias a las mejoras en la infraestructura y en la operación de la producción.

Las demás empresas muestran un avance relativamente más bajo en relación a las que obtuvieron un porcentaje mayor al 70% en el cumplimiento del Reglamento de BPM's. La Fábrica de Turrones del Grupo Altamiras obtuvo un 68%, lo que evidencia una mejora en cuanto a limpieza, utensilios, orden, rotulación de áreas y uso de uniformes por los operarios. La Procesadora de Plantas de Simiátug Samai logró un 65% y podría haber sido mucho más si llevaran los registros conforme a lo estipulado

por el manual (sólo se registran las recepciones de materia prima), pues sí se pudo evidenciar una limpieza aceptable de las áreas y equipos. La Fábrica de Mermeladas La Carlita alcanzó un escaso 48% de cumplimiento, mostrando una pérdida continua del Sistema de Calidad debido, básicamente, a esperas prolongadas de producto en procesamiento y bodega, a la infraestructura inadecuada y a descuidos del personal. La Fábrica de Harina de Plátano de la Cooperativa 5 de Noviembre, a pesar de algunas dificultades, llegó a un 45% de cumplimiento, pues si bien ha bajado su nivel de cumplimiento de los requisitos en el proceso productivo, hay que rescatar que el personal realiza mejor la limpieza e higiene y que el producto terminado se almacena en un área específica bien acondicionada. Finalmente, la Quesera Tres Colinas de Santo Domingo obtuvo sólo el 20% de cumplimiento, siendo uno de los más bajos de todo el proceso, porque el Manual de Calidad, por el momento, se encuentra inutilizado, debido a cambios en el personal (el quesero no está calificado para operar) y a decisiones propias de la administración, también concernientes a la organización.

En general, casi todas las empresas mostraron un incremento en el cumplimiento de BPM's y mejoras en la aplicación del Manual de Control de Calidad, mostrando así que la mayoría de las observaciones efectuadas fueron bien acogidas por las Empresas e implementadas eficientemente para asegurar una buena gestión de calidad.

c) Algunos impactos logrados:

- **Los/as socios/as de las Empresas Asociativas (no sólo los/as trabajadores/as) están concienciados/as sobre la importancia de los elementos de calidad, garantizándose así que la aplicación de BPM's no caerá en el olvido, sino que irá mejorando hasta lograr altos niveles de control de calidad.**

Gracias a la participación efectiva y seria de las personas comprometidas verdaderamente con el presente y futuro de sus Empresas Asociativas, se ha logrado alcanzar niveles aceptables de cumplimiento del reglamento de BPM's, alcanzando mejoras en infraestructura, equipos, limpieza, recepción de materia prima, análisis de calidad, manejo y transformación de los productos, y en la higiene del personal que labora. Se constata un cambio importante en la gestión de calidad de estas empresas, llegando a ser asumido el procedimiento por trabajadores/as y socios/as, más identificados con sus iniciativas productivas de transformación, y logrando también abrirse paso hacia la comercialización en mercados más exigentes, pero que reconocen mayor valor monetario al producto.

"A través de la implementación de los Sistemas de Calidad todos/as hemos caído en cuenta de cuán importante es llevar un registro de los procesos de transformación de nuestros productos, ya que nos permite identificar paso a paso cómo se está realizando el proceso y, a la vez, monitorear si el producto está cumpliendo con las normas de calidad"
(Ángel Chimbo, Socio de la FRY y Gerente-Auditor del Centro de Negocios Campesinos).

6.3.4. LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

- Las Empresas Asociativas que han implementado –o lo están haciendo–, con todo el interés y predisposición por mejorarse, el Sistema de Control de Calidad están en capacidad de generar productos de calidad y de acceder a mercados diferenciados para vender sus productos.

- La orientación, motivación, capacitación, asistencia técnica dada a los/as socios/as, dirigentes y trabajadores/as de las Empresas Asociativas Rurales para el cumplimiento del Reglamento de BPM's y el buen manejo del Manual de Control de Calidad es el camino correcto para llegar a la implementación del Sistema de Control de Calidad, el cual, a su vez, respalda y sustenta procesos de mejora en la Gestión de la Calidad empresarial que posicionan a las Empresas en mercados diferenciados y de mayor valor con productos sanos y de calidad garantizada. Todo esto se traduce en el incremento de la rentabilidad de las Empresas Asociativas beneficiarias.

- El fortalecimiento dado a varias Empresas Asociativas del área de intervención del PAB en la mejora de sus capacidades para la planeación estratégica, con visión comercial, y la aplicación de normas de calidad que aseguren la trazabilidad de los productos, ha servido para la instauración de un Modelo de Gestión Empresarial participativo y ha promovido procesos productivos basados en normas de calidad y buenas prácticas de manufactura que permiten un uso racional de los recursos y mejoran la calidad de vida de los habitantes.

6.4. DESARROLLO DE CAPACIDADES COMERCIALES ENFOCADAS AL MERCADO

En la Provincia Bolívar, las organizaciones empresariales beneficiarias del PAB presentaban falencias y dificultades importantes al momento de la comercialización de los productos. Las Empresas Asociativas Rurales, al no tener un conocimiento amplio del mercado, ofertaban sus productos únicamente a intermediarios o en ferias locales, limitando así, sus canales de distribución. Los intermediarios, aún en ferias locales, eran los únicos compradores del producto final y quienes, por lo general, regulaban los precios en el mercado, pagando a los/as pequeños/as productores/as valores inferiores al capital invertido, contribuyendo a mantener los bajos índices de calidad de vida y una migración elevada hacia las grandes ciudades dentro y fuera del país.

6.4.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN.

Problemática: una limitada comercialización asociativa y sin resultados.

La escasa cultura empresarial característica de estas zonas rurales ha influido también en la forma de comercialización de los diversos productos originarios de Bolívar, ofertando en los mercados bienes de calidad dudosa y carentes de requisitos mínimos como, por ejemplo, registros sanitarios, exigencia básica a nivel nacional para que un producto pueda ser vendido a los/as consumidores/as finales.

Otro factor que dificulta enormemente la comercialización de los productos elaborados o acopiados por las Empresas Asociativas es el bajo volumen y frecuencia de producción, lo que las limita al momento de competir en mercados que requieren de elevados volúmenes de producción, oferta constante y de alta calidad.

Por otro lado, previo a la llegada del PAB, muchos de los productos ni siquiera tenían empaques apropiados, con deficiencias claras a nivel de funcionalidad, de comunicación y de aspecto, lo que representaba un obstáculo más en el aprovechamiento de las oportunidades de comercialización que podrían tener estos productos.

Más factores externos contrarios que a favor de la comercialización asociativa:

La comercialización de un producto depende también de factores externos que, bien facilitan o bien dificultan, el intercambio. Las vías de comunicación existentes en Bolívar presentan muy mal estado, con frecuencia aparecen cortadas por deslaves, lo que dificulta el tránsito de los productos en exceso e incide, de manera directa, en su precio y también en su calidad.

La cultura del consumidor bolivarense es un factor que también ha limitado el comercio; ésta se ve reflejada en la cantidad antes que en la calidad, apuntando a costos bajos en productos de mala calidad que no garantizan su seguridad alimenticia.

También vale mencionar otros problemas existentes como el escaso apoyo gubernamental con políticas favorables para las Empresas Asociativas, la inseguridad y precios bajos en temporadas de mayor producción, pocos canales de comercialización y la inexistencia de plataformas comerciales.

Historia: el trabajo realizado sobre este tema por CAMARI, MCCH y CORPEI.

Por otro lado, el trabajo que, tanto MCCH como CAMARI, vienen realizando desde su creación y, por supuesto, durante estos tres años de ejecución del PAB en Bolívar, ha hecho posible que los/as beneficiarios/as visualicen su trabajo y sus esfuerzos comercializadores con optimismo y que se sientan identificados con sus Empresas Asociativas. MCCH y CAMARI son instituciones que, a modo de Plataformas Comerciales, trabajan de cerca con las empresas, conocen las falencias y dificultades que supone elaborar alimentos en zonas alejadas, con tecnología obsoleta y carentes de servicios, y han desarrollado la experticia necesaria para apoyar en la superación de las dificultades existentes.

6.4.2. PROCESO DE TRABAJO SEGUIDO DESDE EL PAB.

Como resultado de un trabajo continuo, planificado y coordinado, las Empresas Asociativas Rurales, actualmente, producen diversos productos de buena calidad que se comercializan bien a nivel local, provincial y nacional; y algunos, incluso, en el mercado internacional, eso sí, de momento sólo con el apoyo de las Plataformas Comerciales MCCH y CAMARI; pero, en todo caso, cumpliendo con las exigencias que el mercado requiere y demanda. Veamos, pues, cómo se avanzó con el trabajo.

a) Estrategias desplegadas desde el Programa:

La administración del cambio, la inteligente adaptación a las circunstancias externas y la creación consciente de un futuro esperado, se definen como una estrategia; es, por esta razón, que, al dotar a un producto de las garantías mínimas de calidad exigidas por el mercado y al dar seguimiento a los momentos de mayor dinámica productiva y de comercialización de las empresas asociativas, estamos impulsando espacios para que pueda ser promocionado y comercializado de forma justa, donde el único beneficiario no sea el intermediario, sino el/la productor/a, al haber ofertado un producto con valor agregado y con características propias que lo identifica y señala de entre todos los demás, haciéndolo más competitivo, no sólo en el mercado local, sino también en el nacional e internacional.

El primer paso para el desarrollo de capacidades comerciales es, precisamente, el conocimiento del mercado. De allí que se hace importante el contar con Estudios de Mercado que se acomoden al potencial productivo y que también indiquen con claridad las señales que da el mercado para poder insertarse de manera competitiva en él.

En este sentido, el diseño y emisión de material informativo sobre los productos de las Empresas es de gran relevancia comunicacional para el mercado, por cuanto es el primer acercamiento al producto: a su imagen y a la de la empresa que lo fabrica, buscando captar el interés del consumidor. Ciertamente, el elemento más determinante de la imagen de un producto viene dado por cómo luce, por el impacto visual que provoca sobre el consumidor.

Otro de los medios más conocido y utilizado para la promoción de los productos es la participación en las ferias comerciales que, además de ser un escenario para las ventas, son espacios en los que se experimenta hasta alcanzar un mejor conocimiento de las preferencias de los/as consumidores/as. Es precisamente por esto que el PAB vio, en la participación en ferias promocionales, una herramienta muy útil para la colocación e inserción en el mercado de los productos elaborados por las Empresas beneficiarias del Programa. Ahora bien, el PAB consideró importante seguir una lógica progresiva para la salida a las ferias comerciales, de modo que se garantizase una buena participación y preparación frente al mercado que se iba a afrontar. Por tal motivo, se arrancó desde ferias pequeñas y medianas, de ámbito local y regional, para, luego, dar el salto hacia ferias de ámbito nacional.

El PAB dio prioridad a potenciar productos de valor agregado, buscando perfeccionar las características propias del producto final [8] y tratando de evidenciar esos elementos del contorno y de la historia del producto que pueden acaparar una atención y valorización adicional en el mercado (orgánico, de comercio justo, producto comunitario, entre otras opciones).

b) Metodología(s) aplicada(s):

- **Elaboración y difusión de los Estudios de Mercado.**

Siguiendo, pues, esta lógica, desde el PAB, se vio conveniente el desarrollo de Estudios de Mercado tanto para el ámbito local/nacional como para el ámbito internacional.

Estudios de Mercado local y nacional:

Considerando la gran diversidad productiva existente en la zona de intervención, y para no dispersar esfuerzos, se hizo necesaria la aplicación de una metodología de selección y priorización de productos. Ésta consistió en la aplicación de una matriz que buscó priorizar los productos en función de cinco criterios de evaluación y varios sub-criterios, según se indica a continuación:

- Comercialización: Mercados Potenciales, Competencia, Acceso a Mercados Nacionales, Acceso a Mercados Internacionales.
- Impacto Socio-económico: Impacto Laboral, Impacto Social, Impacto Organizativo.
- Rentabilidad: Expectativa de Utilidad, Riesgos de Inversión, Riesgos Alimentarios y de Salud.
- Productividad e Impacto Ambiental: Riego y Agua, Generación de Impacto Ambiental, Rendimiento.
- Articulación a la Cadena de Valor: Capacidades Empresariales, Posibilidades de Desarrollo de Valor Agregado y/o Procesados, Grado de Asociatividad en la Cadena.

8. Como ejemplo se puede mencionar aquí la Mermelada de Chamburo "La Carlita" que, por la rareza y sabor de la fruta, logra denotar un valor adicional en relación al mercado.

Una vez valorados, de una lista larga, los productos de la zona, se llegó a un listado corto de 14 productos, considerados como los más relevantes para la zona de intervención del PAB; éstos fueron: cacao, cacao con valor agregado, panela granulada, harina de plátano, mermeladas, quesos, yogurt, fréjol, cuyes, turrón, infusiones, plantas medicinales y aromáticas, chocolates y café. Para estos 14 productos se elaboraron perfiles descriptivos y de potencial comercial nacional e internacional.

Posteriormente, se seleccionaron los 5 de mayor puntaje, según unos criterios de evaluación establecidos (sin considerar cacao ni plantas e infusiones aromáticas, que eran importantes, pero sobre ellos las instituciones del Consorcio disponían de amplia información), para que se realizase un estudio más exhaustivo y profundo del mercado local y nacional de los mismos. Así pues, el PAB cuenta con Estudios de Mercado Nacional y Local para: Fréjol, Cuyes, Plátano y derivados, Mermeladas y Lácteos; productos de alto potencial comercial e importancia para la zona de intervención.

Fotos 8 y 9. Productos presentados en el Stand del PAB en la Feria Expo-Agro Ecuador, Quito, Septiembre 2010.

Los 14 Perfiles de Mercado y los 5 Estudios de Mercado fueron socializados al personal técnico del Programa y en cada una de las Empresas Asociativas de acuerdo a su actividad. También esta información fue de mucha ayuda para la elaboración de los Planes de Negocios de las Empresas.

Más allá de desarrollar los Estudios, lo que más ayudó fue la habilidad de interpretación de las señales del mercado y que, a su vez, se asimilase ese conocimiento pudiendo trasladarlo hacia el desarrollo del producto y la apertura de posibilidades de mercados destino.

Estudios de Mercado Internacional:

Para abordar el conocimiento sobre el mercado internacional, se habían previsto, desde el PAB, dos opciones: 1) la adquisición de Información de Mercado internacional, y 2) el desarrollo de Estudios de Mercado internacional con el apoyo y la experticia de una de las entidades miembro de la Alianza Catalana, ACC1Ó.

Para la primera de las opciones, considerando la naturaleza del origen de los productos con los que se venía trabajando, se planteó adquirir información de mercado genérica. Así pues, se adquirieron los siguientes Estudios:

- Mercado Hispánico de Alimentos y Bebidas en los EE.UU.
- Tendencias Industriales en los Mercados de Productos Naturales y Orgánicos.
- Mercado Global de Comercio Justo y Comida Ética – Previsión hasta 2012.
- Consumidores Éticos y Responsabilidad Empresarial.

Para la segunda de las opciones, se contó con ACC1Ó para la implementación de su metodología DEX de acercamiento y acceso al mercado. El procedimiento a seguir partía desde la selección de productos de acuerdo al interés institucional de las plataformas comerciales y del PAB, para continuar con la formulación de Estudios de Mercado internacional focalizados, aprovechando la capacidad logística de ACC1Ó en el mundo, y que habría de culminar en la realización de dos misiones comerciales para el enlace comercial y la promoción en dichos mercados.

Así pues, nuevamente, se tomó como punto de partida el listado corto de 12 productos[9] , procediéndose a elaborar perfiles descriptivos y de potencial comercial internacional; luego, en base

9. Para la percepción del mercado internacional, tanto cacao y chocolate, como plantas medicinales e infusiones medicinales, se consideran como único producto, de ahí la reducción en el número de 14 a 12 productos.

a la información de mercado obtenida, y de acuerdo al interés del PAB y las plataformas comerciales CAMARI y MCCH, se hizo la selección de los 3 productos de mayor interés: Panela, Hierbas e Infusiones Aromáticas, y Fréjol; para los que se había previsto un Estudio de Mercado exhaustivo y focalizado.

Para estos 3 productos el proceso de elaboración del Estudio de Mercado consistió en trasladarse desde una visión amplia y general hacia una visión más específica; es decir, se analizó la situación de mercado de dichos productos en forma amplia para 4 macro-plazas potenciales: Canadá, USA (California y Florida), Europa (Alemania, Francia y Reino Unido) y China (Taiwán); y, posteriormente, en forma específica, el análisis de mercado se redujo a 3 países: USA, Canadá y Reino Unido.

En definitiva, ACC1Ó desarrolló Estudios de Mercado de estos tres países para los tres productos seleccionados, convirtiéndose en herramientas valiosas de conocimiento de mercado aplicable a la realización de las Misiones Comerciales al Exterior por parte de las plataformas comerciales CAMARI y MCCH; una primera a Reino Unido, en Septiembre de 2010, y una segunda a San Francisco (USA), en Enero de 2011. Ambas misiones buscaron la promoción y formulación de enlaces comerciales y de negocios para los productos seleccionados en los Estudios, junto con la oferta institucional de productos que quisieran considerar en sus portafolios MCCH, CAMARI y también desde el PAB.

c) Acciones más importantes realizadas para el desarrollo de capacidades intrínsecas al producto, y así prepararlo para el mercado.

Sin lugar a dudas, el factor más importante para la inserción al mercado -la comercialización- radica en el mismo producto, en aquellas características únicas que le dan su identidad y reconocimiento por parte del consumidor, haciéndolo elegible, de su gusto y compra. Es por esto que, para el PAB, se convirtió en una prioridad el tomar los productos que se elaboraban en las Empresas Asociativas de la zona de intervención, e impulsar, de manera conjunta, un proceso de mejora hasta convertirlos en productos de calidad y de aceptación en el mercado, es decir, con buen potencial comercial. Para ello, las acciones más importantes emprendidas fueron las siguientes:

- **Obtención de Registros Sanitarios y Códigos de Barras.**

Para el tema de la identificación, se espera que, tanto quien produce como el producto mismo, cumplan con el requisito de estar inscritos y contar con la autorización de comercializar y ser comercializado, respectivamente; así pues, a la empresa productora se le solicita que se encuentre legalmente constituida y que disponga de su permiso de funcionamiento; mientras que, en el caso del producto, se exige el registro de la marca y la obtención del código de barras. Para esto, el proceso consiste en la tramitación y obtención del Registro Sanitario para el producto, siguiendo el procedimiento de acreditación definido por la entidad nacional competente, el Instituto “Izquieta Pérez”.

La intervención del PAB apuntó, pues, a brindar la asesoría y el apoyo necesario a las Empresas para que adquiriesen su registro sanitario y código de barras. Los resultados, al día de hoy, nos hablan de que el PAB aportó con la renovación y obtención de 16 permisos de funcionamiento y la tramitación de registros sanitarios y código de barras para 20 productos[10] .

- **Desarrollo de imagen de la empresa y del producto.**

Naturalmente, no basta con tener un buen producto, si no se sabe venderlo; es por esto que las estrategias de marketing son un elemento clave en el desarrollo de las capacidades comerciales de un producto, porque es la primera forma de comunicación con un potencial cliente, la forma de darse a conocer y de diferenciarse en un mercado específico.

10. En Zona Baja: 5 de mermeladas, de los sabores: mango, piña, guayaba con maracuyá, naranjilla y papaya, para la Fábrica de Mermeladas La Carlita; 1 de panela granulada, para la Fábrica de Panela Granulada Guachacaña; 1 de Hierbaluisa, para la Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas Unión de Echeandía; 1 de aliño, para la Fábrica de Harina de Plátano de la Cooperativa de Producción 5 de Noviembre. En la Zona Alta: 1 de queso fresco y 2 de yogurt (sabores frutilla y durazno) para los Productos Lácteos Simiateñita; 1 de queso mozzarella para la Quesera Comunal Lanzaurco; 1 de queso fresco y 1 de queso mozzarella para la Quesera Comunal de Pímbalo; 2 de mermeladas (sabores piña y guayaba) para la Fábrica de Mermeladas La Palmeñita; 1 de turrón de maní y 1 de turrón de macadamia para la Fábrica de Turrones El tambo del Grupo Altamiras de Yurak Uksha; 2 de Harinas, de trigo y arveja, para el Centro de Negocios Campesino de la FRY.

En este sentido, desde el PAB, se planificó trabajar en el desarrollo de estrategias y acciones de marketing y comercialización que permitiesen la inserción en el mercado de los productos elaborados por las Empresas Asociativas; y de allí que, como herramientas, se hayan desarrollado las siguientes:

1. **Elaboración de material promocional de las empresas y los productos.**

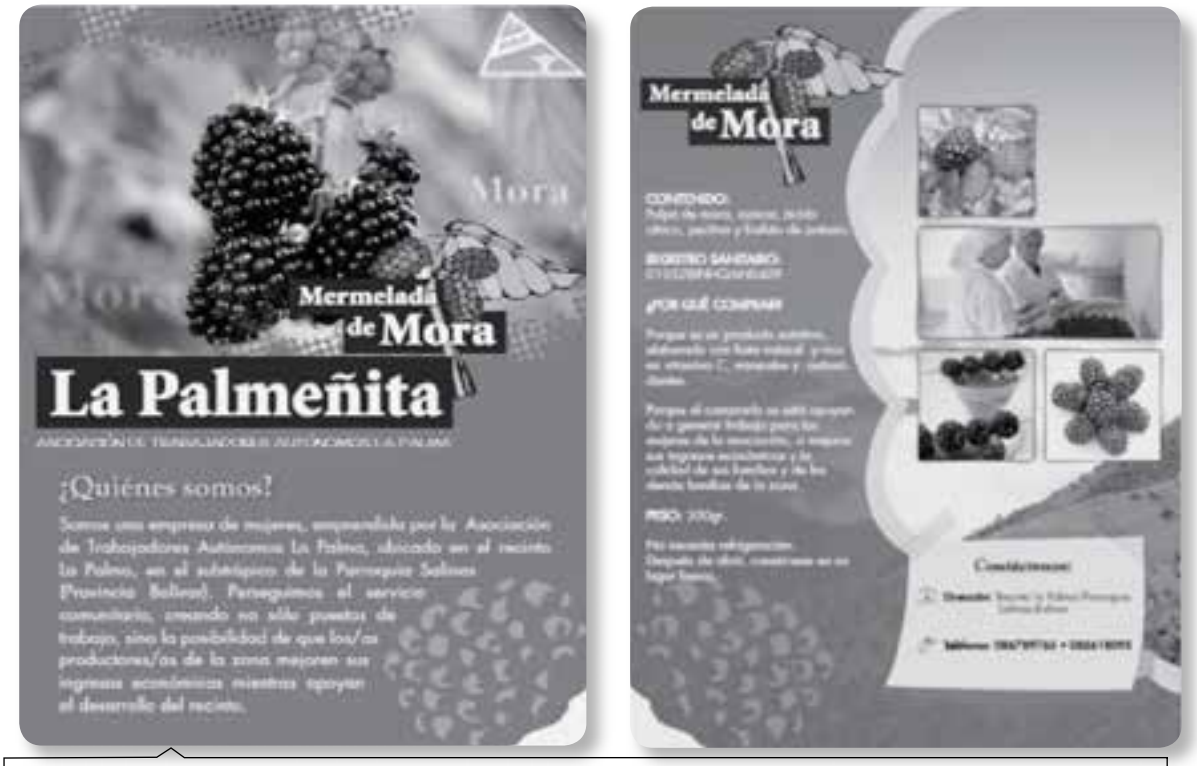


Foto 10. Ejemplo de un volante elaborado como material promocional de la Mermelada de Mora La Palmeñita.

El PAB apoyó a las Empresas beneficiarias en la realización de volantes informativos para sus productos, banners empresariales y algunos otros materiales (fotografías, letreros) que facilitaron e incentivaron la identificación de la empresa con una buena imagen promocional de su producto. Vale mencionar, como dato relevante, que se apoyó en la elaboración de volantes para 19 productos: Harina de Plátano “Las Naves”; Aliños “Las Naves”; Mermeladas de Mora, Chamburo, Guayaba y Guayaba-Maracuyá “La Carlita”; Turrones de Maní y de Macadamia “El Tambo”; “Herbasal” y 4 Mixturas Gastronómicas (Tos, Obesidad, Diabetes y Gastritis) “Simiátug Samai”; Mermeladas de Mora y Piña “La Palmeñita” (ver foto 10); Panela Granulada “Guachacaña”; Queso Mozzarella “Monoloma”; Queso Mozzarella “Apreciadito” de Lanzaurco; Harinas y Granos del CNC de la FRY de Simiátug; Hierba Luisa “Aromas de Echeandía”.

2. **Elaboración de etiquetas y empaques para una buena presentación del producto.**

El PAB trabajó en el diseño (o re-diseño) y desarrollo de empaques y etiquetas para los productos, buscando potenciar su capacidad comercial; es así que, además de apoyar en la elaboración de nuevos empaques para dar mayor atractivo a la imagen de los productos, se buscó y logró dotarles de otros aspectos también fundamentales, como nombre comercial, información básica, slogan, entre otros, que ayudasen a ubicar a los productos en mercados más desarrollados que el local.

Dentro de esta línea, el PAB facilitó el diseño y desarrollo de empaques y etiquetas para 13 productos: Harina de Plátano “Las Naves”; “Herbasal Simiátug Samai”; Granos y Harinas del CNC de la FRY; Mermeladas de Mora y Piña “La Palmeñita”; Mermelada de Chamburo “La Carlita”, Panela Granulada “Guachacaña”; Queso Fresco “Montañez”, de Pímbalo; Queso Mozzarella “Apreciadito”, de Lanzaurco; Queso Mozzarella “Monoloma”; Turrones de Maní y Macadamia “El Tambo”; y Hierbaluisa “Aromas de Echeandía” de la Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas.

3. **Participación exitosa en varias ferias locales y nacionales.**

El PAB se hizo presente con productos de las Empresas Asociativas beneficiarias en numerosas ferias locales y nacionales (ver foto 11). Se mencionan a continuación las más relevantes: Feria

de Riobamba, diciembre de 2008; Feria Quinta Macají, en Riobamba, abril de 2009; Feria Nacional Expo-Alimentar, en Quito, septiembre de 2009; Feria Expo-Agro Ecuador 2010, CEMEXPO en Quito, septiembre 2010; y Feria Internacional de Durán 2010, en Durán, octubre de 2010.

Foto 11. Stand del PAB en la Feria Expo-Agro Ecuador, Quito, Septiembre 2009.

4. **Realización de dos Misiones Comerciales al exterior por MCCH y CAMARI, con el apoyo de ACC1Ó/COPCA.**

Finalmente, como una de las acciones de impacto a impulsar por el PAB, se realizaron 2 Misiones Comerciales al mercado internacional, con el apoyo y guía de ACC1Ó, por parte de las instituciones miembros del consorcio y que asumieron el rol de Plataformas Comerciales para el Programa, CAMARI y MCCH.

Es aquí donde se avizoró una buena oportunidad para la promoción internacional de los productos con los que venía trabajando el Programa; razón por la cual se seleccionaron 4 de ellos, los más desarrollados y acordes para su presentación en el mercado externo: Turrones de Maní y Macadamia “El Tambo”, Mermeladas “La Carlita”, Harinas de Plátano “Las Naves” y “Herbasal Simiátug Samai”.

Estos productos se incluyeron dentro de los portafolios institucionales de CAMARI y MCCH para ser presentados en las 2 Misiones Comerciales previstas: a Reino Unido, en septiembre de 2010, y USA, en enero de 2011. Se potenció la presentación con un diseño muy original (ver foto 12) y la emisión, desde el PAB, de material promocional bilingüe acorde a los mercados visitados.

Foto 12. Material elaborado por el PAB para la promoción de productos de Bolívar en las Misiones Comerciales al Reino Unido y a San Francisco (USA).

6.4.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

a) En concreto, ¿qué se ha logrado en lo referente al acceso a los mercados?

- **Se cuenta con numerosa información de mercados: Los Estudios de Mercado ayudan a visualizar y dan a conocer la viabilidad comercial de los productos apoyados por el PAB; esta información guía a las Empresas Asociativas a ofertar sus productos en mercados de mayor valor y que los aceptan de buen grado.**

En el siguiente cuadro se indican los Estudios de Mercado elaborados, tanto a nivel local como internacional, puestos en relación con las Empresas beneficiarias de la información:

Cuadro 9. Relación entre las Empresas apoyadas y los Estudios de Mercado, desagregados entre Nacionales e Internacionales.

N°	EMPRESAS BENEFICIADAS CON ESTUDIO DE MERCADO	ESTUDIOS DE MERCADO		PRODUCTO/ ESTUDIO DE MERCADO
		LOCAL Y NACIONAL	INTERNA-CIONAL	
	SIMIÁTUG			
1	Quesera Comunal Arco Iris	X		Lácteos
2	Productos Lácteos Simiateñita	X		
3	Quesera Comunal Tres Colinas	X		
4	Quesera Comunal de Pímbalo	X		
5	Centro de Negocios Campesinos de la FRY	X	X	Fréjol
6	Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas		X	Hierbas e Infusiones aromáticas
7	Planta Procesadora de Cárnicos	X		Cuy
	SALINAS			
8	Quesera Comunal de Lanzaurco	X		Lácteos
9	Quesera Comunal de Matiaví	X		
10	Quesera Comunal de Monoloma	X		
11	Quesera Comunal de La Palma	X		
12	Quesera Comunal Jesús del Gran Poder	X		
13	Fábrica de Mermeladas La Palmeñita	X		Mermeladas
	ECHEANDÍA			
14	Quesera Comunal Santa Lucía	X		Lácteos
15	Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas		X	Hierbas e Infusiones aromáticas
16	Fábrica de Mermeladas Nuevos Horizontes de El Congreso	X		Mermeladas
17	Fábrica de Panela Granulada Guachacaña	X		Panela Granulada
	FACUNDO VELA			
18	Fábrica de Mermeladas La Carlita	X		Mermeladas
19	Centro de Acopio de Granos de la COCIFV	X	X	Fréjol
	LAS NAVES			
20	Fábrica de Harina de Plátano de la Cooperativa de Producción Artesanal 5 de Noviembre	X		Plátano y derivados

Fuente: Elaborado por el Equipo de Comercialización del PAB, 2010.

Así pues, el PAB cuenta con Estudios de Mercado Local y Nacional para: Fréjol, Cuyes, Plátano y derivados, Mermeladas y Lácteos, tal como se observa en el cuadro 9, todos ellos productos de alto potencial comercial e importancia productiva para las zonas de intervención.

De la misma manera, tras un análisis de los productos con mayor proyección en el mercado internacional, se han considerado la Panela Granulada y las Hierbas e infusiones Aromáticas, pues también se ajustan a la demanda en el exterior como productos orgánicos.

Con toda esta información de mercados obtenida, 20 Empresas de las 23 apoyadas resultan también beneficiadas con los Estudios de Mercado (ver cuadro 9), lo que les ha ayudado a tener una visión más clara de los mercados potenciales a donde pueden direccionar sus productos.

- **Los Registros Sanitarios y Códigos de Barras fueron obtenidos para casi todos los productos, en cumplimiento de la normativa vigente, accediendo algunos de los productos a nuevos mercados que exigen de estos requisitos.**

Se obtuvieron abundantes Registros Sanitarios para los productos de las Empresas de la Zona Media-Alta y de la Zona Baja, en cumplimiento de una de las elementales exigencias de calidad para el acceso a los mercados. 12 Empresas del área de intervención del PAB cuentan con un total de 30 registros sanitarios, de los cuales 20 son resultado del apoyo realizado por el PAB; los otros 10 son resultado de apoyos realizados por otras instituciones que han venido trabajando en la zona de influencia. Más arriba se indicó, en concreto, qué Registros Sanitarios se obtuvieron con el apoyo del PAB y para qué empresas. Éste es un requisito exigido como estándar de calidad en el mercado local/nacional para la comercialización de los productos elaborados por las Empresas.

Foto 13. Rótulo identificativo del CNC de la FRY, Simiátug.

- **Desarrollo de imagen (publicidad) de los productos de las empresas apoyadas por el PAB.**

El desarrollo de una buena y atractiva imagen publicitaria –y de marketing– facilita la inserción de los productos en los mercados. Todo producto necesita de una imagen que identifique a los/as pequeños/as productores/as y a las zonas donde se elabora.

Así es cómo la intervención del PAB posibilitó el diseño y desarrollo de empaques y etiquetas para algunos productos, de volantes divulgativos de otros muchos y de letreros identificativos de varias Empresas, buscando potenciar su capacidad comercial y un mayor atractivo en su imagen, según se viene a especificar con todo detalle en el cuadro que sigue.

Cuadro 10. Detalle de los apoyos entregados a las Empresas Asociativas beneficiarias para el desarrollo de su imagen y el marketing de sus productos.

N°	NOMBRE DE LA EMPRESA	PRODUCTO ELABORADO	DESARROLLO DE MARKETING			
			VOLANTES, MATERIAL DE DIFUSIÓN	EMPAQUES	ETIQUETAS	LETREROS IDENTIFICATIVOS
1	Quesera Comunal Arco Iris	Queso Curado				1
2	Productos Lácteos Simiateñita	Queso Fresco				1
3	Centro de Negocios Campesinos de la FRY	Granos y Harinas	1	1	1	1
4	Quesera Comunal de Pímbalo	Queso Fresco		1	1	
5	Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas	Herbasal, Hierbas aromáticas (tos, obesidad, gastritis, diabetes…)	5	1	1	
6	Fábrica de Turrones El Tambo del Grupo Altamiras	Turrones de maní y de macadamia	1	2	2	1
7	Quesera Comunal de Lanzaurco	Queso Mozzarella	1	1	1	
8	Quesera Comunal de Monoloma	Queso Mozzarella	1	1	1	1
9	Fábrica de Mermeladas La Palmeñita	Mermeladas de mora y piña	2	2	2	
10	Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas	Hierbas aromáticas (Hierbaluisa)	1	1	1	1
11	Fábrica de Mermeladas Nuevos Horizontes de El Congreso	Mermeladas de naranja y piña				1
12	Producción de Abonos Orgánicos El Vergel	Abonos Orgánicos		1		1
13	Fábrica de Panela Granulada Guachacaña	Panela Granulada	1	1	1	1
14	Fábrica de Mermeladas La Carlita	Mermeladas de mora, guayaba, chamburo, guayaba con maracuyá…	4	1	1	1
15	Centro de Acopio de Granos de la COCIFV	Granos (Fréjol)				1
16	Centro de Acopio de Cacao de la UCOCS	Cacao seco				1
17	Fábrica de Harina de Plátano de la Cooperativa 5 de Noviembre	Harina de plátano y aliños	2	1	1	1
	TOTAL		19	14	13	13

Fuente: Reportes de Entrega de Apoyos a las Empresas: volantes, empaques, etiquetas y letreros. Informes de Seguimiento. PAB, 2008-2010.

En el cuadro anterior se indican los 19 productos que, actualmente, cuentan con una imagen más renovada y que buscan posicionarse en el mercado local y nacional, creando la necesidad en los/as consumidores/as finales de adquirir el producto. En esta misma línea, el PAB facilitó el diseño y desarrollo de empaques y etiquetas para 14 productos, y la elaboración de letreros identificativos para 13 Empresas Asociativas. Todo este interesante material de difusión publicitaria fue utilizado en las ferias locales y nacionales en las que se participó con los productos elaborados por las Empresas.

b) Algunos efectos interesantes alcanzados con la intervención del PAB:

- **Interés en las empresas asociativas por el marketing e imagen de sus productos: Todo este importante trabajo de publicidad y marketing ha despertado el interés en los/as socios/as de las Empresas Asociativas por desarrollar la imagen de sus productos con identidad propia, atendiendo al lugar y la cultura de origen y a su característica orgánica.**

Luego de los Estudios de Mercado realizados, conociendo los gustos y preferencias de los/as consumidores/as, se procedió al desarrollo de imagen (publicidad y marketing) para los productos de las Empresas Asociativas que cumplen con los estándares mínimos requeridos para su comercialización en el mercado nacional, garantizando por medio del registro sanitario su calidad y salubridad.

Foto 14. Productos presentados en el Stand del PAB en el Congreso Nacional del Cacao (Guayaquil, 2008).

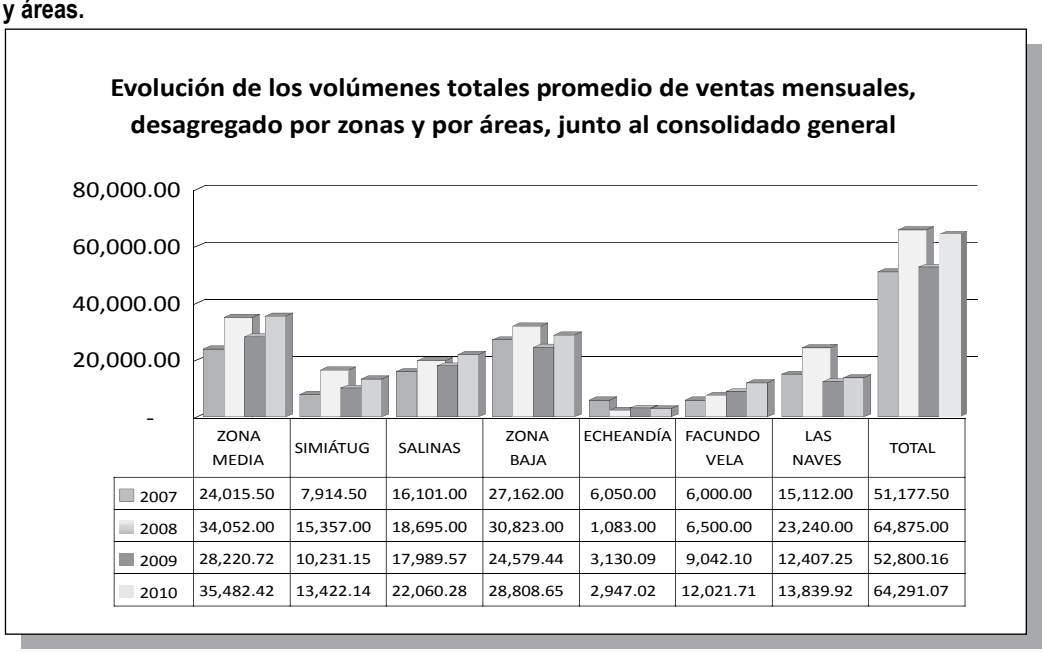
"Nos hemos dado cuenta de que, realmente, el tener un registro sanitario y una buena presentación del producto, nos permite ingresar al mercado, ofertando un producto de calidad y, sobre todo, que ha sido hecho por nosotros mismos"
(Juan Poaquiza, Socio de la ADSI de Pímbalo y Administrador de la Quesera Comunal de Pímbalo).

- **Importante incremento de ventas en 2010.**

La mayoría de las Empresas Asociativas apoyadas lograron incrementar, poco a poco, sus ventas, gracias al desarrollo de estrategias de comercialización, consistentes en dotar a los productos y empresas i) de recursos de calidad (marcas, registros sanitarios, código de barras), **ii) de atractivos comerciales** (empaques, material promocional), **y iii) de salidas de negocios** (ferias y acuerdos comerciales), que han ayudado a impulsar su inserción en los mercados.

En el siguiente gráfico 5 se observa en detalle la evolución anual de los volúmenes promedio de ventas mensuales de las Empresas, desagregado por zonas y áreas, junto al consolidado general:

Gráfico 5. Evolución anual de los volúmenes promedio de ventas mensuales de las Empresas, desagregada por zonas y áreas.



	ZONA MEDIA	SIMIÁTUG	SALINAS	ZONA BAJA	ECHEANDÍA	FACUNDO VELA	LAS NAVES	TOTAL
2007	24,015.50	7,914.50	16,101.00	27,162.00	6,050.00	6,000.00	15,112.00	51,177.50
2008	34,052.00	15,357.00	18,695.00	30,823.00	1,083.00	6,500.00	23,240.00	64,875.00
2009	28,220.72	10,231.15	17,989.57	24,579.44	3,130.09	9,042.10	12,407.25	52,800.16
2010	35,482.42	13,422.14	22,060.28	28,808.65	2,947.02	12,021.71	13,839.92	64,291.07

Fuente: Línea Base de Empresas. PAB, 2007-2010.

En el gráfico de evolución anual de los volúmenes promedio de ventas mensuales, se observa que la mayoría de las empresas presentan un proceso evolutivo en ventas desordenado en los últimos tres años (ver gráfico 5), con fuertes altibajos y un crecimiento irregular. Sin embargo, a pesar de ello, en la parte del gráfico que refleja el consolidado general de ventas mensuales promedio de todas las Empresas Asociativas, se observa que, en el año 2007, se tiene un total de ingresos por ventas mensuales de 51.177,50 dólares, y que, en el año 2010, finalizando la intervención de la 1ª Fase del PAB, el ingreso por ventas es de 64.291 dólares, lo que representa un incremento del 25,62%; en fin, los resultados obtenidos han sido positivos gracias al desarrollo de estrategias de comercialización.

Viendo y analizando un poco más en detalle el gráfico, vemos que el volumen de ventas de las Empresas Asociativas evidenció un crecimiento importante en el año 2008, lo que significó un relativo mejor desenvolvimiento comercial de las empresas, situación fomentada en gran parte gracias al apoyo del Programa durante el proceso de seguimiento permanente y cercano dado a las empresas en el primer año del Programa. En este punto, es crucial destacar los aportes importantes del Centro de Acopio de Cacao de la UCOCS y del Centro de Negocios Campesinos de la FRY en el incremento de las ventas. Aquel, por efecto de un acuerdo de comercialización de cacao entre la organización y MCCH, que dinamizó la relación de abastecimiento con los/as productores/as y la re-apertura de la actividad comercializadora; y éste, porque se incorporó más abiertamente en la dinámica comercial de la zona, sostenida gracias al amplio apoyo recibido desde el Programa.

En cuanto al año 2009, las ventas de las empresas denotan un decrecimiento respecto de 2008, lo que significaría un relativo peor desenvolvimiento comercial de las empresas; ahora bien, se debe considerar que incidieron muy fuerte factores ambientales y socio-organizativos, que impidieron el disponer de materia prima suficiente como para respaldar una producción sostenida. Sobre todo la sequía tuvo un impacto profundo en la producción de forraje (pastos), lo que incidió directamente en la productividad de la leche y de las empresas Queseras, que constituyen un grupo numeroso dentro del total de empresas con las que el PAB viene trabajando (10 de las 23 Empresas Asociativas).

Finalmente, en el año 2010, se logró una recuperación notable de las ventas, incrementándose en relación a los años anteriores y alcanzando volúmenes similares al 2008, debido a algunas mejoras logradas gracias a los resultados exitosos obtenidos por la aplicación de las estrategias de comercialización referidas y que han ayudado a impulsar la inserción en nuevos mercados.

Por ello, aún cuando se mantiene una ligera desorientación en cuanto a la identificación de nuevos nichos de mercado, hay que destacar el enorme interés de las Empresas por abrir opciones de salida para sus productos. Vale decir también que, en algunas empresas, el bajo volumen y la irregularidad de la producción (debida en ocasiones a la estacionalidad de los cultivos) ha restringido de hecho algunas oportunidades abiertas de comercialización importantes.

En referencia a los nuevos mercados abiertos para varios productos de las Empresas Asociativas apoyadas, se presenta el siguiente cuadro, en el que se indica el mercado actual de venta al que las Empresas llegan con sus productos (Local-Nacional-Internacional) y si el canal se sirve de alguna(s) de las Plataformas Comerciales de apoyo (CNC de la FRY, CAMARI, MCCH):

Cuadro 11. Análisis del acceso a nuevos mercados y plataformas comerciales por las Empresas apoyadas.

N°	NOMBRE DE LA EMPRESA	ACTIVIDAD	MERCADOS			PLATAFORMA COMERCIAL		
			LOCAL	NACIONAL	INTERNA-CIONAL	CNC-FRY	CAMARI	MCCH
	SIMIÁTUG							
1	Quesera Comunal Arco Iris	Elaboración de Quesos	X	X				
2	Productos Lácteos Simiateñita	Elaboración de Quesos	X					
3	Quesera Comunal Tres Colinas	Elaboración de Quesos	X	X				
4	Quesera Comunal de Pímbalo	Elaboración de Quesos	X	X		X	X	
5	Centro de Negocios Campesinos de la FRY	Acopio de granos, procesamiento y venta	X	X		X	X	
6	Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas	Procesamiento y comercial. de hierbas aromáticas	X	X	X	X	X	
7	Planta Procesadora de Cárnicos	Procesamiento de Cárnicos	X					
	SALINAS							
8	Fábrica de Turrones El Tambo del Grupo Altamiras	Elaboración de Turrones	X	X		X	X	
9	Quesera Comunal Jesús del Gran Poder	Elaboración de Quesos	X	X				
10	Quesera Comunal de Lanzaurco	Elaboración de Quesos	X	X			X	
11	Quesera Comunal de Matiaví	Elaboración de Quesos	X	X				
12	Quesera Comunal de Monoloma	Elaboración de Quesos	X	X				
13	Quesera Comunal de La Palma	Elaboración de Quesos	X	X				
14	Fábrica de Mermeladas La Palmeñita	Elaboración de Mermelada	X			X	X	
	ECHEANDÍA							
15	Quesera Comunal de Santa Lucía	Elaboración de Quesos	X	X				
16	Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas	Hierbas Aromáticas (Hierba Luisa Seca)		X				
17	Fábrica de Mermeladas Nuevos Horizontes de El Congreso	Elaboración de Mermeladas						
18	Planta de Producción de Abonos Orgánicos El Vergel	Producción de Abonos Orgánicos	X					
19	Fábrica de Panela Granulada Guachacaña	Procesamiento y comercialización de Panela	X		X			X
	FACUNDO VELA							
20	Fábrica de Mermeladas La Carlita	Elaboración de Mermelada	X	X	X	X	X	X
21	Centro de Acopio de Granos de la COCIFV	Comercialización asociativa de granos (Fréjol)	X	X				X
	LAS NAVES							
22	Fábrica de Harina de Plátano de la Cooperativa 5 de Noviembre	Elaboración de Harina de Plátano y Aliños	X	X		X	X	
23	Centro de Acopio de Cacao de la UCOCS	Acopio y Comercialización de Cacao		X	X			X
	CONSOLIDADO		**19**	**17**	**4**	**7**	**8**	**4**

Fuente: Informe de Seguimiento. PAB, 2010.

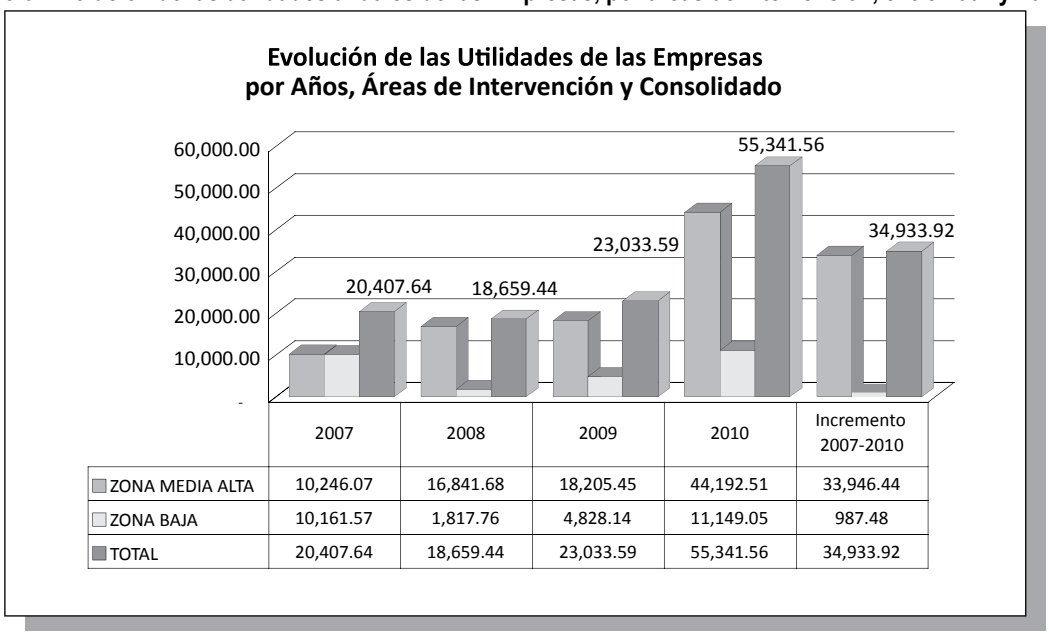
Como se observa en el cuadro, prácticamente todos los productos elaborados por las Empresas Asociativas se venden en mercados locales, pero también ya se encuentran casi todos en los mercados nacionales (algo que antes de la intervención del PAB difícilmente sucedía), y unos pocos en el mercado internacional (cacao, herbasal, mermeladas y panela granulada). Si bien hay que decir que es gracias a que estos productos se están vendiendo a través de las Plataformas Comerciales, tanto a nivel nacional como internacional, siendo éstos los nuevos mercados identificados a través del Programa. Las Empresas están, pues, enfocándose en la búsqueda de satisfacer las necesidades de los/as consumidores/as, de modo que aprecien y compren sus productos.

c) **Algunos impactos logrados: mayor valoración del producto en el mercado, visto en el reconocimiento y el precio pagado.**

La satisfacción de los/as consumidores/as al momento de comprar y consumir los productos de Bolívar, de buena calidad y con una imagen renovada, se comprobó en el incremento de los volúmenes de venta (ver gráfico 5) y de las utilidades obtenidas por las Empresas (ver gráfico 6), demostrando que las medidas de apoyo tomadas para el aseguramiento de la calidad de los productos (*gestión de calidad*), para la aplicación de las estrategias de marketing (*gestión de la imagen*) y comercialización (*gestión comercial*), y para la dotación de valor agregado (*fomento de la cadena de valor*), han sido eficaces, transfiriéndose en un mejor precio para los productos.

En el siguiente gráfico puede observarse en detalle la evolución de las utilidades anuales de las Empresas apoyadas, desagregada por áreas, junto al consolidado general:

Gráfico 6. Evolución de las utilidades anuales de las Empresas, por áreas de intervención, entre 2007 y 2010.



	2007	2008	2009	2010	Incremento 2007-2010
ZONA MEDIA ALTA	10,246.07	16,841.68	18,205.45	44,192.51	33,946.44
ZONA BAJA	10,161.57	1,817.76	4,828.14	11,149.05	987.48
TOTAL	20,407.64	18,659.44	23,033.59	55,341.56	34,933.92

Fuente: Línea Base de Empresas. PAB, 2007-2010.

El gráfico 6 muestra que, en el año 2008, las utilidades consolidadas de las 23 Empresas Asociativas tuvieron un leve descenso (primer año de intervención); sin embargo, luego de las acciones realizadas se logró revertir esta proyección negativa y, ya en el 2009, las Empresas recuperaron su capacidad de generación de utilidades, incrementando sus utilidades en casi 2.626 dólares (13%) respecto del inicio de la intervención y en casi 4.500 dólares (23%) respecto de 2008. Ahora bien, lo más significativo se ha dado en el 2010, reflejándose un incremento de las utilidades en 32.317,97 dólares (140%) en relación al 2009, y en 34.922,92 dólares (171%) en comparación con la línea base inicial. Se logró acrecentar más rápido las utilidades que las ventas, lo que significa que se está pagando un mejor precio por el producto, al ser éste de mejor calidad, lo que sin duda es muy positivo, gracias a las estrategias aplicadas durante la intervención del PAB.

6.4.4. LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

- Los factores claves para dinamizar la promoción y las ventas de los productos se enfocan en una imagen empresarial y del producto creativa, que aprovecha bien las ventajas comparativas, y en el acercamiento a los gustos y preferencias de los/as clientes y consumidores/as con productos

de buena calidad, sin olvidar la identidad y la cultura locales, dotando así a los productos de un potencial de inserción y competencia en mercados cada día más exigentes.

- Los canales de comercialización, hoy en día y cada vez más, exigen un comportamiento empresarial serio y responsable, que garantice relaciones de negocios estables; en otras palabras, es fácil conseguir clientes, pero difícil mantenerlos. Por eso, para que haya lealtad en los pedidos de compra del producto, es necesario que también la provisión sea continua, estable, uniforme y de alta calidad. Si por cualquier razón, el abastecimiento es irregular o hay cambios en la calidad y la presentación entre pedidos, los clientes buscarán otro producto sustituto de la competencia.

- Los productos desarrollados por las Empresas Asociativas de Bolívar sin duda llevan consigo una cultura, un “alma”, una historia de vida que los respalda y les dota de un potencial valioso de inserción en el mercado local, nacional y también internacional, pero que aún no ha sido bien utilizado, pues todavía no se ha desarrollado una cultura empresarial en este sentido. Se sigue pensando que los productos de los pobres han de ser “pobres” productos. El día que cambie esta limitada mentalidad, todo cambiará…

- Los productos de las Empresas Asociativas Rurales, al contar con capacidades comerciales propias, desarrolladas con el apoyo del PAB, acceden a oportunidades de posicionamiento de mayor valor en los mercados, pero que mantendrán siempre y cuando aseguren la mejor calidad del producto, de acuerdo a las exigencias del/a consumidor/a.

- La generación de mayores utilidades por parte de las Empresas Asociativas, contribuyendo así a la dinamización del desarrollo local y a la mejora de la calidad de vida de la población, es el resultado de la mejora en varios elementos que se conjugan entre sí para resultar en el fortalecimiento de la empresa, como son:

    - La gerencia profesional de los procesos de producción, desde la provisión de materia prima, hasta su transporte al mercado.
    - La gestión de la calidad, mediante la implementación de Sistemas de Control de Calidad.
    - La gestión de imagen, mediante la aplicación de las estrategias de publicidad y marketing.
    - La gestión administrativa realizada con eficiencia y transparencia, y que optimice los recursos existentes.
    - El acceso a mercados diferenciados y de mayor valor, mediante una gestión comercial responsable.
    - Y el fomento de la Cadena de Valor, de modo que los beneficios generados sean bien redistribuidos entre todos los eslabones.

6.5. EL FOMENTO DE LAS CADENAS DE VALOR PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES Y LA ECONOMÍA ENDÓGENA.

La economía local de las zonas rurales del Ecuador está determinada, en gran medida, por la producción agropecuaria, pesquera y/o forestal; lo que condiciona, en muchas circunstancias, las relaciones socioeconómicas y culturales de sus pobladores/as. Esta realidad nos permite afirmar que la mayoría de los/as productores/as campesinos/as e indígenas no pueden sobrevivir solamente produciendo materias primas agropecuarias baratas, sino que deben tener acceso al valor agregado producido a lo largo de la cadena alimentaria desde la etapa de post-cosecha, pasando por la transformación y llegando hasta la comercialización. Si se quiere apoyar a los/as campesinos/as no es suficiente con ayudarles a producir más y con mejor calidad, sino que se les debe acompañar también durante la fase post-cosecha, la transformación, la comercialización, y la prestación de bienes y servicios complementarios al proceso agrícola[11] . Es ésta la razón para promover y fomentar las Empresas y Agroindustrias Rurales, como elementos fundamentales para el Desarrollo Rural Local.

6.5.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN.

Cuando decimos que una economía es primaria y que sólo "explota" (extrae y vende) sus materias primas, sin incorporarle nuevos procesos que le agreguen valor, podemos imaginar que la población local no recibe beneficios directos ni indirectos entre el aprovechamiento de sus propios recursos y su llegada a los mercados. Éste era el caso de la gran mayoría de los actores directos beneficiarios del PAB. La situación inicial se caracterizaba por cadenas verticales conformadas por: i) pequeñas asociaciones –sin fortalecer y separadas de las bases–; ii) una empresa transformadora –propiedad de alguna de las asociaciones– que se encargaba, además, de la recepción y acopio de los productos, proporcionando un débil valor agregado; y iii) un canal poco seguro de comercialización.

Los/as actores de la cadena hasta ese entonces identificados/as (productores/as y transformadores) no mantenían relación directa entre sí; es decir, ninguna de las dos partes tenía interés en saber qué calidad de productos recibía, qué cantidad era entregada, quiénes entregaban, quiénes producían, entre otros aspectos; y, por otro lado, qué hacía la empresa con su producción; es decir, no se contribuía a la verdadera creación de valor en los productos.

Ante esta situación, el PAB utilizó el Enfoque de Cadena de Valor para analizar las posibilidades de acceso al mercado de los/as pequeños/as productores/as y sus empresas asociativas, para descubrir las barreras de entrada y las potencialidades y, a partir de ello, desarrollar medidas de fomento.

a) Dificultades encontradas para emprender el fomento de la Cadena de Valor:

- **Mala calidad de los productos elaborados a ofertar.**

La diversidad de productos que ofrecen las áreas de intervención facilitó que la población reconociera que son dueños/as de una gran riqueza cultural y de una gran potencialidad productiva, pero se desconocía que, independientemente de lo que se quisiera vender, era importante contar con un producto de calidad, con buen sabor y presentación adecuada. Estos "requisitos" exigidos en el mercado no eran, sin embargo, cubiertos en su totalidad por parte de las/los productoras/es ya que, si bien es cierto son productos de calidad, la perdían en el momento de la transformación, ya que no cumplían estándares de calidad y trazabilidad exigidos para el tipo de productos a elaborarse (mermeladas, harinas, condimentos, entre otros).

- **Debilidad de los/as actores económicos involucrados.**

Por muy primario que sea el producto que sale de un territorio siempre está asociado a una cadena productiva. Pero lo que es menos frecuente es que los beneficios generados por esa cadena se distribuyan equitativamente entre los diversos actores económicos del territorio. En la zona del PAB, las actividades de agregación de valor se distribuían hacia cierto número de actores solamente, impidiendo que se generase una distribución más amplia de la mejora económica creada en los diversos procesos. Los actores económicos que las asociaciones de productores/as y organizaciones lograban identificar eran las empresas transformadoras (en algunos casos) y el intermediario; ni siquiera ellos/as se identificaban como actores económicos.

11. Boucher, F., *La Agroindustria Rural en América Latina y El Caribe,* PRODAR, 1994; en Arévalo, M., Gestión de empresas rurales, s,f., pág. 1.

- **Escaso desarrollo de la estructura de los mercados locales.**

Se desconocía quiénes eran los oferentes y quiénes los demandantes, no se hacía una distinción clara entre quiénes eran los/as competidores/as y los/as proveedores/as, así como de las relaciones existentes entre ellos; además, nunca se había realizado un análisis de los riesgos del mercado. Considerando que no se conocían las características de la oferta ni de la demanda, era difícil identificar la estructura y dinámica del mercado, el grado de competencia y comportamiento de las organizaciones; y, por tanto, resultaba también muy complejo entender cómo los cambios en las condiciones de la oferta o la demanda impactan en los precios, en la producción, en los márgenes de ganancia, en la capacidad de negociación de las organizaciones, etc.

- **El rol del intermediario.**

La comercialización de los productos se realizaba, en su mayoría, de forma individual, por lo que el rol del intermediario, en los procesos de compra (acopio) y venta, era muy importante, dado que no había muchas organizaciones que realizasen esta actividad. Respecto a su rol en la cadena los intermediarios no exigen calidad ni cantidades periódicas fijas, lo que lleva a dejar de lado la importancia de la calidad de los productos a ofrecer por parte de los/as pequeños/as productores/as.

6.5.2. PROCESO DE TRABAJO SEGUIDO PARA EL FOMENTO DE LAS CADENAS DE VALOR.

a) Estrategias desplegadas desde el Programa:

- **Desarrollo de las actividades en las Empresas con Enfoque de Cadena de Valor.**

Las actividades del PAB se concentraron en desarrollar, en el medio rural, Cadenas de Valor en las que pudieran participar, sobre todo, los/as pequeños/as productores/as campesinos/as, así como las pequeñas y medianas empresas. Ello requirió la intervención en distintos puntos de la Cadena y el fomento de unas mejores condiciones marco a nivel institucional y político. Es así que el PAB ha apoyado a los/as pequeños/as productores/as y organizaciones, con las siguientes estrategias:

- Mejora del conocimiento de los mercados, mediante un acceso más fácil a la información.
- Fomento de las asociaciones de productores/as y de los contactos comerciales.
- Mejoras técnicas, gestión de calidad y de la imagen, y cualificación empresarial.
- Asesoramiento en cuestiones de desarrollo e introducción de estándares de calidad.

- **Talleres participativos con actores locales.**

Uno de los aspectos clave a considerar en el desarrollo de las Cadenas de Valor es la participación de los/as actores involucrados; una estrategia clave fue realizar una amplia convocatoria para la participación en los talleres a nivel de asociaciones, instituciones y productores/as. Esta identificación de actores clave permitió mantener una relación directa con los/as participantes y contar con un grupo organizado, de modo que se facilitase una mejor coordinación entre cada eslabón de la cadena.

La información generada durante el proceso (diagnóstico, mapeo, estrategias de fomento, plan de acción…) fue validada en talleres participativos con los/as mismos/as actores involucrados/as; por ello, fue necesario ofrecer información que ayudase a ampliar el análisis de manera participativa. El proceso participativo facilitó la motivación del grupo, para, posteriormente, emprender el fomento de la Cadena de Valor.

b) Metodología(s) aplicada(s): LA METODOLOGÍA *VALUE LINKS, de la GTZ.*

Con el múltiple objetivo de contribuir: a facilitar la toma de decisiones, al fortalecimiento de las estructuras organizativas, a aprovechar mejor los esfuerzos, a desarrollar los recursos humanos y a la optimización de los costos en las Empresas, se implementa la Metodología *Value Links* para el Fomento de la Cadena de Valor, desarrollada por la GTZ[12].

La implementación de la Metodología *Value Links* supone un proceso participativo que involucra a diversos actores en el desarrollo de una serie de actividades con el propósito de conocer, identificar y relacionar diversos aspectos, involucrando, en forma integral, los siguientes elementos:

12. GTZ, *Value Links Manual, The Methodology of Value Chain Promotion*, 2007, en http://www.value-links.de/manual/distributor.html

- *Orientación hacia el mercado*: se parte de productos con potencial de crecimiento.
- *Identificación de oportunidades*: a partir de productos con potencial y que ofrecen oportunidades, para hombres y mujeres.
- *Liderazgo privado*: los actores privados también asumen su responsabilidad en los procesos de desarrollo y toman el liderazgo en el mejoramiento de la cadena.
- *Perspectiva sistémica de la cadena*: los actores de la cadena producen, transforman y comercializan un producto bajo un interés común. Sobre esta meta cooperan para mejorar la competitividad de la cadena y aumentar sus beneficios.
- *Orientación hacia la acción*: la metodología dirige su atención al mejoramiento y el desarrollo de la cadena (evitando la parálisis por análisis).

Por tanto, Cadena de Valor, según la GTZ, significa:

- La secuencia de procesos productivos (funciones) desde la provisión de insumos específicos para un producto en particular hasta la comercialización y el consumo final.
- Un acuerdo institucional que enlaza y coordina a productores, procesadores, comerciantes y distribuidores de un producto en particular.
- Un sistema de conocimientos que combina información, tecnología y habilidades para coordinar producción y comercialización.

En el caso del PAB, el proceso partió con la ejecución de talleres de capacitación a los/as técnicos/as del PAB, con quienes se llegaron a consensuar los objetivos y criterios para la identificación, selección y priorización de las cadenas para su fomento, considerando, entre otros aspectos, el área de intervención del Programa. En agosto de 2008, en los talleres se impartieron los siguientes temas:

- El Enfoque de Fomento de Cadenas y selección de las Cadenas para su fomento.
- El Mapeo para el análisis de las Cadenas de Valor.
- Las Estrategias de mejoramiento para el Fomento de las Cadenas de Valor.

Una vez seleccionadas las iniciativas con las cuales se iniciaría el proceso de fomento de las cadenas de valor, se ejecutaron los primeros talleres participativos con los diversos actores locales, logrando realizar el diagnóstico y mapeo de cada una de las cadenas, determinar las principales limitaciones y oportunidades de las mismas y plantear algunas recomendaciones que ayudaron, en un segundo momento, a la construcción de la estrategia de mejoramiento y fomento de las cadenas. Se describe en detalle cómo se llevó adelante el proceso metodológico, de acuerdo a la metodología señalada.

PROCESO METODOLÓGICO DE LA CADENA DE VALOR

1. Primer Momento: Diagnóstico de las Cadenas. El Mapeo.

Con el propósito de identificar las oportunidades y limitaciones para incrementar la ventaja competitiva de los productos de la zona, se analizaron las Cadenas de Valor seleccionadas, señalando las ineficiencias desde el proceso de producción hasta su venta al mercado, así como las posibilidades de agregar valor y los diferentes actores claves que participan de la misma. El diagnóstico se hizo considerando las principales características del entorno: ubicación geográfica e importancia de los productos en la economía local, para luego pasar a desarrollar el análisis de la cadena, identificando, en primer lugar, los tipos de productores, para luego proceder al mapeo de la cadena por tipo de productor, nivel de organización de la cadena y relaciones de poder.

La metodología destaca la importancia de analizar la Cadena de Valor por tipo de productor, pues las características sociales, culturales y económicas de los/as productores/as, las relaciones que establecen con otros actores, la calidad del producto que producen y la capacidad de negociación son factores que influyen en el acceso a determinados segmentos de mercado. Por ejemplo, la cadena de valor de un productor que vende al segmento de mercado convencional no es la misma que la de uno que vende al segmento orgánico.

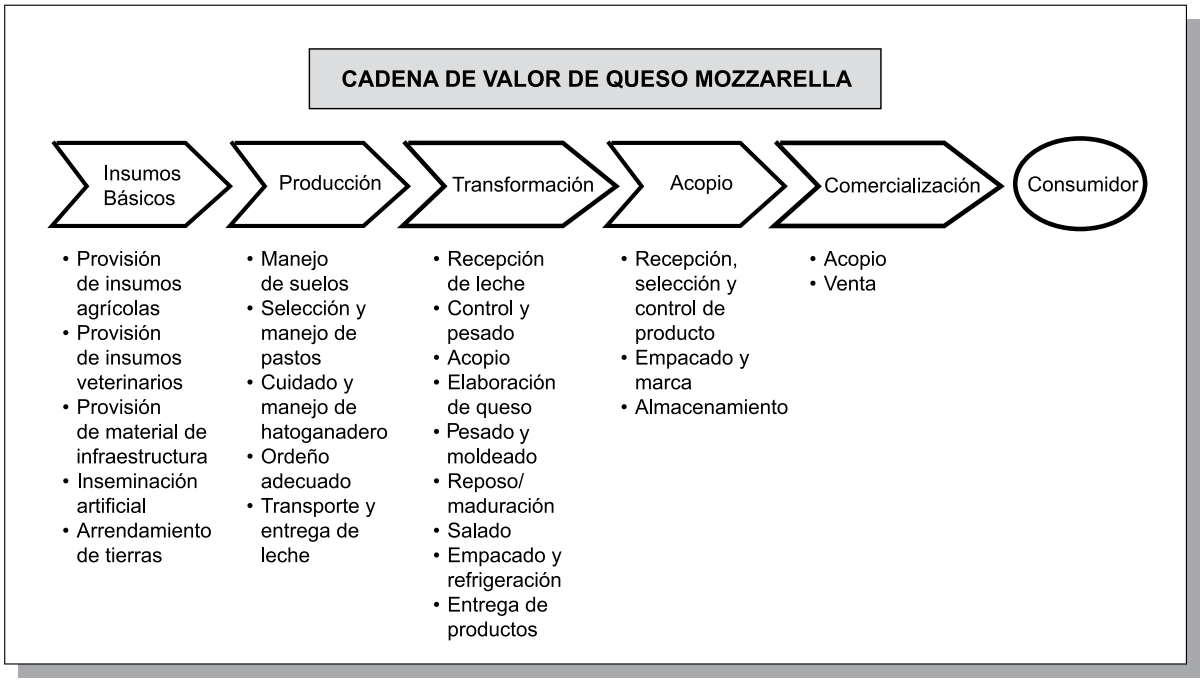
El Mapeo de la Cadena comprende, por tanto, el mapeo del proceso que sigue el producto desde su producción en los SIPA´s hasta que llega al consumidor, de acuerdo a los siguientes pasos:

- *Mapeo de Actores*: Se parte de una especificación del producto a mejorar, para lo cual es necesario explicar a los/as participantes qué son los eslabones de una cadena y cómo pueden variar éstos de un producto a otro. En este paso se logra identificar a los actores involucrados y la función que realiza cada uno, lo que facilita su ubicación.
- *Mapeo de Datos Específicos*: lo que brinda información sobre transacciones económicas en la cadena, flujo de financiamiento, incidencia en el manejo de los recursos naturales, generación de empleo, relaciones de género y datos de organizaciones de productores y productoras.

El mapeo muestra, pues, las diferentes funciones, los diversos operadores y prestadores de servicios, y las entidades reguladoras de cada eslabón de la cadena, caracterizada por la forma de acopio y el canal de comercialización.

En la **figura 2** se observan, a modo de ejemplo, las principales funciones de la Cadena de Valor del Queso mozzarella, por cada eslabón. Partiendo desde la provisión de insumos, continúa con el proceso productivo que lleva adelante el/la productor/a para el manejo del potrero y del hato ganadero, hasta la obtención de la leche, que es la materia prima para la planta procesadora Quesera; la última función del/a agricultor/a es transportar la leche a la Quesera, actividad que resulta decisiva para la calidad final del producto. Sigue el eslabón de la transformación, de acuerdo a un proceso de producción perfectamente establecido e inamovible que incluye, en varios momentos, rigurosos controles de calidad, hasta la entrega del producto al Consorcio de Queseras de Bolívar. Este Consorcio ocupa el siguiente eslabón y es el responsable de las funciones de acopio, empacado, distribución y venta al consumidor o a tiendas y supermercados, quienes ocupan el último eslabón de la Cadena.

Figura 2. Funciones principales en la Cadena de Valor del Queso mozzarella en Monoloma.



Todas las Cadenas de Valor seleccionadas por el Programa incluyen, al menos, cuatro eslabones, según las actividades y funciones que se realizan en cada una de ellas:

- La provisión de insumos específicos para la producción: semillas, abonos, entre otros.
- La producción agrícola: siembra, mantenimiento, cosecha…; o pecuaria: crianza, manejo del ganado, destete…
- El procesamiento (acopio): recepción, transformación, empaque y transporte.
- La comercialización (acopio): venta, un nuevo transporte (en alguno de los casos).

También a cada eslabón se le asignan los diferentes actores que realizan las respectivas actividades, de modo que los/as socios y socias de las empresas/organizaciones comunitarias identifiquen al subgrupo de actores con el que deben interactuar.

Asimismo, a través de los talleres realizados con los actores locales fue posible identificar algunas debilidades, y también potencialidades, de cada una de las Cadenas, las que fueron insumos importantes para la construcción del Mapeo y el diseño de la estrategia de fomento de las Cadenas. De manera general, se puede mencionar que las cadenas están conformadas, en primera instancia por las Organizaciones comunitarias de productores/as que se encargan de la producción; luego, por la Empresa Asociativa de la OB u OSG, que se encarga de acopiar y dar valor agregado a la producción; y, posteriormente, por un débil canal de comercialización.

2. Segundo Momento: el Diseño de la Estrategia de Mejoramiento de la Cadena de Valor.

i) Análisis FODA:

Para el conocimiento del entorno y de las relaciones entre cada una de las organizaciones, se emplea la matriz FODA, como estructura conceptual que facilita el análisis de las variables internas y externas que inciden en las empresas/organizaciones comunitarias y de las estrategias que usan. Las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades existentes en la organización resultan ser elementos sustantivos que contribuyen a elaborar la respuesta estratégica.

ii) La Estrategia de Acción:

La falta de una estrategia clara tiene implicaciones muy profundas para una empresa. Una labor relevante es apoyar en el desarrollo y ejecución de una Estrategia de Mejoramiento de la Cadena de Valor, que sea consistente con imperativos estratégicos y de rentabilidad de la empresa. Con base en la información recogida (diagnóstico, mapeo, análisis FODA) y los acuerdos logrados entre los actores, se diseña una versión de la ***Estrategia de Fomento de la Cadena de Valor***. Dicha estrategia permite orientar las acciones a tomar por cada una de las organizaciones comunitarias.

- ✓ **Elaboración de una Visión Conjunta:** De forma participativa, los actores construyen su visión a 5 años, priorizando y analizando las oportunidades y los objetivos del mejoramiento de la Cadena. Con el propósito de facilitar la reflexión sobre la visión, los objetivos e indicadores, se desarrollan trabajos grupales, con hombres, mujeres y jóvenes, en cada uno de los talleres. Con la información grupal, los participantes reflexionan sobre la visión del desarrollo para su cadena en un plazo de cinco años, a la vez que se identifican actividades a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos.

- ✓ **Definición de la Estrategia de Mejoramiento:** constituye un resultado del trabajo participativo de los/as actores, que tiene que ver con la mejora de aspectos concretos de la Cadena de cara al logro de su competitividad. Para ello, se toma en cuenta la matriz Producto / Mercado desarrollada por Ansoff[13], como se detalla en el cuadro 12.

Cuadro 12. Matriz de Producto / Mercado de Ansoff.

	PRODUCTO EXISTENTE	PRODUCTO NUEVO
	Penetración al mercado	
MERCADO EXISTENTE	Mas eficiencia costo/beneficio	
	Mejor diseño Mejor calidad Mejor acabado	Investigación de nuevos productos según demanda
MERCADO NUEVO	Más acceso al mercado internacional	
	Mercados certificados	

Cada grupo define una estrategia de acuerdo a la oferta de los productos existentes más competitivos y basada en la buena calidad, diseño y acabado, para el mercado existente. Para mercados nuevos, en la mayoría de los casos, se proponen productos certificados. Los productos nuevos serán proyectados a nivel de investigación para aquellos mercados de mayor demanda.

13. Es la herramienta más conocida para estudiar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa. La matriz de crecimiento de Ansoff responde al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar en una opción estratégica de expansión o de diversificación, según los casos. Martínez, D., y Milla, A., *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*, 2005, pág. 128.

- ✓ **Elaboración del Plan de Actividades Inmediatas:** Las áreas de mejora de la Empresa surgen del análisis FODA, de la formulación de la visión y de la estrategia de mejora diseñada. Las áreas de mejora identificadas en las cadenas, fueron:
  - El proceso de producción y la productividad.
  - La calidad del producto, en sus diferentes estados de transformación.
  - La comercialización.

  Desde estas áreas de mejora identificadas se desarrolla un Plan de Actividades Inmediatas, siguiendo una sencilla matriz de actividades y designando con claridad a los responsables de realizarlas.

- ✓ **Conformación del Comité de Local de Seguimiento:** Para el logro de los objetivos, el desarrollo de las estrategias y el cumplimiento de las actividades se definió, por cada Cadena, un Comité Local de Seguimiento, que asumió la responsabilidad de dar seguimiento al Plan de Actividades Inmediatas; se tuvo cuidado de definir las actividades a llevar a cabo con el/los responsables asignados/as, así como el cronograma establecido, ya que el establecimiento de plazos o fechas es muy útil para el monitoreo de su cumplimiento.

6.5.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

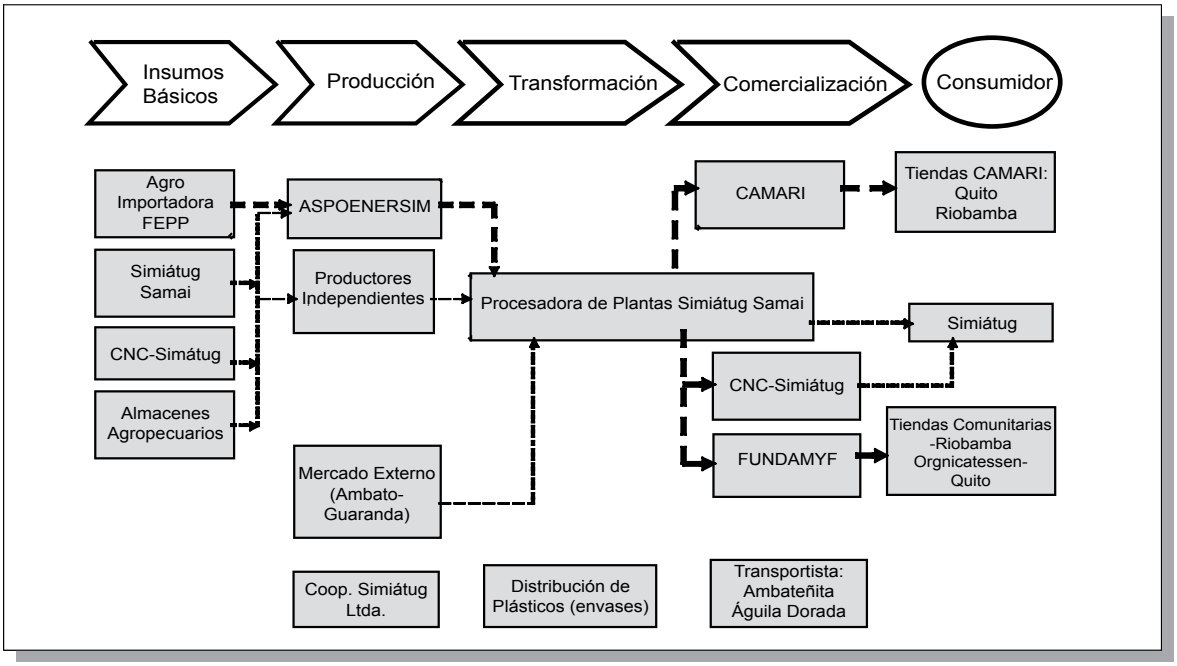
a) En concreto, ¿qué se ha logrado en lo referente al fomento de las Cadenas de Valor?

- **Documento de Diagnóstico y Mapeo de las Cadenas de Valor seleccionadas.**

Uno de los productos obtenidos, luego de realizar el diagnostico de las cadenas, es el documento de sistematización del Mapeo de cada una de las Cadenas. Estos documentos ayudan a identificar, de mejor modo, los diferentes eslabones de una cadena, el rol del/la agricultor/a y de los/as demás actores, y la importancia del eslabón de transformación.

Como se puede apreciar en **la figura 3,** para el caso de la cadena de valor del Herbasal, de entre el grupo de productores/as que proveen a la Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas, se observa que la Asociación de Productores Orgánicos ENERSIM mantiene un nexo de mercado con la Procesadora de la Asociación Simiátug Samai más estrecho (línea de puntos acentuada) que los/as productores/as independientes. Las relaciones entre ENERSIM y Simiátug Samai son buenas, pero no existe un acuerdo o compromiso formal que estreche vínculos comerciales más fuertes.

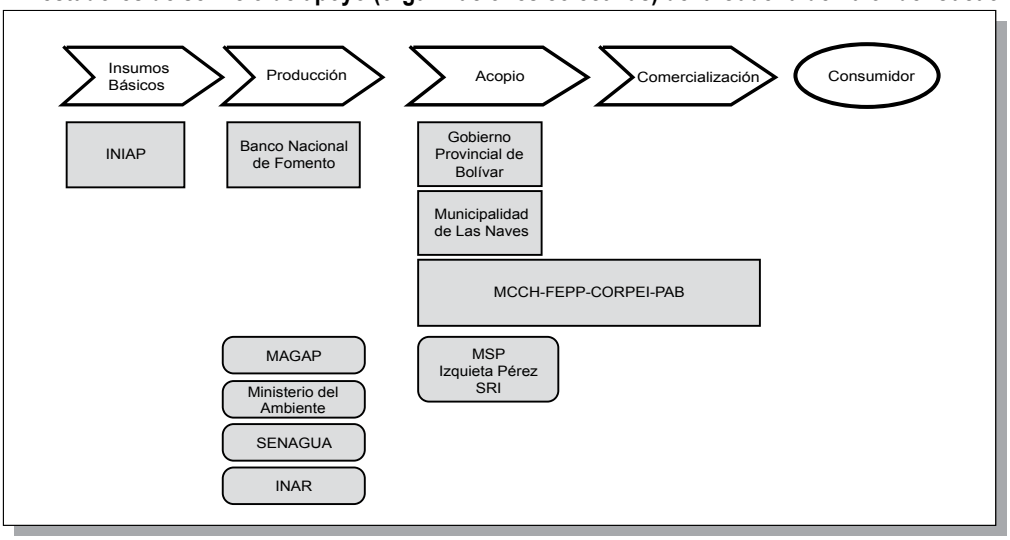
Figura 3. Los Actores de la Cadena de Valor del Herbasal, su posición y relacionamiento entre ellos.



Fuente: Documento de Sistematización de los Talleres de Mapeo de las Cadenas de Valor. PAB, 2010.

De la misma manera, el Mapeo sirve para hacer un reconocimiento de las diversas instituciones que prestan servicios a las Cadenas, en diferentes modalidades: asesoría técnica, apoyo financiero, canales de distribución, plataformas comerciales, normativa legal, entre otros; lo que también ayuda a identificar a los actores institucionales clave para el desarrollo de la Cadena de Valor. En la figura 4, se presentan, a modo de ejemplo, las instituciones y organizaciones que prestan servicios de apoyo en la provisión de insumos, producción, infraestructura, comercialización, normatividad y fortalecimiento asociativo de la Cadena de Valor del Cacao Seco.

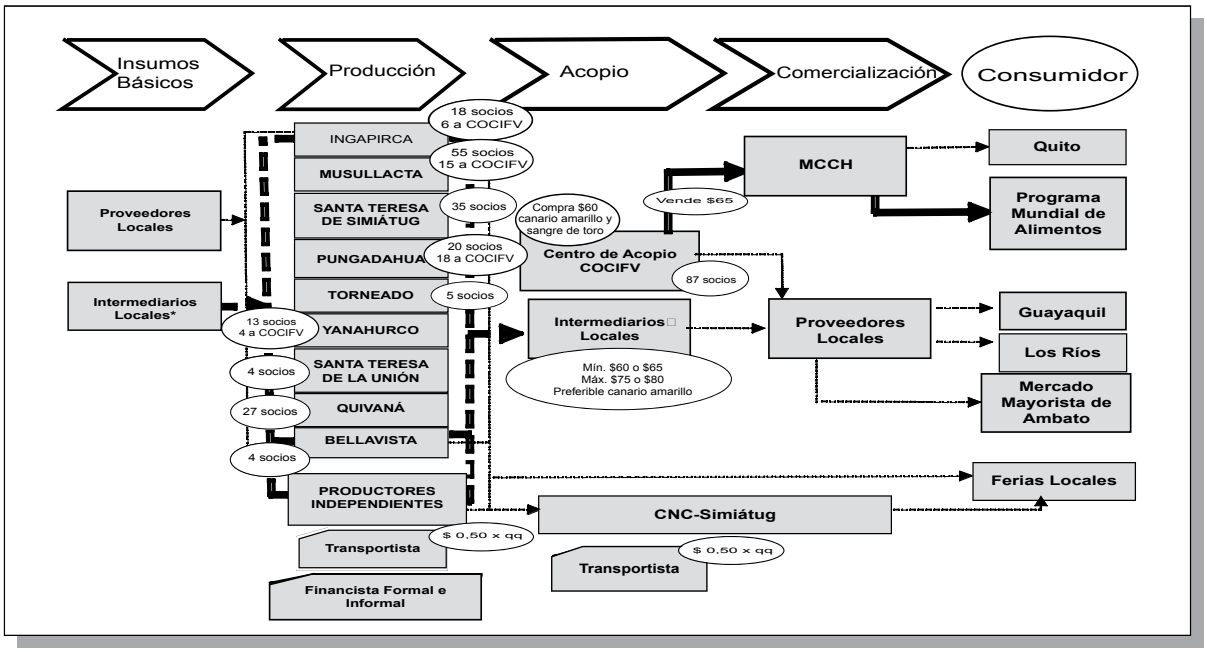
Figura 4. Prestadores de servicio de apoyo (organizaciones colectivas) de la Cadena de Valor del Cacao Seco.



Fuente: Documento de Sistematización de los Talleres de Mapeo de las Cadenas de Valor. PAB, 2010.

Finalmente, se realizó la cuantificación de cada una de las Cadenas de Valor; para ello, se identificó el número de integrantes de cada una de las organizaciones e instituciones involucradas, las funciones y/o actividades de cada uno de ellos dentro de la Cadena; en el caso de los/as productores/as, también el volumen de su producción a ofrecer al mercado, las implicaciones y/o dificultades para llevar a cabo sus actividades; los precios de los productos; entre otros. Por otro lado, se señaló el tipo de apoyo que los organismos e instituciones prestan en la zona. La figura 5 muestra la cuantificación realizada en la Cadena de Valor del Fréjol seco.

Figura 5. Cuantificación de actores, valores y precios, de la Cadena de Valor del Fréjol seco, en Facundo Vela.



Fuente: Documento de Sistematización de los Talleres de Mapeo de las Cadenas de Valor. PAB, 2010.

De acuerdo a la figura 5, se observa que dicha cadena está formada por organizaciones de base, y éstas, a su vez, por diferentes socios/as, si bien no todos/as son productores/as de fréjol, ni tampoco tienen el compromiso de entregar la producción al Centro de Acopio de la OSG COCIFV. En cuanto a variedades de fréjol producidas en la zona, la variedad más relevante es el Canario Amarillo; además, hay volúmenes muy bajos de producción de Sangre de Toro, Bolón Rojo y Moteado.

El proceso de Mapeo de las Cadenas de Valor permitió identificar y priorizar las oportunidades con que contaban cada una de las iniciativas seleccionadas; así, fue posible brindar información útil tanto para las empresas como para las instituciones que brindan apoyo, logrando aprovechar al máximo sus potencialidades. En el cuadro 13 se presenta un breve resumen de las iniciativas locales seleccionadas por el PAB, con las que se inició un proceso intenso de formación de recursos humanos y de Fomento de Cadenas de Valor, basado en la metodología de Cadenas de Valor *Value Links*.

Cuadro 13. Iniciativas locales apoyadas por el PAB a través del fomento de las Cadenas de Valor.

Producto	Organización	Transformadores	Comercia-lizadores	Lugar	Instituciones de apoyo	Instituciones reguladoras	Oportunidades identificadas
Panela Granulada	Asociación de Cañicultores Guachana	Fábrica de Panela Granulada GUACHACAÑA	Tiendas locales MCCH	Guachana, Cantón Echeandía	MCCH-PAB, Gobierno Provincial de Bolívar	MAE MAGAP MSP-Izquieta Pérez	- Existencia de mercados - Producto reconocido a nivel internacional - Iniciativa local en la producción - Presencia y apoyo institucional
Fréjol Seco	COCIFV	Centro de Acopio de Granos de la COCIFV	MCCH Intermediarios locales	Facundo Vela, Parroquia Facundo Vela	FEPP, Ayuda en Acción, Municipio de Guaranda, IEPS, MCCH-CORPEI-PAB	MAGAP MIPRO FAO MSP-Izquieta Pérez	- Condiciones climáticas favorables - La existencia de un mercado originado desde el pre-acuerdo COCIFV–MCCH–PMA - La construcción del Centro de Acopio - La capacitación y apoyos institucionales - La iniciativa parte de los/as productores/as
Queso Mozzarella	ADSI San Miguel de Monoloma	Quesera Comunal San Miguel de Monoloma	GRUPPO SALINAS, Consorcio de Queseras de Bolívar	Monoloma, Parroquia Salinas	COAC Monoloma, FEPP, Ayuda en Acción, CAMARI-PAB-CORPEI, Gobierno Provincial de Bolívar	MAGAP MSP-Izquieta Pérez	- Posibilidad de comercializar con propia marca y se dispone de registro sanitario - Generación de una estrategia conjunta entre Lanzaurco y Monoloma - Presencia de instituciones de apoyo en la zona que apoyan con la apertura de nuevos mercados - Crédito y ahorro en la Cooperativa de la Asociación
	ADSI 28 de Diciembre de Lanzaurco	Quesera Comunal de Lanzaurco	CAMARI-Quito Ventas locales	Lanzaurco, Parroquia Salinas			
Cacao Seco	UCOCS	Centro de Acopio de Cacao de la UCOCS	MCCH, Intermediarios locales	Las Naves, Cantón Las Naves	Banco de Fomento, INIAP, COAC Las Naves, Gobierno Provincial, MCCH-CORPEI-PAB	MAGAP	- Presencia y disposición a apoyar de instituciones y organizaciones - Un mercado asegurado y la factibilidad de una certificación como proveedor de MCCH - Producción libre de químicos, en su mayoría - Educación del/a agricultor/a
Herbasal	Asociación de Desarrollo Integral Simiátug Samai	Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas	CAMARI, FUNDAMIF, CNC de la FRY	Simiátug, Parroquia Simiátug	FEPP, FRY-MIES, CAMARI-PAB-CORPEI, Embajada de Alemania, Simiátug Samai	MAGAP MSP-Izquieta Pérez	- Fortaleza organizacional - Producción orgánica de vegetales atribuible a la conciencia y práctica de los agricultores/as - Producto "diferente" con registro sanitario y marca - Instituciones de apoyo en la zona para capacitar - Variedad de productos, garantía de autoconsumo y nutrición - Existencia de un mercado demandante para el producto
Cuy Faenado		Planta Procesadora de Cárnicos	Ventas locales CNC de la FRY		FEPP, CAMARI-CORPEI-PAB, SIMIÁTUG SAMAI, El Cielo en la Tierra	MSP-Izquieta Pérez	- Oportunidad de comercializar en forma estable con el CNC y CAMARI - Es la segunda carne más valorada del país (en precio, justo después de la carne de avestruz), por el alto contenido proteínico y su relación cultural - Existencia de estructuras financieras que proporcionan créditos para la producción - La compra de animales de entre 3-4 meses es frecuente - Capacitación y apoyo de instituciones - Oportunidad de creer en sí mismo y salir adelante con la Procesadora de la Asociación

Fuente: Documento de Sistematización de los Talleres de Cadenas de Valor. Informes Técnicos del PAB, 2010.

Como es fácil apreciar, las seis iniciativas diagnosticadas contaban con un valor agregado que para ellas no era fácil apreciarlo ni aprovecharlo, debido a que sus actividades se realizaban de manera dispersa y no había un direccionamiento adecuado. El mapeo logró su propósito: identificar sus fortalezas y oportunidades, y que las iniciativas mejoren su productividad.

b) Algunos efectos interesantes alcanzados con la intervención del PAB:

- **La Estructura Organizacional se fortalece con el Enfoque de Cadena de Valor.**

La Cadena de Valor resultó ser una herramienta básica para diagnosticar los puntos críticos y las ventajas competitivas en torno a un producto y para encontrar las estrategias de superación. También jugó un valioso papel en el diseño de la estructura organizacional. La estructura organizacional agrupa las actividades empresariales bajo determinadas unidades organizacionales como producción, transformación y comercialización. El enfoque de cadena de valor ayudó a identificar otro tipo de actividades diferenciadas, que inciden en toda la cadena y no sólo en una unidad organizacional concreta. Con esta separación/diferenciación de actividades se vio la necesidad de coordinarlas unas con otras en forma integral, lo que permitió la integración e involucramiento de los actores.

La estructura organizacional, así fortalecida desde el enfoque de la cadena de valor, mejoró la capacidad de cada una de las empresas asociativas para crear y mantener sus ventajas competitivas.

"Yo no conocía nada de Cadenas de Valor hasta que llegó el PAB; nos supieron dar talleres en donde pudimos entender que, siendo parte de la cadena, debíamos estar organizados para trabajar en conjunto con los demás actores; así hemos logrado sacar un producto de mejor calidad"
(Mercedes Caiza, Socia de la Asociación Simiátug Samai y Administradora de la Procesadora de Hierbas).

- **Mejora la eficiencia en las actividades de los/as productores/as y de las Empresas Asociativas de transformación, repercutiendo en un mejor precio para los productos agropecuarios y en mayores utilidades para las Empresas.**

El Enfoque de Cadena de Valor facilita que los/as productores/as desarrollen sus capacidades para mejorar la calidad de sus productos, haciendo que, al mismo tiempo, se sientan seguros/as e importantes en todo el proceso. Según este enfoque, las organizaciones de productores/as desarrollan nuevas capacidades para ofrecer servicios a sus socios/as, en lugar de asumir un papel similar al del intermediario, como tantas veces se ha dado.

Como un efecto todavía poco notorio, pero ya incipiente, se menciona que las organizaciones de productores/as han logrado el control del desarrollo de sus propias capacidades, debido a que han interiorizado el hecho de que son co-propietarios/as de las empresas asociativas de transformación y comercialización de sus productos y van asumiendo gradualmente más tareas de gestión.

En el caso de las empresas asociativas, la mejora de la calidad del producto final y el incremento de los volúmenes de producción han repercutido directamente en el valor agregado del producto y en el aumento de los beneficios. Es decir, se ha mejorado el precio, se ha promovido la asociatividad y se va eliminando o reduciendo, poco a poco, la influencia del intermediario. Esto trae consigo la mejora en los ingresos de los pequeños/as productores/as y en la rentabilidad de sus unidades productivas.

"Antes de que llegara el PAB, el queso no era tan bueno y ni siquiera nos importaba… Era culpa de los técnicos, decíamos; ahora, el queso es muy bueno y estamos orgullosos, porque sabemos que lo hacen con nuestra leche, de calidad; ahí sí decimos que la empresa es nuestra"
(Juana Azogue, Socia de la ADSI San Miguel de Monoloma y de la Quesera comunal).

c) Algunos impactos logrados para la generación de desarrollo local endógeno.

- **Se ha puesto en marcha una dinámica generadora de desarrollo local endógeno, a través de la competitividad sistémica que proviene del trabajo con Enfoque de Cadena de Valor.**

El potencial endógeno de un territorio es el conjunto de recursos de diferente naturaleza que se pueden aprovechar para construir un desarrollo sostenible y competitivo. Cada territorio, también los más marginales, tienen por los menos un recurso que se puede aprovechar para su propio desarrollo[14]. En las áreas más pobres este tipo de recurso resulta muchísimas veces como el único con que contar para el desarrollo, puesto que es difícil que lleguen inversiones externas, por falta de conveniencia[15].

Foto 15. Taller de la Cadena de Valor del Cuy Faenado. Simiátug, 2010.

Siendo uno de los objetivos del PAB el iniciar procesos de desarrollo local, y considerando que una empresa es competitiva sólo si logra anticipar las exigencias de la demanda del mercado y diferenciar o diversificar sus productos de calidad y competitivos, aparece, como la mejor vía de salida, la competitividad sistémica[16] de agrupaciones de micro y/o pequeñas empresas, donde el hecho de pertenecer a un mismo lugar facilita las relaciones recíprocas y el compartir el mismo interés, que es la sobrevivencia misma.

"En el PAB aprendimos cosas que nos parecía imposible poderlas hacer en grupo; nunca nos habíamos puesto de acuerdo para hacer algo en beneficio de la comunidad (excepto en los trabajos comunitarios); pensábamos en el bien para uno mismo y no para la comunidad. Ahora, sabemos que el trabajo colectivo y organizado nos facilita llegar a espacios de poder y, a futuro, poder buscar apoyos para mejorar nuestras empresas"
(Mercedes Caiza, Socia de la Asociación Simiátug Samai y Administradora de la Procesadora de Hierbas Aromáticas).

- **Los beneficios económicos y sociales de la Cadena de Valor: redistribución con equidad.**

a. Sociales

Las labores de cultivo, transporte, transformación y comercialización son actividades que, a lo largo de la cadena, generan empleo y mejoran los ingresos de los/as actores. Así es, los beneficios se presentan en todos los eslabones de la cadena, pero se concentran, sobre todo, en el productivo. En este eslabón, además de los impactos antes mencionados se identifican otros más:

- El fortalecimiento de los procesos organizativos, que permite acceder a los/as productores/as a beneficios como la asistencia técnica, capacitación, crédito y los Programas institucionales.
- La motivación y atracción que representa, para los habitantes rurales, realizar una actividad agropecuaria rentable, lo que contribuye a contrarrestar un poco los procesos de migración interna y externa.

14. Canzanelli, G., *Valorización del potencial endógeno, competitividad territorial y lucha contra la pobreza,* Paper nº 1, CIRCLE, Italia, 2004, pág. 5.
15. Lloréns y Urrutia, 2002, en Canzanelli, G., *Valorización del potencial endógeno, competitividad territorial y lucha contra la pobreza*, Paper nº 1, CIRCLE, Italia, 2004, pág. 5.
16. La competitividad sistémica puede analizarse y desarrollarse en diferentes niveles. Éstos son: Capacidad de integración y organización (nivel meta); Estabilización del contexto macroeconómico (Nivel Macro); Formación activa de infraestructura para el desarrollo (Nivel Meso); Reconversión productiva (Nivel Micro). http://admindeempresas.blogspot.com/2009/03/que-es-la-competitividad-sistemica.html

b. Económicos

Se presentan a lo largo de la Cadena y, en su mayoría, son positivos. Se destaca, sobre todo, el aumento de los ingresos económicos de los actores de la cadena, desde los mismos proveedores de insumos, que incrementan sus ventas, hasta los/as consumidores/as, que pueden acceder a estos productos a mejores precios, pasando por los/as productores/as, que reciben ingresos por la venta de la producción y, en ocasiones, por un pequeño valor agregado. Los beneficios económicos se distribuyen entre todos los eslabones de la cadena: a los agentes transformadores (empresas asociativas), quienes dan el valor agregado al producto; a las socias y socios, que entregan materia prima a las empresas asociativas; a los/as demás productores y productoras que, sin ser parte de la organización, proveen de materia prima a las mismas empresas; y a los demás actores, en diversos modos y maneras.

Entre otros impactos que trae consigo el trabajo con Enfoque de Cadena de Valor se identifican: una mayor facilidad para el acceso al crédito a los/as productores/as, los pagos oportunos y justos a los/as proveedores/as, la disminución de los costos de producción y la disponibilidad de mano de obra calificada.

"Antes teníamos que salir a vender nuestras plantitas y no se ganaba mucho porque, de ahí mismo, gastábamos para los pasajes; lo que más me gustó es que se están fabricando otros productos con las plantas y hierbas aromáticas de todas las socias y como se vende más con un empaque muy bonito, a nosotras nos pagan mejor que antes"
(Fanny Pazmiño, Socia de Asociación de Productores Orgánicos Energía Simiateña).

6.5.4. LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA

- La organización de los/as productores/as en torno a la asociación se ha revelado como un mecanismo apto para equilibrar la desventaja del menor tamaño relativo de las unidades de producción familiares, facilitando su integración a la cadena de valor.

- Las relaciones sociales basadas en la confianza y en elementos culturales compartidos han resultado indispensables para el desarrollo de los procesos de transformación productiva e institucional, verificados en las asociaciones de productores/as campesinos/as e indígenas.

- El Enfoque de Cadena de valor ayuda a analizar, individualmente y en conjunto, el papel desarrollado por los actores involucrados, identificando cuáles son los impactos negativos y positivos, así como la real distribución de los beneficios entre los eslabones.

- El PAB generó y fortaleció procesos de organización y desarrollo local que deben ser capitalizados por los/as actores, de modo que sean asumidos como punto de partida de procesos de autonomía y autogestión más amplios y duraderos que conlleven la mejora de las condiciones de vida.

- La experiencia permite evidenciar que la formalización de las relaciones entre los/as actores de la cadena, en la medida en que se establezcan bajo acuerdos, contratos o convenios comerciales, bajo parámetros de equidad y calidad, maximiza los impactos positivos a lo largo de la cadena de valor. Por el contrario, las relaciones no formales entre los/as actores favorece la inequidad y la concentración de los beneficios económicos y sociales en un eslabón y pocas personas.

- La Metodología ValueLinks resulta ser una herramienta adecuada para la enseñanza-aprendizaje de los actores involucrados que participan del proceso; capta la atención de los/as actores y, sobre todo, permite aprovechar el conocimiento de su quehacer diario.

- La metodología de trabajo aplicada por el PAB contribuye a disminuir la situación de inequidad y crea la posibilidad de acceso a más oportunidades y beneficios, también para las mujeres; para lo cual es necesario que todas y todos participen en la definición del futuro desde el espacio local.

6.6. INICIATIVAS EMPRESARIALES E INSERCIÓN DE LA MUJER EN LA DINÁMICA SOCIO-ECONÓMICA DEL TERRITORIO.

6.6.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN.

En la sociedad ecuatoriana existe una marcada diferencia en la distribución del trabajo por género. El hombre lleva el rol predominante y la mujer una excesiva carga de trabajo no remunerado. En las áreas rurales, a trabajos considerados exclusivos de la mujer, como lo son el cuidado de los hijos, de animales y diversas tareas del hogar, se le suman tareas en la producción agrícola. Pese a ello no se le considera parte de la población económicamente activa. Incluso por razones culturales, la misma mujer es la que subvalora su aporte en el proceso productivo[17].

Muchos son los factores que limitan el desarrollo de la mujer campesina, entre éstos tenemos el bajo nivel de instrucción y educación, su débil organización, el escaso conocimiento de las actividades agropecuarias, las políticas de desarrollo, la persistencia de costumbres, tradiciones, valores morales y religiosos, etc. A pesar de la existencia de programas y proyectos dedicados a la mujer, no se tienen datos específicos de su aporte en la producción. Y lo peor es que, siendo ella la que tiene la responsabilidad y obligación de manejar el hogar y de asegurar la agricultura para el autoconsumo familiar, con frecuencia no es tomada en cuenta en el momento de tomar decisiones en el hogar. La pobreza y la creciente dificultad para ingresar en el mercado laboral, junto con determinantes de género, han propiciado la proliferación del autoempleo y de las Empresas dirigidas por mujeres. Sin embargo, aunque en el país existen diversos Programas de apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) diseñados con profesionalismo y buenas intenciones, éstos no consideran las características particulares que la condición de género implica para las mujeres.

Dificultades provenientes de los “mandatos” de género, como con quién dejar a los hijos e hijas, cuando hay un curso de capacitación, el cumplir ineludiblemente con las tareas domésticas, la prohibición expresa o solapada de muchos compañeros y esposos ante la posibilidad de crecimiento de su pareja, sin mencionar las restricciones para el acceso al crédito y al uso de los recursos naturales, son algunos de los obstáculos a vencer.

Debido a dudosas razones culturales, el caso es que la presencia de la mujer no era bien vista en muchos eventos, donde, por lo general, los protagonistas eran los hombres, siendo quienes “solitos impulsaban” el desarrollo de su organización, su comunidad, su pueblo. Algunas de estas Empresas Rurales brindaban un poco de empleo, como una forma de ocupación a la población local, pero sin generar un buen nivel de ingresos, ya que las actividades se realizaban de manera aislada, sin incorporar a los/as diferentes actores y sin tener una visión común, mucho menos reconociendo las “necesidades” e “intereses” estratégicos de las mujeres.

Hay que sumar a esto el que, hasta hace pocos años, la participación de la mujer en procesos de capacitación se limitaba a estar de oyente, “acompañando” a su esposo o, simplemente, no asistía, ya que no entendería de lo que trataban los talleres y, además, tenía que cumplir sus actividades cotidianas en el hogar. Dificultades, pues, muchas….

Más concretamente, en la zona de intervención…

En la zona de intervención del PAB, las personas que llevan a cabo ciertas actividades productivas, como el cultivo del huerto familiar, la crianza de animales menores –cuy, conejos, gallinas– y mayores –ganado– y, en sí, el manejo de los SIPA’s, son en su mayoría mujeres (solteras y casadas), quienes están al frente del cumplimiento y puesta en marcha de las labores culturales que requieren los cultivos y del cuidado de los animales. Los roles domésticos continúan siendo privativos de la mujer, y si ellas desarrollan otros roles de índole productivo o laboral, deben cumplir con ambos tipos de roles sin recibir una remuneración acorde a su esfuerzo diario.

17. Coello, A., *Rol de la mujer campesina en las comunidades de Pucallpa, Llulluchi y Guzo, pertenecientes a la Parroquia Quimiag, Provincia Chimborazo*, 2004, en http://www.bensoninstitute.org/Publication/RELAN/V15/ V152/Campesina.asp

Siendo así, una vez sentida la necesidad de que su trabajo sea reconocido y, sobre todo, remunerado, ello ha motivado que las mujeres se agrupen, organicen y resuelvan formar parte de Empresas Asociativas, en las que se integran como las principales proveedoras de materia prima. Reconocen que los tiempos dedicados a las labores de la casa, a la atención del marido y de los hijos han disminuido; sin embargo, plantean, por otra parte, que, hoy en día, la intensidad de las relaciones sociales es otra y de mejor calidad, ubicándose en espacios de responsabilidad, decisión y dirección, tradicionalmente reservados para los hombres.

6.6.2. PROCESO DE TRABAJO SEGUIDO PARA FAVORECER LA INSERCIÓN DE LA MUJER EN LAS INICIATIVAS EMPRESARIALES LOCALES.

a) Estrategias desplegadas desde el Programa: el empoderamiento de la mujer para fomentar el desarrollo de sus iniciativas empresariales.

La ventaja del PAB reside en su capacidad de colaborar con pequeñas asociaciones para poner en marcha o fortalecer iniciativas innovadoras productivas y empresariales, a fin de que pequeños/as productores/as de las zonas rurales puedan aumentar su producción agrícola y seguridad alimentaria, fortalecer sus Empresas Asociativas y mejorar sus ingresos, haciendo énfasis en el empoderamiento y participación de las mujeres, fomentando sus capacidades y la confianza en sus propias fuerzas, utilizando enseñanzas derivadas de su propia experiencia y de la experiencia del Programa. Por ello, la estrategia de intervención partió y se basó en desarrollar procesos participativos (talleres, cursos, capacitaciones), en los que la participación, a su vez, enriquece cada uno de los procesos y motiva a que las mujeres se vinculen a los proyectos y se sientan cada vez más importantes.

b) Metodología(s) aplicada(s): Inserción de la mujer en las diversas actividades dentro de la Cadena de Valor.

El proceso para potenciar la inclusión de las mujeres en los procesos productivos incluyó la ejecución de eventos de capacitación, la difusión de información, la negociación y toma de decisiones, el fortalecimiento organizacional, la sistematización de los talleres y la socialización de los mismos.

Para ello fue necesario prestar atención a los siguientes aspectos:

- La convocatoria: especificando claramente el objetivo de la convocatoria, el tiempo y lugar donde se realizará el evento para el cual se convoca.
- La motivación: animando de manera explícita a que participe el grupo poblacional meta (hombres, mujeres y jóvenes, por cada familia); y, en la mayoría de los casos, brindando información respecto a algunas facilidades o apoyos que se darán en el evento (transporte, alimentación u otros).
- Lugar y horario: fue necesario constatar si el lugar y el horario facilitaban la asistencia de las mujeres convocadas.

c) Acciones más importantes encaminadas hacia la inserción de la mujer.

- **Talleres participativos e involucramiento de la mujer:** el involucramiento de la mujer en cada uno de los talleres impartidos se logró a través del desarrollo de dinámicas, en las que se identificaba y/o seleccionaba a mujeres del grupo para que sean quienes lideren actividades. Los trabajos grupales fueron actividades que favorecieron la participación activa de la mujer, ya que se aprovechó este espacio para analizar, proponer y discutir actividades futuras para que las organizaciones/asociaciones y empresas pongan en marcha; fue, en este momento, que se apreció la capacidad real de la mujer para fomentar actividades empresariales y, sobre todo, para demostrar su capacidad y conocimiento en el fomento de las Cadenas de Valor.

- **Socialización de los Diagnósticos y Estrategias de Acción de las Cadenas de Valor:** desde el Enfoque de Género fue importante prestar atención a la utilización de lenguaje y gráficos incluyentes, así como a los mensajes y contenidos a ser transmitidos, analizando si éstos reforzaban o cuestionaban los roles de género tradicionalmente asignados a hombres y mujeres. Para ello, fue preciso realizar diálogos abiertos a manera de dinámicas, logrando la participación del grupo en general para conocer el punto de vista de hombres, mujeres y jóvenes. El trabajo para el Diseño de las Estrategias de Mejoramiento de las Cadenas de Valor partió del análisis del grupo, haciendo comparaciones entre cómo estaban, cómo están y cómo pueden mejorar, lo que provocó un debate muy enriquecedor, pudiendo identificar y analizar las

diferentes actividades propuestas, algunas importantes para los hombres y poco atractivas para las mujeres, y viceversa.

- **Socialización de la importancia del rol de la mujer en las actividades de las empresas:** en muchos de los eventos, talleres y reuniones, para transversalizar el género en las acciones realizadas desde el componente 6, se partió mencionando sobre la importancia de la mujer en el desarrollo de las empresas comunitarias. Es decir, se reconoció que las labores desarrolladas por las mujeres se vinculan con las Cadenas de Valor y las Empresas Asociativas. Por ejemplo, la siembra y cosecha de verduras y hortalizas en Simiátug se vincula, dentro de la Cadena de Valor del Herbasal, con la Procesadora de Hierbas Aromáticas Simiátug Samai; o el cultivo y la cosecha de moras, con la elaboración de mermeladas, en varias Empresas. Esto significa que, en gran medida, las mujeres son las que proporcionan la materia prima a las Empresas Asociativas para la obtención de los productos finales. Y, también, en la mayoría de los casos se encargan de realizar el proceso de transformación, envasado, enfundado y etiquetado, en calidad de trabajadoras de las Empresas Asociativas.

La socialización y, en cierto modo, la "universalización" de este tipo de análisis y reflexiones en las organizaciones y empresas posibilitó, ante todo, reconocer la participación, el esfuerzo y el rol importantísimo, aunque tantas veces invisibilizado, de las mujeres en los eslabones de producción, acopio, transformación y comercialización, lo que fue reconocido por todos los miembros de las empresas y, actualmente, mejor remunerado, gracias a la intervención e incidencia del PAB.

6.6.3 SITUACIÓN ACTUAL: ¿Qué se ha logrado en lo referente a la inserción de las mujeres?

- **Las mujeres han participado en buen número en los procesos de capacitación y han demostrado interés en cada una de las actividades relacionadas al tema empresarial planteadas por el Programa.**

Como se puede apreciar en el cuadro 14, a inicios del Programa (2008), ya se notaba una buena predisposición de la mujer para participar de los diferentes procesos de capacitación; ya en el año 2009, existe un aumento significativo en algunos de los temas que seguro eran de más interés que otros (Control de calidad y Talleres de Mapeo de Cadenas de Valor); en fin, para el 2010, la participación de la mujer ya supera a la del hombre, lo que refleja su interés por formar parte de estos espacios de intercambio y fortalecimiento de las actividades empresariales.

Cuadro 14. Participación de la mujer en los procesos de capacitación empresarial impulsados por el PAB.

PROCESOS DE CAPACITACIÓN IMPULSADOS POR EL PAB	Zona Alta		Zona Baja		% Total de participación de mujeres
	Ms.	Hs.	Ms.	Hs.	
Procesos de capacitación 2008					
Talleres de Sistemas de Control de Calidad – BPM	6	9	5	5	44%
Talleres de Sistemas de Control de Calidad – HACCP	9	10	2	4	44%
Talleres de Sistemas de Control de Calidad – Auditor Interno	5	4	1	0	60%
Procesos de capacitación 2009					
Proceso de Capacitación Modular en Gestión Empresarial	10	10	3	5	46,4%
Talleres de Sistemas de Control de Calidad – BPM	3	13	11	4	45,2%
Talleres de Sistemas de Control de Calidad – HACCP	10	6	10	6	63%
Talleres de Sistemas de Control de Calidad – Auditor Interno	3	11	11	5	47%
Talleres de Cadenas de Valor – Mapeo 1	11	23	52	37	51,2%
Procesos de capacitación 2010					
Refuerzo de Capacitación Modular en Gestión Empresarial	11	14	14	2	59%
Talleres de Cadenas de Valor – Mapeo 2	22	79	66	47	41,1%
Talleres de Cadenas de Valor – Estrategias 1	30	37	41	23	54,2%
Talleres de Cadenas de Valor – Estrategias 2	23	38	38	19	52%

Fuente: Informes de Seguimiento 2008-2010. Registros de asistencia a los talleres.

- **Se incrementa y visibiliza la participación de la mujer en las actividades económicas.**

El fomento de las actividades empresariales en la zona de intervención facilitó que las mujeres participen y tomen parte en puestos directivos y administrativos, que también sean parte activa, como socias, de la mejora de sus empresas y, a la par, mejoren sus ingresos económicos, como proveedoras o como trabajadoras de las Empresas Asociativas, reconociendo así su apoyo y esfuerzo.

Si bien es cierto que no son muchas las plazas de trabajo que, a la fecha, ocupan; sin embargo, este incremento hace la diferencia, ya que, actualmente, es posible ver a la mujer en espacios de opinión, de toma de decisiones y en puestos de trabajo, para la mejora de las Empresas. Además, es importante aclarar que, en el entorno en el que se desenvuelven, se veían como imposibles estos logros.

- **Inserción de las mujeres en las dinámicas productivas locales y fomento de iniciativas empresariales impulsadas por mujeres.**

El PAB ha logrado fomentar el espíritu empresarial, el empoderamiento de socios y socias respecto de sus iniciativas empresariales asociativas y la mejora de las capacidades empresariales de las y los socias/os, fortaleciendo sus competencias (directivas, administrativas, auditoras, obreras) para que puedan adaptarse e implementar los cambios necesarios y trabajar de manera más eficiente a fin de aumentar la productividad.

Así, las mujeres se han insertado de mejor manera en la dinámica socioeconómica del territorio. Algunas empresas comunitarias están siendo totalmente direccionadas por mujeres; tal es el caso de las empresas de la Asociación de Desarrollo Integral Simiátug Samai (Procesadora de Hierbas Aromáticas y Procesadora de Cárnicos), la Fábrica de Mermeladas La Palmeñita, la Fábrica de Harina de Plátano de la Cooperativa de Producción Artesanal 5 de Noviembre, la Fábrica de Mermeladas Nuevos Horizontes del Comité de Desarrollo Comunitario El Congreso. Y, en otras empresas mixtas, en las que también han entrado a participar más en calidad de directivas y administradoras.

"Simiátug Samai nació para poder enfrentar nuestras necesidades, nos unimos porque todas tenemos los mismos problemas: ya se enferman los hijos, ya van a la escuela, ya para la comida, por eso es que buscamos la forma de mejorar económicamente; y ahora, con la Procesadora de Plantas, tenemos una entradita más, por eso estamos luchando para mantener la empresa"
(María Angelina Azogue, Socia de la Asociación Simiátug Samai).

6.6.4. LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA

- La formulación y aplicación de estrategias de sostenibilidad empresarial constituye un eje central e indispensable dentro de las propuestas de desarrollo. Las estrategias de sostenibilidad deben apuntar, entre otras cosas, a que los/as diferentes actores, y en especial las mujeres, se apropien de metodologías y tecnologías, las adopten, las apliquen y así se logre la innovación empresarial.
- El diálogo de saberes, el reconocimiento y aplicación del conocimiento campesino en interactuación con el conocimiento técnico, permite la formulación e implementación de propuestas más efectivas y sostenibles. Posibilita, asimismo, que las mujeres logren confianza, seguridad y credibilidad frente a las organizaciones y familias involucradas en los proyectos de desarrollo.
- La participación de los/as diferentes actores locales, con participación equitativa de las mujeres, en los procesos de Desarrollo Local y Empresarial, involucrándose en las instancias de toma de decisiones y asunción de responsabilidades, es una estrategia y una condición indispensable para garantizar el logro de los objetivos que dan sustento a las propuestas de desarrollo endógeno.
- La participación de las mujeres en procesos participativos de formulación de políticas y estrategias gubernamentales que apoyen y favorezcan las iniciativas empresariales asociativas, requiere un convencimiento previo de la importancia de la participación de la sociedad civil en la definición de políticas públicas, ya que ellas son las impulsoras de iniciativas que, en su mayoría, son lideradas por hombres.
- El apoyo a la Microempresa se ha convertido en un medio importante para aliviar la pobreza. La mayoría de las mujeres pobres, que son parte activa de la economía informal, tanto de las áreas rurales como urbanas, tienen pequeñas actividades económicas de comercio, procesamiento de productos alimenticios, producción artesanal casera, etc.; de ahí la importancia de involucrar a la mujer en el fomento de las Cadenas de Valor, como estrategia de incidencia en la dinámicas productivas locales.

6.7. LA COOPERACIÓN COMERCIAL Y EL TRABAJO EN RED IMPULSADOS DESDE EL COMPONENTE 6 DEL PAB.

Siendo que en la Provincia Bolívar no existía una iniciativa que tratase de agrupar a diversas empresas / organizaciones / instituciones con el propósito de trabajar en conjunto para mejorar la comercialización de los productos, dotarse de servicios comunes u organizarse para la producción, especializándose y, al mismo tiempo, complementándose entre sí, el PAB vio necesario establecer alianzas estratégicas con actores clave, con el propósito de, entre todos, mejorar las oportunidades comerciales y consolidar una posición ventajosa de los productos y Empresas Asociativas de Bolívar.

6.7.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN: PROBLEMÁTICA Y FACTORES.

a) Problemática: "soledad" de las Empresas Rurales Asociativas.

- **Ausencia de iniciativas colectivas que potencien una mayor dinámica comercial de las Empresas Asociativas en Bolívar:** en un panorama general, el PAB se encontró con una situación difícil y compleja, pues las Empresas comunitarias de Bolívar operaban de manera irregular, apenas respondiendo a un mercado limitado estrictamente a su zona (feria de la localidad o de localidades cercanas).

- **Baja cooperación entre actores comerciales:** por otro lado, muchos de los esfuerzos de emprendimiento empresarial y comercial eran esporádicos, muy poco se trabajaba en sentido colectivo, es decir, cada empresa veía únicamente por sí misma y no en un sentido de cooperación más amplio. Ante tal escenario, la necesidad del acceso a nuevos y mejores mercados se hacía latente y urgente para las empresas de la zona; de hecho, a la aparición del PAB, la principal petición que hacían las Empresas Asociativas era, precisamente, la apertura de enlaces más directos con el mercado, considerando que la intermediación de agentes individuales, e incluso institucionales, había resultado más perjudicial que beneficiosa para las Empresas comunitarias, siendo, en este punto donde, para el Programa, se hizo importante el impulsar plataformas comerciales, desde la experticia y el trabajo que, durante años, venían realizando MCCH y CAMARI.

b) Factores externos:

- **Esfuerzos institucionales aislados y competitivos entre sí han coartado oportunidades de cooperación para impulsar la comercialización de la zona.**

La participación directa del Estado en la comercialización asociativa, cuando se ha dado, no ha mejorado la situación, más bien ha resultado costosa y no ha impulsado cambios en los sistemas de comercialización. Las políticas gubernamentales, más bien, se han guiado en demasiadas ocasiones por la necesidad de mantener bajos los precios de los productos alimenticios en las zonas urbanas.

En definitiva, no se han resuelto todavía los problemas básicos que enfrentan los pequeños/as productores/as y sus iniciativas empresariales asociativas al rato de lidiar con los mercados, como son:

- Acceso insuficiente a los mercados. La falta de competencia entre los comerciantes favorece las prácticas comerciales monopolistas[18] (intermediario).
- Mala estructuración, escasas destrezas de las asociaciones que puedan ocuparse de la relación con los comerciantes o asumir la labor de comercialización.
- Exigencia muy estricta de calidad que incrementa los costos para los/as pequeños/as productores/as, pero sin reportarles una remuneración adicional.
- Costos elevados de transacción que afectan a la viabilidad de las cadenas de suministro. El acceso físico restringido y las limitaciones de los servicios de transporte y de la infraestructura de mercado, unidos a una producción escasa y a menudo dispersa, aumentan los ya de por sí elevados costos de recogida y transporte, especialmente en las zonas remotas (como sucede en Guachana, con la Caña de Azúcar y la Panela Granulada).
- El poder limitado de negociación de los/as productores/as y la falta de crédito para la comercialización les obliga, muchas veces, a vender sus productos inmediatamente después de la cosecha, cuando los precios son más bajos.

18. Controlan la cantidad de producción y el precio.

6.7.2. PROCESO DE TRABAJO SEGUIDO PARA EL FOMENTO DE LA COOPERACIÓN COMERCIAL Y EL TRABAJO EN RED.

a) Primera Estrategia: Plataformas Comerciales en apoyo de las Empresas Asociativas.

La existencia de una Plataforma Comercial para el desarrollo de negocios es clave para impulsar el consumo de productos locales de buena calidad e imagen atractiva para los/as consumidores/as, desarrollando así una actividad comercial importante con estándares de calidad que valoren y promuevan el consumo de productos sanos tradicionales, lo que se traducirá en beneficios sociales y económicos para diversos sectores. Son tres las Plataformas Comerciales que intervienen en el área en colaboración con el PAB: el Centro de Negocios Campesinos de la FRY, en Simiátug; Maquita Solidaria, de la Fundación MCCH; y la Comercializadora Solidaria del FEPP, CAMARI. Veamos.

i) El Centro de Negocios Campesinos de Simiátug.

Una de las iniciativas del Programa, ya practicada en ocasiones anteriores por CAMARI en otras localidades, se creó en Simiátug: un Centro de Negocios Campesinos, entendido como un espacio de interacción de las iniciativas económicas socio-empresariales y de comercialización campesina dentro de una localidad amplia. Es un esfuerzo conjunto entre el PAB y la Fundación Runacunapac Yachana (FRY) el instaurar el CNC de Simiátug, iniciativa empresarial al servicio de la Parroquia de Simiátug y sus comunidades. El CNC de la FRY conjuga el rol de "tienda comunitaria", donde se comercializan productos elaborados requeridos[19] en la zona para la localidad de Simiátug y sus alrededores, con la doble función de Centro de Acopio de productos campesinos y de Empresa semi-industrial para el procesamiento de harinas y la comercialización de granos.

Hoy, el CNC de la FRY constituye un actor importante dentro de la dinámica comercial de la región. En el 2010, presenta ventas mensuales promedio por un monto de 1.316 dólares y una utilidad neta anual acumulada de 4.158 dólares. Pero, más allá de las cifras, está sirviendo, sobre todo, como una plataforma comercial o canalizador local hacia el mercado local y externo de algunos de los productos de las Empresas con las que el PAB trabaja.

> *"El Centro de Negocios Campesino ha permitido la integración de todas las asociaciones; se ha incentivado a los/as productores/as, a quienes se viene apoyando en el mejoramiento de la calidad de sus productos, además de lograr conectarlos a mercados regionales y nacionales, cosa que antes ni siquiera lo habíamos imaginado"*
> **(Ángel Chimbo, Gerente del Centro de Negocios Campesinos de la FRY, en la Parroquia Simiátug).**

ii) CAMARI y MCCH

Dentro de la misma tónica, pero buscando dar el salto hacia un mercado más de ámbito nacional e inclusive internacional[20], se logró capitalizar la presencia en el Consorcio Ecuatoriano de CAMARI y de la Fundación MCCH (a través de su empresa comercializadora Maquita Solidaria), dos instituciones que, a modo de Plataformas Comerciales, trabajan en la colocación y comercialización de productos de Organizaciones de pequeños/as productores/as y de Empresas Asociativas Rurales, inspiradas, sobre todo, en prácticas de comercio justo y apoyo al desarrollo comunitario.

El interés de un trabajo conjunto entre las Empresas Asociativas y Camari / MCCH surgió "de manera natural", para consolidar una relación de apoyo y confianza, que permitiera que los productos de las empresas con mayor potencial tuvieran salida a mercados más amplios y exigentes que el local. Así, la labor de CAMARI y MCCH no se limitó sólo a ofrecer su capacidad comercial y logística para ubicar productos en el mercado nacional, sino también a trabajar, en estrecha colaboración con las empresas, para el desarrollo de sus productos, de forma que pudieran posicionarse mejor en el mercado.

---

19. Para el consumo familiar o como insumos para la producción (semillas y herramientas).
20. Mermeladas La Carlita y Cacao Seco de UCOCS tenían antecedentes de salida de comercialización al mercado internacional; en el caso de la primera, con el apoyo de MCCH; en el caso del cacao, a través de comercializadores intermediarios. Vale mencionar también que Quesos elaborados por queseras comunitarias apoyadas por el PAB que abastecen al Consorcio de Queseras de Bolívar, seguro han de haberse insertado al mercado nacional e internacional a través de la reconocida marca "Salinerito"; sin embargo, no es posible determinar esto con claridad.

Hoy se puede encontrar el Herbasal de Simiátug Samai, las Mermeladas La Carlita, la Harina de Plátano Las Naves, los Turrones El Tambo de Yurak Uksha, entre otros productos, dentro de las tiendas y portafolio de productos de CAMARI y Maquita Solidaria. Así también, ven al Centro de Acopio de Cacao de UCOCS y al CNC de la FRY como socios proveedores de productos que les sirven en el abastecimiento de volumen de producción para ventas al mayoreo de las instituciones[21].

No obstante, aún se evidencia un problema productivo severo en las Empresas, pues no logran volúmenes y frecuencia constantes en su producción, limitándose en su capacidad de respuesta ante las demandas de las plataformas comerciales CAMARI y MCCH, lo que, con el tiempo, podría debilitar la confianza en la relación.

Cabe destacar este elemento, como un aprendizaje valioso: se debe trabajar en la concienciación de las Empresas y pequeños/as productores/as para dar sostenibilidad a una buena relación comercial, sin descuidar que hay que lograr estabilidad productiva y desarrollar una buena capacidad de respuesta al mercado. Sólo así estarán preparadas para afrontar los mercados.

b) Segunda Estrategia: Misiones Comerciales al exterior de MCCH y CAMARI, aprovechando la experticia y el apoyo de ACC1Ó.

Otra ventaja competitiva, dentro de la cooperación comercial, que se podía lograr con el apoyo del PAB, fue la presencia de CORPEI en Ecuador y de ACC1Ó en Catalunya, cuya experticia en torno a la apertura de mercados y comercialización en el exterior es muy grande. Así pues, siguiendo un proceso lógico, se ha tratado de apoyar a las Plataformas Comerciales CAMARI y MCCH, para que, en su proceso continuo de internacionalización, y ayudando también a los productos de Bolívar, dieran un salto más hacia el mercado exterior.

Es a partir de esta idea que el PAB inserta dentro de su planificación la realización de dos Misiones Comerciales para la promoción y colocación de productos de Bolívar y propios de las Plataformas MCCH y CAMARI en mercados del exterior; y es, precisamente, ACC1Ó, con el apoyo de CORPEI en Ecuador, quien asumió el reto de dirigir este proceso que consistió en:

i) Diagnóstico institucional de Competitividad Internacional de CAMARI y MCCH.

Se llevó a cabo un diagnóstico inicial e institucional de MCCH y CAMARI, basado en la metodología de análisis ALPHA[22], que identifica las carencias institucionales para adaptarlas eficientemente a la actividad exportadora de una manera sostenible, de acuerdo a sus potencialidades y particularidades, y así lograr una mejor situación competitiva internacional.

ii) Desarrollo de herramientas para potenciar las capacidades institucionales.

A partir de la etapa de reconocimiento, se identificaron requerimientos estratégicos institucionales de CAMARI y MCCH, en los que era preciso trabajar para lograr un mejor posicionamiento competitivo, con miras al mercado internacional. A partir de allí, se desarrollaron: i) un Plan de Innovación de Productos para MCCH; y ii) un Plan Integral de Negocios para CAMARI.

ACC1Ó también lideró el proceso metodológico de elaboración y aplicación de estas herramientas, que buscaron un desarrollo institucional para ubicarse de mejor manera en el mercado global.

Adicionalmente, como una herramienta útil más, previa la realización de las visitas comerciales al exterior, se consideró la innovación y el desarrollo de Material Promocional de MCCH y CAMARI, renovando y actualizando su Portafolio de productos.

iii) Conocimiento y direccionamiento hacia determinados mercados.

Simultáneamente, se efectuó un trabajo encaminado a enfocarse bien hacia el mercado exterior; así pues, que la elaboración de un Estudio de Mercado Internacional se hizo necesaria, pero buscando desde un inicio el darle un direccionamiento específico cara al conocimiento del mercado a ingresar.

---

21. La UCOCS como proveedora de cacao para la exportación que realiza la Agroexportadora MCCH; el CNC en la provisión de diversidad de granos para venta al mayoreo nacional y para la exportación. En esa misma línea, se tiene la perspectiva de que el Centro de Acopio de Granos de la COCIFV se inserte en este tipo de relación.
22. Metodología propia desarrollada por ACC1Ó para el análisis del potencial exportador de una institución.

De nuevo, ACC1Ó puso en marcha su Metodología DEX para reconocimiento de mercados, partiendo del análisis global del mercado de 12 productos considerados por su interés institucional como posibles objetivos de exportación[23], para, posteriormente, hacer un priorización de productos y de plazas, determinándose como los 3 productos: panela, fréjol e hierbas e infusiones aromáticas; y como las 3 plazas: Canadá, Estados Unidos de América y Reino Unido.

Una vez priorizados los productos y países potenciales, y considerando la presencia de oficinas de ACC1Ó en algunos lugares del mundo, se desarrolló un extenso Estudio de Mercado cercano a las plazas elegidas para la comercialización de la oferta institucional de CAMARI y MCCH, lo que se tradujo en un buen conocimiento y direccionamiento al mercado.

iv) Y por fin llegaron las Visitas Comerciales al Exterior: Reino Unido y San Francisco.

CAMARI y MCCH tuvieron la oportunidad de enviar delegaciones a los mercados seleccionados, en el Reino Unido y en San Francisco, con el apoyo y la asesoría directa de ACC1Ó.

Se realizó la misión comercial al Reino Unido (Londres), del 1 al 7 de septiembre de 2010, para que CAMARI y MCCH visitasen a potenciales clientes para sus productos (entre los que se incluyeron productos de las empresas beneficiarias del PAB), así como la Feria Speciality & Fine Food Fair *("Feria de Especialización en la Alimentación")*.

En la misma línea, se realizó una segunda misión comercial a San Francisco (Estados Unidos, enero de 2011), en torno a la participación en la Feria Fancy Foods 2011 (*"Feria de Alimentos elaborados y con Valor Agregado"*) y la visita a posibles clientes, como una oportunidad para abrir mercado.

c) Tercera Estrategia: Conformación y puesta en marcha de la Red de Instituciones de Apoyo a la Comercialización de las Empresas Asociativas de Bolívar.

Como ya se mencionó antes, una situación muy propia de la Provincia Bolívar, en relación a la comercialización, era la dispersión de esfuerzos de los distintos actores involucrados en la dinámica comercial de la Provincia. Aún cuando la necesidad y el objetivo son los mismos, en muchos casos, el celo y la competencia desleal priman como factores nada favorables para el desarrollo de Bolívar. De ahí surge la necesidad imperiosa de fomentar la coordinación y armonización de esfuerzos por medio de la cooperación institucional, como principio impulsador de objetivos comunes. Cuando esa coordinación toma cuerpo en una estructura formal, a esa estructura de cooperación se le denomina RED.

Conscientes de esto, desde el PAB, se propuso conformar una Red de Comercialización, bajo los principios del comercio justo, se planteó la idea y se apuntó, más bien, a motivar la formación de una Red de Instituciones de Apoyo a la Comercialización. Ahora bien, para llevar adelante la idea de la Red, se requería de la voluntad decidida y de la participación consciente de los/as actores involucrados/as, de modo que la iniciativa tuviese sentido. Es por esto que, desde el PAB y CORPEI, se comenzó por establecer espacios de diálogo y trabajo para motivar la idea de la Red.

Luego de varios encuentros y talleres con un intenso diálogo institucional, la Red de Apoyo a la Comercialización de las Empresas Asociativas de Bolívar toma forma y surge como una iniciativa de 23 Instituciones relacionadas con el desarrollo y la comercialización asociativa de la Provincia, que busca dar respuesta a la necesidad de trabajar, de manera articulada y coordinada, en procesos de planificación, ejecución de acciones, diseño de estrategias… que faciliten a las Empresas Asociativas de la Provincia el poder contar con instrumentos y herramientas que las posicionen en condiciones competitivas en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, y que, a su vez, faciliten una comercialización en condiciones ventajosas de precio y de mercado justo.

Es así que la RED, desde la firma de la Carta-compromiso el 23 de octubre de 2009, está integrada por 12 Instituciones: Asociación Simiátug Samai, CAMARI, CONPAPA, Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), Corporación de Desarrollo Económico y Competitivo de Bolívar (CODECOB), Instituto de Economía Popular y Solidaria (MIES-IEPS), Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (Grupo Social FEPP), Fundación Su Cambio por el Cambio, Fundación Maquita Cushunchic (MCCH), Gobierno Provincial de Bolívar, Promoción Humana Diocesana (PHD) y Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar (PAB). Todas las instituciones están unidas y comprometidas bajo un objetivo común, que formularon así:

23. El listado inicial incluyó estos 12 productos: panela, fréjol, hierbas e infusiones aromáticas, harina de plátano, cacao y chocolate, mermeladas, queso, café, cuy, yogurt, turrón y quinua.

"Fomentar el acceso al mercado de las Empresas Asociativas y de los/as pequeño/as productores/as de la Provincia Bolívar, a través del apoyo en los procesos de comercialización, asociatividad y comercio justo, bajo un esquema amigable con el Medio Ambiente y mediante la coordinación de un espacio representativo de diálogo público-privado, en el que se motive la generación de actividades forjando capital social de incidencia regional".

"La formación de la RED ha resultado ser un espacio de diálogo que siempre hemos estado buscando. El tema de la comercialización es un tema importante, fundamental para las organizaciones campesinas, coincidiendo en ello con los objetivos del PAB; y como el PAB busca permanentemente alianzas, se han incorporado otras instituciones que tienen experticia en la temática, teniendo así la oportunidad de encontrar y asegurar nexos y sinergias institucionales"
(Edison Silva, Coordinador del FEPP-Guaranda).

Una vez que la Red se había conformado, el proceso necesitaba consolidarse como un espacio de acción que generase incidencia en la realidad empresarial y comercial de la Provincia. Para esto se dotó a la RED de tres elementos:

i) Una Estructura Organizacional Funcional: el Organigrama.

Para que la Red lograse articular la participación de sus instituciones miembro, se requirió la formulación de un diseño organizacional, una estructura organizativa (ver figura 6) que restableciese el mecanismo de funcionamiento sobre el que trabajar como organización. En tal sentido, la propuesta se tradujo en un organigrama funcional que sirve ya para la coordinación de actividades y que ayuda a identificar el rol de cada una de las instituciones para la operatividad de la Red.

ii) Operatividad: Plan de acción.

De igual manera, era importante que la Red definiese los parámetros generales de su intervención, así como los ámbitos de acción sobre los que actuaría para el logro de los objetivos trazados. Con vistas a ello, se realizó la formulación, participativa y consensuada, del Plan de Acción, en el que se delinean los alcances y trabajos en sí que se plantea llevar adelante la Red. El Plan de Acción está compuesto por 5 ejes/componentes y 8 campos de acción, tal como se describen, en el cuadro 15.

Cuadro 15. Componentes y Campos de Acción en que se distribuye el Plan de Acción de la Red.

COMPONENTES OPERATIVOS	CAMPOS DE ACCIÓN
1. Desarrollo Comercial	• Campo 1: Información de productos y mercados. • Campo 2: Promoción de los productos de Bolívar: estrategias de comercialización.
2. Desarrollo Productivo y de Calidad	• Campo 3: Apoyo en la fijación de controles y estándares de calidad para acceder a los mercados, bajo un esquema de responsabilidad social y ambiental. • Campo 4: Innovación de productos.
3. Cadenas de Valor	• Campo 5: Capacitación orientada al mercado - Cadena de Valor.
4. Políticas Públicas	• Campo 6: Proponer y orientar políticas públicas.
5. Impulso Organizacional	• Campo 7: Articulación institucional de la Red e intercambio de experiencias e información. • Campo 8: Asociatividad Empresarial en Bolívar.

Fuente: Memorias de los Talleres y Reuniones de la Red de Apoyo a la Comercialización, 2009-2010.

El Plan de Acción se complementa con el Organigrama Estructural y su puesta en práctica.

iii) La legitimidad de la Red de Apoyo a la Comercialización a nivel Provincial.

Finalmente, es importante que una iniciativa como la Red, que busca incidir y convertirse en un impulso decidido para la comercialización, y para el mismo Desarrollo Local de la Provincia, consiga el apoyo y el reconocimiento de la sociedad bolivarense, a través de sus autoridades. Sólo así logrará la legitimidad que le dote de la sostenibilidad y la armonía que un espacio, como la Red, requiere.

Estos esfuerzos institucionales que trabajó e impulsó el PAB, junto a otros, se espera que logren dar el salto cualitativo hacia una Red, FUERTE Y SÓLIDA, de Apoyo a la Comercialización de las Empresas Asociativas de Bolívar.

6.7.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

a) En concreto, ¿en qué se ha logrado mejorar la Cooperación Comercial en Bolívar?

- **El Plan de Acción de la Red (cuadro 16), elaborado por las instituciones que forman parte de la misma, ha sido una herramienta que ha orientado el accionar de la RED y, sobre todo, ha contribuido a lograr la participación de todos los involucrados.**

En el siguiente cuadro, a modo de ejemplo, se presenta una parte del Plan de Acción en su Campo 5.

Cuadro 16. Matriz de plan de acción de la Red (Ejemplo del Campo de acción 5).

CAMPO DE ACCION / ACTIVIDAD MACRO	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS		RIESGOS
5. CAPACITACIÓN ORIENTADA AL MERCADO: CADENA DE VALOR.			
• Socializar y familiarizar el enfoque de Cadenas de Valor entre todos los actores de la Provincia.	• Definición de los actores participantes. • Definición de un marco conceptual de cadenas con enfoque de mercado fácil de socializar. • Definición de logística para los eventos. • Realización de Eventos de Socialización del Enfoque de Cadenas de Valor.	RED	• El mensaje no sea claro. • Falta de compromisos de los actores participantes.
• Desarrollar un trabajo de aplicación del enfoque de Cadenas de Valor para la Provincia.	• Definición de criterios de selección de cadenas. • Establecer un plan de intervención para mapeo de cadenas y definición de estrategias. • Consenso y priorización de actividades a ejecutar (estrategias).	RED	• Falta de consenso en los criterios y cadenas. • Falta de objetividad. • Falta de compromiso de los participantes.
• Identificar políticas y actividades que promuevan el mejor relacionamiento entre los eslabones de la Cadena de Valor.	• Identificación de puntos críticos entre los principales eslabones de las cadenas. • Definir actividades concretas que reduzcan los puntos críticos. • Definir un plan de intervención y determinar la factibilidad de una propuesta política. • Ejecución de Plan de Intervención.	RED	• Falta de objetividad en la definición de limitantes y sus acciones. • Falta de recursos. • Falta de compromisos
• Elaborar un Plan de Acción en CADENAS DE VALOR con intervención de la Universidad y las AGENCIAS de desarrollo.	• Definición de actores participantes. • Establecimiento de compromisos y acuerdos con la Universidad y las Agencias identificadas. • Socialización de la propuesta y definición de compromisos. • Definición de las líneas de acción del plan.	RED	• Falta de compromisos.
• …	• …		• …

Fuente: Memorias de los Talleres y Reuniones de la Red de Apoyo a la Comercialización, 2009-2010.

El Plan de Acción se construyó con la participación directa de los miembros de la Red. Se propuso una matriz para identificar el accionar de cada institución/organización miembro de la Red; de ahí, luego de validar dos matrices, se llegó a determinar que lo mejor sería identificar campos de acción o macro-actividades para el buen entendimiento y funcionamiento de la Red; y que cada campo de acción tendría sus respectivas actividades, así como responsables. Fue también clave el identificar los posibles riesgos de lo que se venía planificando.

El Plan de Acción de la Red ha facilitado la planificación y ejecución de actividades de manera coordinada y participativa con todos los miembros de la Red.

- **Varios productos rurales de Bolívar han sido promocionados en mercados externos.**

Las misiones comerciales apoyadas por ACC1Ó fueron acciones importantes para promocionar los productos elaborados por las iniciativas empresariales apoyadas por el PAB. Los productos ofrecidos por el PAB durante las misiones comerciales fueron promocionados a través de un portafolio de productos[24] (cuadro 17), que facilitó el reconocimiento de cada uno de los productos (características, presentación, empaques, tamaño), así como la calidad de los mismos.

Cuadro 17. Portafolio de productos de Empresas de Bolívar llevado a las 2 Misiones Comerciales al exterior.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	
Producto	**Presentación Comercial**
Mermeladas	300 gr.
Harina de Plátano	500 gr.
Turrón de maní y macadamia	30 gr.
Herbasal	100 gr.
	20 gr.

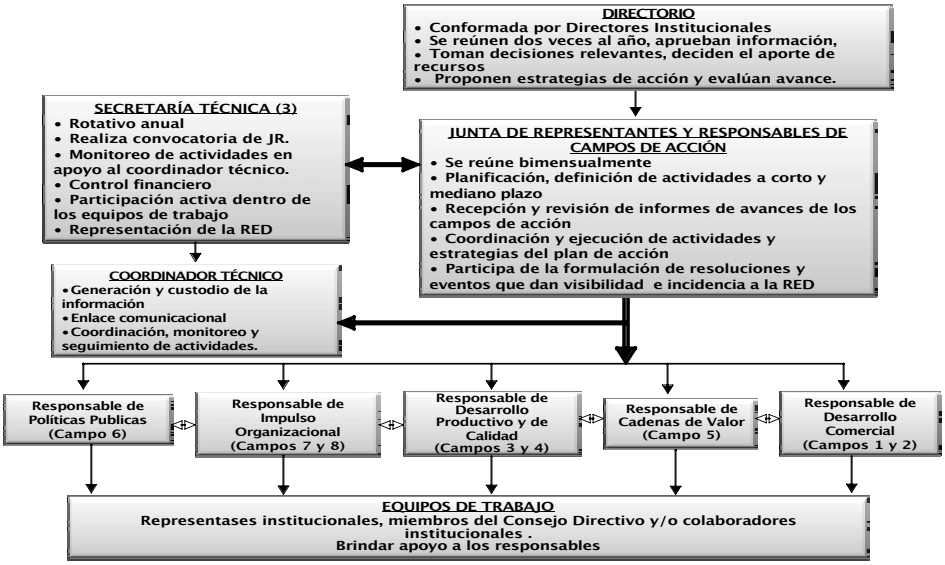
La idea del portafolio, es que la empresa o empresas interesadas tengan una idea rápida y clara de lo que se ofrece al mercado; y, en base a ello, determinar reuniones de trabajo para detallar a profundidad los productos y/o iniciar un contacto comercial.

Para el efecto, el equipo de la Misión Comercial de MCCH y CAMARI mantuvo reuniones con empresas convencionales importadoras y empresas de comercio justo, destacándose la importancia de contar con la certificación orgánica, muy valorada por los países de la Unión Europea. Productos como herbasal, amaranto y chocolates fueron de interés y, sobre todo, la panela granulada. Resalta también que la presentación del producto es primordial, ya que los mercados internacionales son muy exigentes en temas de empaques, información de producto, información nutricional y certificaciones, actividades que dentro del PAB se han venido realizando.

b) Algunos efectos interesantes alcanzados con la intervención del PAB:

- **La Red de Instituciones de Apoyo a la Comercialización de las Empresas Asociativas de Bolívar cuenta con un orgánico-funcional (figura 6) que le ayuda a desarrollar sus actividades de manera coordinada y articulada**. El eslogan de la Red es: *"Una iniciativa regional para contribuir al fomento del acceso en comercio justo y solidario al mercado, motivando el bienestar de los/as pequeños/as productores/as de la Provincia Bolívar".*

Figura 6. Diseño del Organigrama funcional de la Red de Apoyo a la Comercialización.



Fuente: Actas y Memorias de las reuniones en 2009.

24. Un portafolios o portafolio, es un conjunto de productos tanto de bienes como de servicios, que pueden ser tanto tangibles como intangibles, los cuales están dispuestos a ser comercializados en sus respectivos mercados y a través de sus correspondientes canales.

Desde la acción conjunta de CORPEI y PAB, se inició, a mediados de 2009, un proceso que ha convocado a instituciones de desarrollo que impulsan espacios para la comercialización de productos originados en negocios asociativos de pequeños/as productores/as de la Provincia; con el fin de, desde una visión compartida, desarrollar una iniciativa regional focalizada en temas de mercado que logre resultados de mayor impacto para las Organizaciones y Empresas Asociativas de la Provincia. Esta iniciativa tomó la forma de una Red. Fueron 12 las Instituciones/Organizaciones fundadoras. En su gran mayoría tienen su accionar en la Provincia Bolívar, y algunas a nivel nacional. Actualmente, 9 continúan reuniéndose periódicamente, las otras 3 no han respondido a las últimas convocatorias.

La Secretaria Técnica de la RED está a cargo del PAB, con el apoyo de CORPEI, como coordinadora encargada. Las demás instituciones realizan un rol importante en el accionar de la Red, ya que son responsables de llevar a cabo las actividades desde cada uno de los Componentes Operativos y a través de los 5 Campos de Acción.

Para el cumplimiento de sus objetivos y con el propósito de mantener una comunicación directa y fluida entre los miembros de la Red, se llevan a cabo reuniones mensuales, en las que, de manera participativa, se priorizan, analizan y discuten temas que afectan el acceso al mercado de las pequeñas Empresas de la Provincia.

Por otro lado, considerando que los procesos de comercialización representan una de las áreas claves del Enfoque del Programa, se ha visto la necesidad de desarrollar una propuesta técnica de proyecto con el objetivo de dar forma a las iniciativas concertadas en el Plan de Acción ya definido por la Red y, en ese sentido, poder acceder a financiamiento que respalde la consecución de los objetivos, la realización de las actividades y la incidencia, en calidad de Red, en la Provincia Bolívar. Es así que, a partir de noviembre de 2010, se está llevando a cabo la formulación de un Proyecto técnico y económico para el desarrollo y fortalecimiento de la Red de Instituciones de Apoyo a la Comercialización de las Empresas Asociativas de Bolívar, con el propósito de dar operatividad a las iniciativas acordadas dentro del Plan de Acción pre-establecido por la Red.

- **Posicionamiento de las Plataformas Comerciales en las Zonas de Intervención: las Plataformas Comerciales se han convertido en actores importantes de la dinámica comercial de la región, lo que ha facilitado la promoción, venta y aceptación de los productos de Bolívar por parte del mercado y los/as consumidores/as finales.**

A continuación, en el cuadro 18, se detallan, por cada Plataforma Comercial, las Empresas que son apoyadas y los productos que son comercializados por estos canales de comercialización.

Cuadro 18. Relación de Empresas y Productos que comercializan a través de las Plataformas Comerciales.

Plataforma	Organización	Empresas	Productos
CAMARI	ATA 28 de Diciembre de Lanzaurco	Quesera Comunal de Lanzaurco	Queso Mozzarella "Apreciadito"
	ADI Simiátug Samai	Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas "Simiátug Samai"	Herbasal "Simiátug Samai" Hierbas Aromáticas "Simiátug Samai"
	ATA La Dolorosa	Fábrica de Mermeladas "La Carlita"	Mermeladas "La Carlita"
	Fundación Runacunapac Yachana	Centro de Negocios Campesino de la FRY	Diversidad de Harinas y Granos
	ATA La Palma	Fábrica de Mermeladas "La Palmeñita"	Mermeladas "La Palmeñita"
	ADSI de la Comunidad de Pímbalo	Quesera Comunal de Pímbalo	Queso Fresco "Montañez"
	Cooperativa de Producción Artesanal 5 de Noviembre	Fábrica de Harina de Plátano 5 de Noviembre	Harina de Plátano "Las Naves"
	ADIS San Gabriel de Yurak Uksha	Fábrica de Turrones "El Tambo", del Grupo Altamira de Yurak Uksha	Turrones "El Tambo"
MCCH	Asociación de Cañicultores Guachana	Fábrica de Panela Granulada "GUACHACAÑA"	Panela Granulada "GUACHACAÑA"
	ATA La Dolorosa	Fábrica de Mermeladas "La Carlita"	Mermeladas "La Carlita"
	Comité de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Facundo Vela (COCIFV)	Centro de Acopio de Granos de la COCIFV	Fréjol Seco COCIFV
	Unión Cantonal de Organizaciones del Cantón Las Naves (UCOCS)	Centro de Acopio de Cacao de la UCOCS	Cacao seco

Plataforma	Organización	Empresas	Productos
CNC	ADI Simiátug Samai.	Planta Procesadora de Hierbas Aromáticas Simiátug Samai	Herbasal "Simiátug Samai" Hierbas Aromáticas "Simiátug Samai"
	Cooperativa de Producción Artesanal 5 de Noviembre	Fábrica de Harina de Plátano 5 de Noviembre	Harina de Plátano "Las Naves"
	ADIS San Gabriel de Yurak Uksha	Fábrica de Turrones El Tambo del Grupo Altamira de Yurak Uksha	Turrones "El Tambo"
	ADSI de la Comunidad de Pímbalo	Quesera Comunal de Pímbalo	Queso Fresco "Montañez"
	ATA La Palma	Fábrica de Mermeladas La Palmeñita	Mermeladas "La Palmeñita"
	ATA La Dolorosa	Fábrica de Mermeladas La Carlita	Mermeladas "La Carlita"

Fuente: Reportes de ventas de las Empresas apoyadas. Informe de Seguimiento del PAB, 2010.

Como se puede apreciar, las Plataformas Comerciales se han convertido en una ventana que permite visibilizar, en gran magnitud, la oferta de los productos de la Provincia (ver cuadro 18). Esta dinámica y la gran acogida que han tenido los productos responden al hecho de que se está brindando calidad y se está respondiendo en gran medida a las exigencias de los mercados.

Las señales de los mercados nacionales e internacionales no llegan a los/as productores/as. Lamentablemente, los/as pequeños/as productores/as no acceden a información precisa y en tiempo oportuno, por lo que les resulta difícil orientar sus actividades económicas hacia lo que el mercado está demandando. En nuestro caso, ésta ha sido la labor de las Plataformas Comerciales, comunicar, a las Empresas Rurales, la información, situación y dinámica de los mercados y direccionarles hacia ellos.

- **Las Misiones Comerciales al exterior resultaron exitosas, logrando llevar el mensaje de que, en Ecuador, se producen alimentos de calidad, a cargo de iniciativas locales rurales que responden a las necesidades de los mercados más exigentes.** Realmente, algunos de los productos de los Portafolios propuestos por MCCH y CAMARI cubren las expectativas de los mercados potenciales (cuadro 19) más demandados en la Unión Europea.

Cuadro 19. Valoración de los productos con potencial en el Mercado Internacional

GRUPO	PRODUCTO	DIAGNÓSTICO	FACTOR CLAVE
Grupo A: 3 Productos de Consenso	Panela Granulada	Prioridad 1: volumen inmediato	Certificación FLO
	Fréjol	Prioridad 3-4: nicho étnico (poco volumen)	Cocinarlo para conserva si se quiere volumen.
	Hierbas e Infusiones Aromáticas	Prioridad 1: volumen inmediato	Detalles de producto e información a consumido, tipo consejo Traidcraft.
Grupo B: 4 Productos que interesan a 1 de las 2 organizaciones beneficiarias	Cacao	No prioritario	Incidir en añadir valor
	Chocolate	Prioridad 1	Certificación FLO
	Harina de Plátano	No prioritario	Reinventar negocio a snacks
	Mermeladas	Prioridad 2: complemento	Certificación FLO
Grupo C: 3 a 5 productos, más la quinua	Café, Turrones y Quinua	Complementos potenciales, no arietes	Lote pequeño
	Cuyes, Quesos y Yogurt	Demasiado difíciles, no gastar energías	Animales vivos y productos lácteos complican y encarecen la logística

Fuente: Informe de la Misión Comercial al Reino Unido, por parte de CAMARI y MCCH, 2010.

Los contactos logrados y las reuniones mantenidas con diversas empresas en Londres (cuadro 20) han permitido avizorar buenas perspectivas para la comercialización de varios productos de los portafolios de MCCH y CAMARI. En este sentido, la información brindada por la Misión Comercial ha sido muy alentadora; se menciona que los productos han tenido buena acogida, que la calidad es reconocida y que el hecho de que sean elaborados por organizaciones campesinas rurales es un plus que se valora positivamente para el producto.

Cuadro 20. Resumen de las entrevistas y los contactos logrados en la Misión Comercial de MCCH y CAMARI al Reino Unido, septiembre de 2010.

CIUDAD	ORGANIZACIÓN	CONTACTO	PERFIL DE LA EMPRESA
London	**Empresa Renshaw Napier**	Mr Peter Hough	Es el segundo importador de azúcar en el Reino Unido, con el 45% del mercado competidor directo. En lo particular, el Sr. Peter Hough manifiesta que es él quien entrega y sirve personalmente a la Reina Isabel. Trabajan unas 300.000 tns. anuales de azúcar, de las cuales el 10% es azúcar morena de (tipos: Moscovado, Demerara).
Shared Earth (York)	**Empesa Shared Earth**	Ms Joanne Wakefield	Tienen 8 tiendas propias y venden al por mayor a unas 1.500 tiendas en todo Reino Unido. También venden algo a Oxfam. Importan directamente especialmente de India, pero también de Bali, Chile, Bolivia y de África Subsahariana. Sólo trabajan con artesanías, y muy especialmente complementos de moda (collares, pulseras, etc.). Todos los productos llevan su marca.
Gateshead (Newcastle)	**Empresa Traicraft**	Mr Paul Chandler	Organización fundada en 1979; es el equivalente a Intermon-Oxfam (España) en el Reino Unido, co-fundador de la Fair Trade Foundation británica, proveedor de Oxfam UK para productos no británicos; son 5.400 accionistas con motivación social.
London	**Empersa Just Trade**	MS Laura Cave	Empresa familiar fundada en 1995 que diseña joyas con 3 proyectos en Perú; importa productos de Latinoamérica, con servicios de mayorista y minorista. Trabaja con materiales de plata, algodón, bronce, semillas y perlas de río; comercializa sus productos por internet y en ferias de consumidor.
London	**Empresa Tearfund**	Mr Stephen Thomas	Pertenece a una organización cristiana, con apertura para trabajar en proyectos de desarrollo artesanal. Tiene interés en crear posibles rutas turísticas. Se le da a conocer el turismo comunitario y se crea una expectativa positiva a corto plazo para crear dentro de esta ong, intercambios con grupos

Fuente: Informe de la Misión Comercial al Reino Unido, por parte de CAMARI y MCCH, 2010.

Como principal resultado de las Misiones Comerciales se puede mencionar el haber identificado lo apetecido de algunos productos como la Panela granulada (por la novedad de un endulzante proveniente de Sudamérica), Hierbas e infusiones aromáticas (por la variedad de hierbas ecuatorianas), entrando también el Herbasal; pero aclarando que éstos serían mucho más apetecidos/as si contaran con la certificación FLO de comercio justo. En un 2º grupo de productos, identificado también con buenas oportunidades, se encuentran las mermeladas y turrones, que, al igual que el grupo anterior, habría que lograr que sean reconocidos por un sello de certificación de comercio justo.

En general, la participación ha sido calificada como muy buena; sin embargo, según se percibió por las empresas interesadas, al visitar también otras iniciativas, es importante hacer énfasis en mejorar los empaques y presentación, lo que va de la mano con el complemento de información básica y concreta para el consumidor final, haciendo referencia a que hay que crear siempre una historia detrás de un producto (por ejemplo, en nuestro caso, que los productos son elaborados por grupos organizados de áreas rurales, organizaciones indígenas o campesinas, grupos de mujeres, etc.).

c) Algunos impactos: las Sinergias Institucionales pro-comercialización en la Provincia.

- **La acción conjunta de las Instituciones del Consorcio Ecuatoriano, con el apoyo firme de las Plataformas Comerciales MCCH y CAMARI, y gracias a las acciones de apoyo a la comercialización emprendidas en las diversas zonas, ha logrado que mejore el clima de negocios para las Empresas Asociativas de Bolívar.**

Considerando que la orientación hacia el mercado se puede definir como "la producción de bienes y servicios cuidadosamente investigados y diseñados para atraer a un determinado grupo de clientes"[25],

25. Ostertag, C. *Orientación empresarial y orientación al mercado,* CIAT, Proyecto Agro-empresas, en FAO IICA/ PRODAR. *Curso de gestión de Agro-negocios en empresas asociativas rurales en América Latina*, Módulo 3, Perú, s.f., pág. 12.

y siguiendo esa orientación, el PAB, con el apoyo de las instituciones del Consorcio Ecuatoriano, ha hecho posible que las Empresas/Organizaciones apoyadas, comprendan y se direccionen para responder mejor a las necesidades del mercado, cumpliendo los siguientes aspectos:

- Producen lo que pueden vender, de acuerdo con la demanda del mercado, y no viceversa.
- Tratan de satisfacer las necesidades y anhelos del mercado meta.
- Están atentas a los cambios en las demandas del mercado.
- Tienen en cuenta las acciones de la competencia.
- Poseen alguna capacidad de riesgo.

La implementación de una mayor orientación hacia el mercado no fue una tarea fácil. Fue necesario motivar a los socios y socias y demás actores de las Empresas, partiendo de las herramientas analíticas con que contábamos (Estudios de Mercado, Planes de Negocios, planificación de actividades, entre otros) para la toma de decisiones. De manera simplificada, las sinergias institucionales resultaron ser una forma de apoyar, ordenar y establecer prioridades, a través de un plan de acción bien definido, en donde se consideró lo que las empresas esperan lograr, cómo y cuándo.

- **Intermediación más justa para los/as pequeños/as productores/as y empresas asociativas.**

A lo que siempre ha venido apuntado el PAB es a fortalecer la organización y sostenibilidad de los grupos campesinos más vulnerables de la Provincia Bolívar, para que consigan una vida digna a través de la transformación y comercialización de productos sanos, logrando de este modo las tan anheladas relaciones comerciales basadas en el trato directo y el respeto mutuo, con criterios no sólo económicos sino también sociales y ambientales, logrando las ventajas de la economía de escala, pero sin abandonar la distribución equitativa de la pequeña producción.

A nivel de las asociaciones se ha logrado valorar su conocimiento ancestral, así como mejorar sus niveles de opinión para la toma de decisiones, generando una mayor autoestima, tanto en el personal de la empresa, como en los/as socios/as, especialmente de las mujeres. Además, con esta propuesta del PAB, las actividades de las mujeres tienen una mayor visibilidad dentro de la sociedad.

Es importante reconocer que la asociatividad mejora la calidad de la producción, las condiciones del trabajo así como la productividad. Una organización de productores/as que mejora la capacidad de gestión del colectivo (se podría mencionar la Asociación de Trabajadores Autónomos La Dolorosa, junto a la Fábrica de Mermeladas La Carlita; o también a la Cooperativa de Producción Artesanal 5 de Noviembre, junto a la Fábrica de Harina de Plátano 5 de Noviembre) logra, también, reducir costos de transacción y de transporte, permitiéndose disponer de una oferta de productos con mayores niveles de respuesta a la demanda y la calidad del producto asegurada.

6.7.4. LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

- Las Redes deben tener un propósito claro que permita que los/as integrantes se apropien de los valores y la mística de la Red, en este caso, la Economía Social y Solidaria. Cuando hay claridad en relación al propósito, existe mayor voluntad por parte de cada organización de asumir responsabilidades y riesgos.

- La capacidad de negociar efectivamente es parte del proceso interno constante dentro de una red, que sirve como espacio de aprendizaje para entrar en procesos de incidencia política con instancias oficiales. En el caso de la Red, la apertura de espacios internos de negociación y las experiencias de negociación al nivel del comercio, servirán de base para el inicio de procesos de incidencia en las políticas locales, nacionales y regionales.

- Las alianzas estratégicas resultaron ser fundamentales para cubrir debilidades y aprovechar fortalezas institucionales. Fueron un excelente medio para articular la comercialización de las Empresas Asociativas Rurales con Programas de desarrollo.

- La crisis y los problemas que afectan la economía y las estrategias de vida de los/as pequeños/as productores/as ofrecen la oportunidad de generar instituciones y organizaciones para solucionarlos. La base de la formación de una organización comunitaria fuerte con capacidad de integrar actividades económicas y personas con diferentes papeles e intereses descansa en aspectos como: la creación de beneficios detectables y alcanzables; la toma de decisiones y manejo abiertos, participativos y transparentes, así como reglamentos y procedimientos; y la iniciación de un proceso fuerte de construcción de capital social.

6.8. INCIDENCIA DE LAS INICIATIVAS EMPRESARIALES ASOCIATIVAS EN EL DESARROLLO LOCAL Y COMUNITARIO.

El Desarrollo Local y Comunitario es el resultado de un proceso de unión y trabajo de muchos actores, sectores y fuerzas que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento socio-económico, equidad, cambio socio-cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género y equilibrio territorial, con el fin de elevar la calidad de vida y bienestar de cada familia que vive en el territorio. Más aún, implica la concertación con agentes regionales, nacionales e internacionales cuya contribución enriquece y fortalece los procesos que tienen una lógica interna y que avanzan de manera gradual.

El PAB, que se define como un Programa de Desarrollo, se inserta en esta dinámica local/territorial, dentro de la lógica propia endógena de las áreas de intervención, como un actor más que busca la concertación con los actores locales –y los externos–, para contribuir a elevar la calidad de vida de la población y reducir sus índices de vulnerabilidad. Por otro lado, no podemos hablar de verdadero Desarrollo Local y Comunitario sin contar con las iniciativas empresariales; y, por las características propias de Bolívar, especialmente son de considerar las Empresas Asociativas Rurales, con las que trabaja el PAB desde su inicio en enero de 2008.

El Programa, pues, impulsa procesos de transformación productiva y empresarial en las zonas de influencia; lo que resulta en un esfuerzo inútil e infructuoso si no se crean vínculos y si no se dan alianzas efectivas entre actores, locales y externos, privados, gubernamentales y comunitarios. Frente a la desorientación generalizada existente en este punto, el PAB ha planteado y ha dado inicio a una estrategia de relacionamiento de eficacia comprobada, la aplicación del fomento de Cadenas de Valor, que permiten acceder a conocimiento de mercados, a innovación tecnológica y dar valor agregado a los productos, entre otros beneficios, gracias al encadenamiento horizontal entre actores, con vínculos firmes y solidarios, apoyándose los/as unos/as en los/as otros/as, con identidad territorial.

6.8.1. SITUACIÓN ENCONTRADA AL INICIO DE LA INTERVENCIÓN.

Las Empresas Asociativas han estado buscando, desde sus inicios, las maneras de obtener recursos para su subsistencia y crecimiento, mediante la colaboración de diferentes instituciones estatales, privadas e internacionales de cooperación, a través de financiamiento para infraestructura y equipamiento, de asesorías y apoyos técnicos en factores claves, como la capacitación, organización, producción, calidad y comercialización, entre otros apoyos. Y todo esto con el objetivo de generar prosperidad y desarrollo para los/as socios/as de las organizaciones empresariales.

Problemática: desmotivación, atomización, aislamiento del entorno.

En el entorno de las Organizaciones y sus Empresas Asociativas se encontró un bajo nivel organizativo y un escaso empoderamiento de los/as socios/as hacia sus unidades productivas, observándose un aislamiento creciente entre las empresas, sus mismos/as socios/as y ante la realidad social y económica de su entorno. De ahí que las empresas no incidieran positivamente en el desarrollo comunitario y local, pues los/as socios/as se encontraban atomizados/as, con un bajo nivel de formación, escasa producción, bajo o nulo acceso a la información y limitados servicios básicos, como: carreteras, energía eléctrica, agua y otros servicios requeridos para el desarrollo empresarial.

Factores externos: El interés por salir en la foto… ¡qué daño hace!

Por otro lado, los Gobiernos Locales, aunque dentro de sus planes de desarrollo tienen dinámicas establecidas para la promoción del desarrollo comunitario, y a pesar de haber logrado captar más recursos del Estado y de los/as ciudadanos/as para invertir y crear un ambiente más favorable para el desarrollo comunitario, no han impulsado estos procesos comunitarios con decisión, menos aún tratándose de iniciativas empresariales; se limitan a construir un galpón o entregar unos pocos materiales, para salir en la “foto” y ganar votos. Frente a estas actitudes, es necesario generar y desarrollar capacidades organizacionales, de redes de actores, que creen e impulsen con decisión los procesos asociativos y empresariales, como parte central del Desarrollo Local, Humano y Sostenible del sector rural.

Todos/as estamos obligados/as a realizar alianzas; los Gobiernos Locales deberían hacerlo con el sector privado, para aprovechar sus capacidades instaladas, su experticia en estos temas y su cercanía a las organizaciones y empresas, realizando las inversiones y entregando los apoyos no *"a lo loco"* (práctica habitual, como es sabido), sino desde una visión del desarrollo establecida por los actores locales y consensuada entre todas las instancias, de modo que se den las condiciones favorables para el avance sostenido de las organizaciones y unidades productivas, con el objetivo de generar empleo, producción, seguridad, confianza… e ingresos para las familias, mediante un trabajo conjunto de todos y todas.

Antecedentes del trabajo institucional sobre este tema por parte de MCCH, IEDECA y GSFEPP.

El GSFEPP, el IEDECA y el MCCH son instituciones privadas, sin ánimo de lucro, que trabajan en beneficio de los más necesitados (hombres y mujeres) en varios sectores del país. Con la finalidad de impulsar los procesos de desarrollo local, GSFEPP, IEDECA y MCCH utilizan varias herramientas para llegar a cada uno de los lugares, a través del fomento de estructuras organizativas, financieras y productivas en las comunidades y asociaciones, así como de las iniciativas empresariales asociativas o familiares, siempre que estén ligadas con las organizaciones. Fomentan también el desarrollo de capacidades locales a través de capacitaciones dirigidas a jóvenes, hombres y mujeres, para que lleven adelante la dirección de sus organizaciones y unidades productivas.

Apoyan procesos productivos integrales, impulsando un encadenamiento de tareas, de tal forma que, en cada comunidad, haya empleo que se genera en el sector primario de la economía (agricultura, ganadería, etc.), cuyos productos sean procesados en pequeñas Agroindustrias (sector secundario de la economía) dándoles así un valor agregado y convirtiéndose en nuevas posibilidades de empleo; promoviendo, también, en el sector terciario, los mercados financieros rurales, con el apoyo a la conformación y fortalecimiento de Cajas comunitarias y Cooperativas de Ahorro y Crédito; e incentivando la conservación y manejo de los recursos naturales, junto con la construcción de infraestructuras de riego adaptadas a las unidades productivas.

6.8.2. PROCESO DE TRABAJO SEGUIDO DESDE EL PAB:

a) Estrategias desplegadas y Metodología aplicada desde el Programa:

Un aspecto muy importante del trabajo realizado por el Programa fue el plantear, como un tema de gran relevancia, la participación e inserción de los/as actores empresariales en los procesos de desarrollo locales. Uno de los principales retos fue el motivar e incentivar la participación de la mujer en todos los espacios de decisión y en la ejecución de las actividades, especialmente en los procesos de formación que el Programa impulsó, llegando a incidir para que las mujeres se impliquen más en sus Empresas y se involucren también en los ámbitos locales más allá de su comunidad.

Se diseñaron y se ejecutaron varios procesos de capacitación, logrando obtener una buena concurrencia, en temas como: Gestión Empresarial, Gestión de Calidad e implementación de Sistemas de Control de Calidad, Estrategias de Comercialización y Marketing, entre otros; también fue buena la participación grupal en los Talleres de Mapeo y Diseño de Estrategias de Fomento de las Cadenas de Valor y en los Talleres para la elaboración de los Planes de Negocios.

A través de estos procesos de capacitación se fortalecieron las capacidades locales y se impulsaron nuevos liderazgos, lo que ha permitido un avance muy considerable en la dirección y operación de las unidades productivas, predisponiéndolas así para hacer valer su rol de generadoras e impulsoras de la economía en el territorio ante otras organizaciones y ante las autoridades locales.

Otra estrategia fue integrar los temas de Empresas y Comercialización asociativa al momento de elaborar los Planes de Trabajo de las OB's y OSG's, tomando conciencia de lo importante que son estas unidades productivas para las comunidades, ya que ayudan a generar ingresos para las familias y puestos de trabajo, sobre todo para los/as jóvenes. Se impulsó esta misma estrategia donde hubo la oportunidad de participar en la elaboración de los Planes de Desarrollo Local, en las Parroquias de Salinas, Facundo Vela y Simiátug, lo que facilitará el acceso a apoyos gubernamentales.

El PAB, en su afán de impulsar el desarrollo de las comunidades, apoyó en la formulación de los Planes de Negocios en las Empresas, de acuerdo a las necesidades y potencialidades que tienen las comunidades y sus unidades productivas, permitiéndoles direccionarse de mejor manera, con una visión clara, una planificación concreta y un reparto de responsabilidades.

El Plan de Negocios es una herramienta que sirve para tener una visión panorámica de la Empresa, de su presente y de su futuro, del papel que desempeña y del que quiere llegar a desempeñar para los/as socios/as y ante la comunidad, así como de lo que tiene que hacer tanto a corto como a mediano plazo, en términos técnicos, tecnológicos y económicos, para lograr poner en el mercado servicios y productos de calidad y para aprovechar las oportunidades de negocio. Todo esto sabiendo de la importancia que tienen las empresas en su entorno organizativo, comunitario, parroquial y cantonal, como actores y sujetos de su propio desarrollo.

b) Acciones más importantes realizadas:

- **Integrar a las Empresas y la Comercialización Asociativa en los Planes de Trabajo de las OB's, las Planificaciones Estratégicas de las OSG's y los Planes de Desarrollo Local:** esto se logró mediante la participación activa en las reuniones establecidas para la elaboración de los Planes de Trabajo, las Planificaciones Estratégicas de Desarrollo y los Planes de Desarrollo local, de modo que los temas de Comercialización y Empresas Asociativas se incluyeran como un componente específico para ser tratado con cierta prioridad a lo largo de todo el proceso de elaboración del documento de planificación, a nivel comunitario, parroquial y/o cantonal.

- **Participación de la mujer en las iniciativas empresariales:** los seguimientos, asistencias técnicas, talleres y reuniones que se generaron en el tiempo de ejecución del PAB fueron espacios que permitieron motivar e incentivar la participación equitativa de las mujeres en los procesos de formación de capacidades, de elaboración de Planes de Negocios y Planes Estratégicos de las Empresas Asociativas y Organizaciones.

- **Procesos de Capacitación para la creación de capacidades locales.**

El PAB ejecutó varios proce-sos de formación desde el componente 6, en: Gestión Empresarial, Gestión de Calidad, Asociatividad, Cadenas de Valor, Auditores Internos de Calidad, etc.; lo que ha permitido fortalecer las capacidades locales y avanzar considerablemente en la dirección, administración y control de las Empresas, gracias a la aplicación de los conocimientos adquiridos.

Foto 16. Proceso de formación en Gestión de Calidad. Simiátug, 2008.

- **Elaborar los Planes de Negocio, considerando el papel de la Empresa Asociativa en la organización, la comunidad, la Parroquia y/o el Cantón:** se realizaron 6 reuniones para completar la elaboración participativa del Plan de Negocios en cada una de las Empresas Asociativas, contando con una buena participación grupal de los/as socios/as. Como se dijo, se elaboraron 19 Planes de Negocio, con 8 Empresas Asociativas de la Zona Baja y 11 Empresas de la Zona Media-Alta. Actualmente, la mayoría de estos planes se encuentran en su fase inicial de aplicación.

6.8.3. SITUACIÓN ACTUAL: Resultados, Efectos e Impactos alcanzados por la intervención.

a) Las Empresas posicionadas en el territorio como fuentes de empleo.

- **Las iniciativas empresariales apoyadas por el PAB han logrado un buen posicionamiento ante las autoridades y actores locales, como fuentes de empleo y de provisión de productos transformados de calidad, contribuyendo así a disminuir la migración a las ciudades.**

Las Empresas son una opción muy válida y viable para mejorar la economía de las familias, pues están generando, poco a poco, nuevas fuentes de empleo, para promover el trabajo de hombres y mujeres, aprovechando, en forma sostenible, los recursos propios de las localidades, mediante la transformación de la materia prima en alimentos sanos, nutritivos y de calidad, que se ofertan ya en mercados locales y externos, listos para su consumo.

Pero, como tantas veces se ha repetido, solos no se llega a ningún lugar… Es imprescindible el aporte de todos/as los/as socios/as integrantes de las Empresas para mejorar e impulsar el crecimiento y desarrollo de las mismas. Gracias a los procesos de formación que el PAB ejecutó para contribuir a la mejora de la administración, las Empresas Asociativas han logrado posicionarse como entes de desarrollo, logrando ocupar un puesto relevante en el ámbito local.

Otro aspecto importante en el que el Programa ha puesto énfasis es en el apoyo y cooperación entre Empresas, por un lado, mediante el establecimiento de convenios comerciales, por otro, mediante el impulso a la Red de Apoyo a la Comercialización. De este modo, el intercambio de experiencias, conocimientos, recursos y productos, también entre empresas, opaca el pensamiento individual y genera una fuerza comunitaria sólida en busca de un mejor bienestar familiar y comunitario.

Foto 17. Trabajadoras de la Fábrica de Mermeladas La Palmeñita durante el proceso de elaboración de mermelada. La Palma, 2010.

"Los espacios que el Programa ha brindado a través de los procesos de formación han permitido fortalecer nuestras empresas, logrando que nosotras, como socias, ocupemos plazas de trabajo, seamos proveedoras de materia prima y mejoremos nuestros ingresos, evitando la salida a las ciudades"
(Etelvina Cornelio, socia de ASPO ENERSIM).

b) Desarrollo de la identidad territorial a través del producto comercializado en mercados nacionales de mayor valor.

- **Desde el PAB, se ha apoyado también al desarrollo innovador de los productos alimenticios, en calidad e imagen, otorgándoles características identitarias y culturales propias, lo que, a su vez, promueve y difunde la identidad territorial cuando el producto es comercializado en mercados de mayor valor y consumido por clientes en otros muchos lugares.**

Las personas reconocen al producto ya transformado como algo "propio", lo ven con sano orgullo, con la satisfacción de algo bien hecho. En efecto, la idea es que, no sólo se come un alimento sano y nutritivo, sino que se colabora, al consumirlo, con empresas asociativas y comunidades de pequeños/as productores/as campesinos/as, entrando, de alguna manera, en contacto con toda la historia y cultura que existe detrás del producto y de las personas que lo han producido en el campo y que lo han elaborado en la Empresa comunitaria hasta dejarlo listo para su consumo. El desarrollo de la identidad local, como característica identificadora de un producto, se hizo para agregarles valor, logrando así un alimento diferente, apetecible, vital, de gran demanda entre los/as consumidores/as.

Con la participación en ferias se ha logrado también dar identidad local a los productos y atraer la atención del/a consumidor/a… Con esto se consigue relacionar el producto con su lugar de procedencia y se incentiva al consumo de productos elaborados por Empresas Asociativas.

"Al contar nuestro producto con una bonita imagen, eso nos permite llegar a mejores mercados potenciales; algo importante para nosotros es que conozcan los clientes de dónde somos y quiénes elaboran nuestros productos"
(Luis Cadena, Socio de la ADSI La Palma y de la Fábrica de Mermeladas La Palmeñita).

Foto 18. Envases y etiquetas diseñados para la presentación en el mercado de las Mermeladas La Palmeñita.

c) Desde las Empresas Asociativas se favorece y promueve una visión integral del Desarrollo Local y Comunitario.

- **Los compromisos asumidos por los/as socios/as de sacar adelante sus Empresas Asociativas desde el Enfoque de Cadena de Valor, promueven un trabajo efectivo a favor del desarrollo integral y endógeno, tanto en su comunidad como en el territorio amplio de la Parroquia y/o el Cantón.**

El desarrollo integral fomentado por el PAB ha contribuido al surgimiento de nuevas formas de relacionamiento para compartir los beneficios generados y a reactivar la participación de los/as socios/as en la búsqueda de un desarrollo integral. Para ello se ha trabajado en diferentes áreas: socio-organizativa, ambiental, financiera, productiva, administrativa, empresarial y comercial, estableciendo estrategias en cada una y teniendo en cuenta al capital humano como el actor principal del proceso.

Otro aspecto importante que consideró el Programa fue el trabajo en equipo, con equidad, respetando las ideas de todos y todas, enriqueciendo los conocimientos y capacidades a través del compartir e intercambiar criterios, buscando y alcanzando consensos, tomando en cuenta las necesidades e intereses estratégicos de mujeres y hombres, de niños y niñas, de adultos/as mayores, de las personas con capacidades especiales, comprometiendo a la lucha desinteresada por el bien común y la construcción de una sociedad equitativa e inclusiva. Las Empresas Asociativas no sólo generan dinero, riqueza, utilidades… sino también bienestar social, desarrollo endógeno, al interactuar con las comunidades en la generación de empleo, en la búsqueda y obtención de recursos y servicios, y en la integración entre los miembros.

"Actualmente nosotros nos sentimos fortalecidos, ahora nos reunimos para tomar decisiones que nos permiten mejorar nuestra organización, ya tenemos claras las actividades que debemos hacer a corto y mediano plazo, y estamos seguros de que vamos a salir adelante con nuestro propio esfuerzo"
(Juan Yanchaliquín, socio de San Miguel de Monoloma y administrador de la Quesera Comunal).

6.8.4. LECCIONES APRENDIDAS EXTRAÍDAS DE LA EXPERIENCIA.

- El Enfoque de Cadena de Valor favorece el Desarrollo Local mediante la generación y fortalecimiento de dinámicas empresariales en los territorios, dando valor agregado a los productos, redistribuyendo con equidad los beneficios y generando mejores resultados y más oportunidades para el desenvolvimiento de las Empresas Asociativas.

- Es claro como el día que las empresas asociativas, cuando se gestionan bien, producen mejor y comercializan con éxito, entonces generan bienestar social y económico, dinamizan el empleo y ofrecen recursos y servicios a los/as socios/as, a toda la comunidad y al territorio, promoviendo, de esta forma, el Desarrollo Local y Comunitario.

- Las mujeres que quieren participar activamente de las iniciativas productivas y empresariales aumentan más fácilmente su autoestima, desarrollan su espíritu emprendedor, buscan la superación personal y, además, sirven de ejemplo para las futuras generaciones.

- Al tomar parte las Empresas Asociativas en los procesos de elaboración e implementación de los Planes de Trabajo de las OB's, de las Planificaciones Estratégicas de Desarrollo de las OSG's y de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial, se da la oportunidad de

incluir el componente empresarial y de comercialización, como una preocupación constante en el quehacer comunitario, pero también como una oportunidad de dinamizar procesos desde la visión de integralidad con que cuentan las comunidades.

A lo largo de los capítulos anteriores hemos realizado un recorrido por las diversas líneas de intervención que ha tenido el Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar (PAB), con un resumen bastante detallado de sus resultados, efectos e impactos. Queda por realizar un resumen de los principales logros y señalar algunas perspectivas de futuro, que desarrollaremos en las siguientes páginas.

Lo importante es que todas las líneas señaladas se unen en un Modelo de Intervención que ha impulsado el PAB para generar un proceso de Desarrollo Endógeno, con carácter integral y local.

¿Qué podemos destacar como resumen de las acciones y del modelo de intervención del PAB? Creo que debemos hacerlo señalando los aspectos importantes de cada una de los componentes y de la intervención conjunta en sí.

1. Debe considerarse una intuición y un enfoque importante del PAB el haber dado la importancia que tiene al tema organizativo. Desde los años noventa del siglo pasado ha sido frecuente el que muchos proyectos y programas hayan "descuidado" los temas organizativos, ya sea por considerarlos un tema transversal o por restarle importancia, ante la necesidad de fortalecer las propuestas de carácter más técnico, económico, etc. Y es que lo organizativo se relacionaba más con lo utópico, con el modelo de sociedad, el cambio de estructuras y, desde la crisis del socialismo real, estilo soviético, se habían perdido paradigmas y referentes. Si algo quedaba, se relacionaba más con la funcionalidad de las organizaciones y los procesos de participación ciudadana, concertación y desarrollo local. No es extraño que, en consecuencia, las organizaciones de base y de segundo grado hayan tenido un período de debilitamiento, pérdida de representatividad y, en muchas ocasiones, incluso de sentido.

   El logro del PAB es haber comprendido y asumido que, en toda propuesta de Desarrollo Local Integral, el fortalecimiento de las organizaciones es algo fundamental, la base para sustentar el resto de las propuestas productivo-económico-ambientales. De esta forma, al finalizar el Programa se cuenta con socios/as más empoderados/as de sus procesos organizativos, identificados/as con sus Organizaciones de Base y de Segundo Grado, que cuentan con herramientas para una mejor gestión de las mismas y Planes de Trabajo (en las Organizaciones de Base) o Planes Estratégicos de Desarrollo (para las de Segundo Grado), que saben adónde quieren llegar y se ponen en camino para conseguirlo.

   Estas mismas organizaciones se sienten protagonistas de su propio desarrollo y con capacidad para ser interlocutoras y representativas ante las autoridades y Gobiernos Locales.

2. La importancia de lograr una mayor Equidad de Género en el ámbito de intervención del PAB es otro de los temas claves del Programa. Nos ha parecido importante separarlo del tema organizativo en este resumen, aunque ambos se encuentran unidos en el mismo resultado, porque ha adquirido su propia relevancia a partir del *"Diagnóstico Situacional de Género en las Áreas de Intervención del PAB"* y *"El Plan de Acción en Género para el 2010"*, de Dayana León, realizados en 2009, que presentó sin atenuantes la gravedad de las inequidades que, en este tema, había en la Provincia Bolívar.

   El PAB, como muchos otros proyectos y programas, había asumido el tema de la Equidad de Género como un eje transversal, lo que, en la práctica, se traduce, en muchas ocasiones, en poco más que un tema simbólico que se traduce en pequeñas acciones *"decorativas"*. Desde el diagnóstico reseñado el tema ha adquirido la importancia que realmente tiene y puede afirmarse de forma clara que el PAB ha tenido una propuesta efectiva para promover mayores y mejores niveles de equidad, desde la elaboración y ejecución del "*Plan de Acción en Género 2010"*, integrado en el conjunto del PAB.

El haber comenzado por la propia toma de conciencia del Equipo Técnico puede considerase una base totalmente apropiada para lograr que el tema se convierta en un eje transversal efectivo en todas y cada una de las líneas del programa. Esto se ha completado con las acciones efectivas, significativas y transformadoras que se han desarrollado de forma específica y concreta para lograr mejorar los niveles de equidad, empezando por la propia casa... Los talleres de capacitación a las mujeres y hombres sobre equidad/derechos y deberes, las 2 Escuelas de Lideresas, en Simiátug y en Echeandía, la fuerza puesta en los procesos de formación/ profesionalización/ capacitación para dotar a las mujeres de nuevas habilidades y destrezas, el presupuesto "etiquetado" para algunas actividades productivas y de inversión a realizarse específicamente con mujeres, los 4 programas radiales sobre el tema de Género, el empeño para que ganen espacios de participación y de toma de decisiones en las organizaciones han logrado mejorar de forma ostensible y claramente demostrable la mejoría que se ha dado en este ámbito de intervención. La nueva situación, aún estando lejos de lo que sería deseable, supone un avance significativo y sin vuelta atrás.

3. Conocer la importancia de un ecosistema tan vital para el Ecuador como es el páramo se constituye en el primer paso para comprometerse en su conservación y en su manejo para evitar que se siga deteriorando y, en la medida de lo posible, revertir los impactos negativos que ha sufrido en los últimos años.

   Un compromiso como éste no puede ser individual o de una sola institución, tiene que ser comunitario y ser asumido por el mayor número de comunidades posible de la zona. Evitar las prácticas nocivas como la quema del pajonal, el sobrepastoreo con ganado ovino, la progresión de la frontera agrícola hasta las áreas de páramo y la siembra de especies exóticas (pino, principalmente) que secaban los suelos, supone poner freno al avance del desierto de El Arenal que es una amenaza para todo el ecosistema y sus especies animales y vegetales.

   La designación de las áreas comunitarias de reserva de páramo, evitando seguir con la práctica de parcelación y lotización familiar tal como se venía haciendo en los últimos años, los Planes de Manejo de las mismas áreas y las prácticas de restauración del páramo con la siembra de especies nativas, protección de fuentes de agua, etc., permiten prever una conservación sostenible y manejo adecuado aún más necesarios en estos momentos en los que se dejan sentir con tanta persistencia los efectos del cambio climático.

   Falta ahora comprometer a las autoridades locales y nacionales para que reconozcan este esfuerzo comunitario y se comprometan a apoyar con recursos y asistencia técnica esta iniciativa; para ello es preciso establecer políticas públicas que consoliden el proceso iniciado.

4. El agua, como un bien escaso en las zonas altas de la Provincia Bolívar, debe administrarse y manejarse de forma adecuada. Mucho más allá de los problemas técnicos que pueden ocasionar la construcción y mantenimiento de los sistemas de riego, están los problemas sociales que se generan entre quienes tienen acceso al recurso y quienes están excluidos. Ésta es otra de las luchas que enfrentan a las comunidades con las haciendas que acaparan el recurso, pero, al interior de las propias comunidades, las inequidades se repiten y multiplican. Un aspecto clave, como la legalización de las concesiones de agua (adjudicación de vertientes) a favor de las comunidades, ha empeñado una parte de los esfuerzos del PAB.

   Otro de los campos ha sido lograr la mayor eficiencia y eficacia en el uso del recurso a través de Sistemas de Riego Comunitario que permitan utilizar de forma óptima el recurso, evitando pérdidas, desperdicio y desaprovechamiento del agua, para que alcance a más personas y por más tiempo. Sólo así se puede plantear, como se ha hecho, el siguiente paso, relacionado con una gestión más eficiente de las propias comunidades y con mayor equidad entre las familias. Los logros son importantes y contribuyen a fortalecer la organización comunitaria, ya que todos/ as son tomados/as en cuenta y asumen sus derechos y responsabilidades.

5. Los Sistemas Integrados de Producción Agropecuaria sostenible (SIPA's) se han constituido en una alternativa socialmente responsable, económicamente rentable y ecológicamente sostenible.

   Frente al modelo preconizado en su día por la llamada *"revolución verde"* que, en definitiva, promovieron los monocultivos, la dependencia de una tecnología y uso de agroquímicos no siempre asequibles a las familias campesinas y que generaron destrucción de los recursos naturales y, en definitiva, mayor pobreza, los SIPA's han demostrado ser un modelo eficiente que

permite utilizar las pequeñas parcelas de las familias campesinas con una gran diversificación de la producción agropecuaria, aumentando los ingresos familiares y contribuyendo de forma efectiva a la seguridad alimentaria familiar. Se optimiza la mano de obra familiar, se distribuyen los roles productivos entre hombres y mujeres, haciendo visible la participación de la mujer en las tareas productivas y dándoles a ellas capacidad de tomar decisiones y administrar los recursos generados.

La producción se diversifica y rota, de forma que los diversos componentes se complementan; también, la introducción y crianza de animales menores contribuye a la alimentación familiar y a la generación de ingresos.

El manejo adecuado de los recursos naturales se consigue con los sistemas de riego parcelario por aspersión o goteo, con el reciclaje de los desechos de las fincas en sistemas de lombricultura y producción de bioles, las prácticas de conservación de suelos, las acciones de reforestación y agroforestación, etc.

La organización de productores/as es un complemento importante para la consolidación del proceso y su difusión/multiplicación posterior.

Los SIPA's representan un modelo que puede ser y, de hecho lo es, replicado y difundido de forma amplia en cualquier otra zona del Ecuador.

6. El instrumento financiero es un elemento fundamental para un desarrollo endógeno y autocentrado a nivel local. Representa una de las herramientas más poderosas con la que pueden contar los sectores populares. Desde hacía varios años, en Bolívar, se habían promovido la creación de Estructuras Financieras Locales (EFL's) que fueron promovidas por distintas instituciones y, lo que era menos deseable, con visiones y orientaciones distintas. No era pues de extrañar que las prácticas y situaciones fueran de lo más diverso y variopinto.

   Fue necesario contar con una estrategia de fortalecimiento y dotación de instrumentos, conocimientos y tecnologías para uniformizar algunos procesos y procedimientos, teniendo claro que el horizonte es el que señalan los principios y valores de la Economía Popular y Solidaria, tal como los recoge nuestra Constitución de 2008.

   Los procesos de formación y capacitación, la dotación de nuevas habilidades y destrezas, el sistema informático contable, el apoyo económico/financiero, el seguimiento y la asistencia técnica… han logrado que muchas de las EFL's apoyadas –y las creadas con el programa– hayan mejorado su gestión, su capacidad operativa y, principalmente, su capacidad de servicio a nivel local.

   Finalmente, con las EFL's que han seguido el proceso, y con otras ya existentes, se ha creado la Red de Finanzas Populares de la Provincia Bolívar como un sustento para el fortalecimiento de las EFL's socias y como la instancia organizativa que debe marcar el futuro de esta importante línea, en coordinación con la Red Nacional que lidera el proceso en el ámbito estatal.

7. Tradicionalmente, la comercialización ha sido el cuello de botella, difícil de superar, en cualquier propuesta de desarrollo. En el PAB, se ha partido de algunas Empresas Asociativas Rurales que existían previamente, se las ha fortalecido, dotándolas de nuevas herramientas, equipos y con recursos económicos (fondos de comercialización), formando a las personas responsables de su gestión y administración, pero, sobre todo, mejorando sus prácticas de manejo, controles de calidad y alistamientos de los productos.

   Mejorar las capacidades comerciales de las Empresas Asociativas y del Centro de Negocios Campesinos (CNC), gracias a la adopción práctica de las recomendaciones, les ha ayudado a que se desarrolle un auténtico sentido empresarial que les garantice un mejor acceso a los mercados locales, nacionales e internacionales.

   Se ha logrado incrementar los niveles de asociatividad y cultura empresarial, mejorar la calidad de los productos y la eficiencia en el uso de los recursos, incrementar las capacidades comerciales y que las Empresas Asociativas Rurales y el CNC incidan en el desarrollo comunitario y local.

   Hay que destacar, para concluir este apartado, la conformación del trabajo en red de las iniciativas empresariales y comerciales a través de la Red de Instituciones de Apoyo a la Comercialización de las Empresas Asociativas de Bolívar.

A estos siete puntos que hemos señalado como resumen de los distintos resultados del Programa debemos añadir los que son comunes a todo el conjunto del Modelo de Desarrollo impulsado por el PAB:

- El Enfoque de Cadena de Valor, que engarza todos los resultados hasta llegar a la capitalización de los recursos en las EFL's, y a los procesos de transformación y alistamiento de los productos para su comercialización.

  Este Enfoque, unido de manera transversal con el Organizativo y de Equidad de Género, se convierte en vertebrador de la acción y dirige, sabiendo que no es suficiente con tener los mejores recursos o producir más, sino que hay que llegar a los mercados con capacidad para ser protagonistas y no víctimas, como ha sido tradicionalmente.
- Las sinergias entre las diversas líneas, complementándose entre sí para generar un Desarrollo Local, Integral y Sostenible, como ya hemos señalado en la presentación de esta sistematización.
- La intervención sistemática: cada una de las líneas ha contado con estrategias propias, metodologías para la intervención y acciones para su implementación, dirigidas hacia el logro de los resultados y a la generación de efectos e impactos. Hablamos de:
  - Organizaciones de Base fuertes.
  - Equidades de Género y Generacionales.
  - Páramos conservados.
  - Riego eficiente.
  - Seguridad Alimentaria.
  - Ingresos económicos = reducción de la pobreza.
  - EFL's sirviendo con crédito.
  - Empresas Asociativas Rurales llegando al mercado con productos de calidad.

PERSPECTIVAS

Ciertamente, el PAB ha generado importantes resultados, efectos e impactos en todas las líneas de intervención y en su conjunto, sin embargo, los tres años que ha durado el Programa no son suficientes. Hay que consolidar los procesos emprendidos, lograr que los aspectos que hoy son resultados se transformen en efectos y éstos en impactos permanentes que transformen las condiciones de vida de los hombres y mujeres, de las familias, organizaciones y comunidades con las que se ha trabajado.

Los niveles de empoderamiento que han logrado los/as beneficiarios/as y organizaciones permiten tener confianza en que hay procesos que seguirán más allá de la duración del PAB, independientemente de que haya o no continuidad del Programa como tal.

Por otra parte, la responsabilidad de las instituciones que llevan años trabajando en la zona les compromete a seguir con el acompañamiento y seguimiento al proceso realizado.

Lo que se debe establecer como un resultado y lección aprendida importante es que el conjunto de sinergias establecido a nivel interno y con otros actores permanezca, que las estrategias, metodologías y acciones conjuntas se mantengan y que la coordinación interinstitucional se convierta en una norma para una intervención lógica y responsable.

Es importantísimo consolidar los niveles de empoderamiento de las organizaciones, estableciendo planes de trabajo para los próximos años y que las instituciones se comprometan, de acuerdo a sus posibilidades, a seguir apoyando al menos algunos de estos aspectos.

Igualmente, antes de la conclusión del PAB, el directorio deberá establecer algunos mecanismos para dar continuidad a la coordinación interinstitucional consolidada durante la ejecución del Programa.

Se ha elaborado una 2ª Fase del PAB, con nuevas ideas y posibilidades, que, partiendo de lo logrado en esta fase, asume nuevos retos y perspectivas; hasta que encuentre financiamiento debe mantenerse y, en lo posible, mejorar lo que de rico, valioso e innovador ha tenido la experiencia y el Modelo del PAB.

El desarrollo requiere pensamiento profundo, entrega y soluciones audaces, todos y todas juntos podemos contribuir a construirlo en Bolívar, para lograr avanzar en el "Sumak Kawsay" o Buen Vivir.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACCD:	Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo
AeA:	Fundación Ayuda en Acción
AECID:	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ART/PNUD:	Programa de Articulación en Redes de las Naciones Unidas
ATA:	Asociación de Trabajadores Autónomos
ADI:	Asociación de Desarrollo Integral
ADS:	Asociación de Desarrollo Social
ADSI:	Asociación de Desarrollo Social e Integral
ASPO:	Asociación Social de Productores Orgánicos
BCE:	Banco Central del Ecuador
BM:	Banco Mundial
BPM:	Buenas Prácticas de Manufactura
CAC:	Caja de Ahorro y Crédito
CE:	Comisión Europea de la Unión Europea
CIAL:	Comité de Investigación Agrícola Local
CISMIL:	Centro de Investigaciones Sociales del Milenio
COAC:	Cooperativa de Ahorro y Crédito
COCIFV:	Corporación de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Facundo Vela
CODECOB:	Corporación de Desarrollo Económico y Competitivo de Bolívar
COFENAC:	Consejo Cafetalero Nacional
CONAIE:	Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador
CONGDE:	Cordinadora de ONG para el Desarrollo de España
CONPAPA:	Unión de Asociaciones de Productores de Papa
COPCA:	Consorcio de Promoción Comercial de Catalunya
CORPEI:	Corporación para la Promoción de las Exportaciones e Inversiones
CTSS:	Comité Técnico de Seguimiento y Sistematización
EAR:	Empresa Asociativa Rural
ECA:	Escuela de Campo de Agricultores
EFL:	Estructura Financiera Local
ESF:	Enginyeria Sense Fronteres
FAO:	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FCONGD:	Federación Catalana de ONG para el Desarrollo
FEPP:	Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio
FMI:	Fondo Monetario Internacional
FRY:	Fundación Runacunapac Yachana
FUNORSAL:	Fundación de Organizaciones de Salinas
GAD:	Gobiernos Autónomos Descentralizados
GL:	Gobierno Local
GPB:	Gobierno Provincial de Bolívar
HACCP:	Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control
IEDECA:	Instituto de Ecología y Desarrollo de las Comunidades Andinas
IEPS:	Instituto de Economía Popular y Solidaria

INAR:	Instituto Nacional de Riego
INEC:	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
INTI:	Intervención Nutricional Territorial Integral
MAE:	Ministerio del Ambiente en Ecuador
MAGAP:	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca
MCCH:	Fundación Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos
MCDS:	Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social
MCPEC:	Ministerio de Coordinación de la Producción, el Empleo y la Competitividad
MIES:	Ministerio de Inclusión Económica y Social
MIPRO:	Ministerio de Industrias y Productividad
MIPYMES:	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
MMC:	Medicus Mundi Catalunya
MSP:	Ministerio de Salud Pública
MOADFIG:	Manual Operativo, Administrativo, Financiero y de Gestión
NBI:	Necesidades Básicas Insatisfechas
NNUU:	Naciones Unidas
OB:	Organización de Base
ODM:	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OMC:	Organización Mundial del Comercio
ONU:	Organización de Naciones Unidas
OSG:	Organización de Segundo Grado
PAB:	Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar
PASSE:	Programa de Atención al Sector Salud en Ecuador
PDL:	Promotor/a de Desarrollo Local
PDOT:	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
PEA:	Población Económicamente Activa
PED:	Planificación Estratégica de Desarrollo
POA:	Plan Operativo Anual
PMA:	Programa Mundial de Alimentos
PNBV:	Plan Nacional para el Buen Vivir
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODER:	Programa de Desarrollo Rural Territorial
RR.NN.:	Recursos Naturales
SENAGUA:	Secretaría Nacional del Agua
SENPLADES:	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
SIISE:	Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador
SIPA:	Sistema Integrado de Producción Agropecuaria
SMI:	Sistema de Monitoreo Interno
SNAP:	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
SRI:	Servicio de Rentas Internas
UCOCS:	Unión de Organizaciones de Participación Social por la Justicia del Cantón Las Naves
UE:	Unión Europea
UNORCIE:	Unión de Organizaciones Campesinas e Indígenas del Cantón Echeandía
VSF:	Veterinarios Sin Fronteras

BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULO 1:

- Ayala Marín, A., ***Léxico con Enfoque de Género para Periodistas***, 1998.
- CISMIL, GPB, ***Objetivos de Desarrollo del Milenio, Estado de situación de la Provincia Bolívar a 2006,*** Quito, AECI/CONCOPE/ONU, 2006.
- García, A., ***Taller introductorio de Género y Desarrollo***, 2008.
- Lavrin, A., ***La sexualidad en el México Colonial: un dilema para la Iglesia***, en *Sexualidad y matrimonio en la América Hispánica. Siglos XVI–XVIII*, Grijalbo, México, 1991.
- León, D., ***Diagnóstico Situacional de Género en las áreas de intervención del PAB***, Bolívar, 2009, en www.pab.ec
- León, D., ***Plan de Acción en Género para el 2010***, Bolívar, 2009, en www.pab.ec
- ***Ley de los Gobiernos Seccionales Autónomos***, Ecuador, 2010.
- Navarro, M., ***Against Marianismo***, en Montoya, R., Frazier, L.J. y Hurtig, J., *Gender's Place*, Palgrave Macmillan, Nueva York, 2002, pág. 257-272.

Páginas Web de consulta:

- ***Informes de Seguimiento del PAB***, en www.pab.ec
- ***Estrategia Nacional de Soberanía Alimentaria Nutricional***, en www.estrategiainti@gov.ec

CAPÍTULO 2:

- Acción Ecológica, ***Declaración de la Red de Defensa de la Naturaleza, la Dignidad y la Vida***.
- ASAMTECH, ***Estudio de Biodiversidad de los Páramos de Salinas,*** en www.pab.ec
- ASAMTECH, ***Estudio de Biodiversidad de los Páramos de Simiátug***, en www.pab.ec
- Cabildo Indígena de Chiles CORPONARIÑO, ***Plan de Manejo Ambiental del Páramo de Chiles. Componente Programático 2009-2019***, Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, WWF, 2009.
- CISMIL, GPB, ***Objetivos de Desarrollo del Milenio, Estado de situación de la Provincia Bolívar a 2006,*** Quito, AECI/CONCOPE/ONU, 2006.
- Cortés, A., Chamorro, B.C., y Vega, A., **Cambios en el suelo por la implantación de praderas, coníferas y eucaliptos en un área aledaña al Embalse del Neusa (Paramo de Guerrero)**, Investigaciones de la Subdirección Agrológica IGAC, 1990.
- Chontasi, R., Caluguillín, L., Córdova, O. y Chulco, J., ***Diagnósticos de la Situación de los Páramos de Simiátug y Salinas,*** en www.pab.ec
- Evans, J., ***Impactos ecológicos de plantaciones forestales: estudio del balance hídrico de una plantación de Pinus radiata***, Plantation forestry in the tropics, Oxford, 1992.
- Gobierno Provincial de Bolívar, ***Plan Estratégico de Desarrollo de la Provincia Bolívar (2004-2024)***, ODEPLAN, Consultora ECCOL, 2004.

- Gubl-Nannetti, E., ***La Sostenibilidad y los Páramos***.
- Hofstede, R., ***Proyecto Páramo: Impactos ecológicos de plantaciones forestales***, versión adaptada con el mismo título del libro Hofstede, R., Lips, J., Jongsma, W. y Sevink, J., *Geografía, Ecología y Forestación de la Sierra Alta del Ecuador*, Editorial Abya Yala, Ecuador, 1998.
- Moncada, M., Vázquez, M., López, A. y Hernández, P., ***Perfil temático en Biodiversidad***, Eco-Ciencia-REGAL, Ecuador NCSA.
- Morales-Betancourt, J. A. y Estévez-Varón, J.V., ***El Páramo: ¿Ecosistema en vías de extinción?***, Departamento de Biología, Facultad de Ciencias Exactas y Naturales de la Universidad de Caldas, Manizales, 2006.
- Novoa Viñán, P., ***Cooperación para el manejo de recursos naturales del páramo de la Reserva de Producción de Fauna Chimborazo – Ecuador.***
- Ohep, C., y Herrera, S., ***Impacto de las plantaciones de coníferas sobre la vegetación originaria del páramo de Mucubají***, Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Forestales, Mérida, 1985.
- Zolla, C., y Zolla Márquez, E., ***Los Pueblos Indígenas de México, 100 preguntas,*** UNAM, México, 2004.

CAPÍTULO 3:

- CISMIL, GPB, ***Objetivos de Desarrollo del Milenio, Estado de situación de la Provincia Bolívar a 2006***, Quito, AECI/CONCOPE/ONU, 2006.
- **LEY DE AGUAS**, Reglamento y Legislación Conexa, actualizada a abril de 2001, publicación de la Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Boelens, R. y Dávila, G., ***Buscando la equidad: concepciones sobre justicia y equidad en el riego campesino***, Van Gorcum y Comp. B.V., Assen, Países Bajos, 1998.
- Munã Márquez, P., ***Gestión de los Sistemas de Riego: experiencia del Plan MERISS INKA en la cuenca del Vilcanota***, Trabajos del Colegio Andino, Cuzco, 1997.
- Cisneros, I., ***El Riego Campesino y el Proceso de Modernización***, IEDECA-CICDA, 2ª Edición, Quito, 1996.
- ***Agua y Comunidad: tejiendo consensos***, Sistematización del Proyecto *"Poblamiento Forestal y Manejo de Micro-cuencas en el Cantón Pedro Moncayo"*, Ecuador, 2001.
- Fuentes *Yague*, J.L., ***Técnicas de riego***, Ediciones Mundi-Prensa, Madrid, 3ª Edición, 1998.
- IEDECA, *Sistematización* del curso ***Manejo y operación de sistemas de riego por aspersión***, Cayambe (Ecuador), 2009.
- *CAMAREN*, ***Organización Campesina y Gestión del Riego***, Coauspiciado por CICDA–RURALTER, Quito, 1999.

CAPÍTULO 4:

- Calero, C. y Molina, A., ***Mapa de la Desnutrición Crónica en el Ecuador***, Estudio coordinado por MCDS y PMA, FESAECUADOR S.A., Quito –Ecuador–, 2010.
- Cando, C., Aguilar, K. y Homero, V., ***Articulación e Incidencia de la Economía Social y Solidaria en el Desarrollo Local***, Economía Solidaria Módulo 5, Quito, 2009.
- CICA DOCE, ***Memoria del XII Congreso Internacional de Cultivos Andinos. Hacia la Seguridad y Soberanía Alimentaria de Los Andes***, Organizadores INIAP, PUCE, Quito –Ecuador–, 2006.
- CISMIL, GPB, ***Objetivos de Desarrollo del Milenio, Estado de situación de la Provincia Bolívar a 2006***, Quito, AECI/CONCOPE/ONU, 2006.

- ECOSUR, ***Alternativas tecnológicas en la producción agrícola ¿transferencia o apropiación?***, Publicación Eco-fronteras, México, 2000.
- Edwardson, W., ***Mejoramiento de la Seguridad Alimentaria Campesina en el Ecuador. La experiencia del proyecto FAO POSCOSECHA***, Quito, 2001.
- FAO, ***Seguridad Alimentaria, informe de políticas #2***, Publicación de la Dirección de Economía Agrícola y del Desarrollo, con apoyo del Programa de Cooperación FAO/Gobierno de los Países Bajos y el Programa de Seguridad Alimentaria FAO/CE, 2006.
- Gondard, P. y León, J., ***Dinámicas territoriales en Ecuador, Bolivia, Perú y Venezuela***, Estudios de Geografía Agraria, Vol. 10, Corporación Editora Nacional, CGE, IRD, PUCE, 2001.
- Joaquín, A., Vallejo, S. y Trejos, R., ***Más que Alimentos en la Mesa: La Real Contribución de la Agricultura a la Economía del Ecuador***, *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura –IICA–, Vol. II, Quito, 2005.*
- McKenzie, M., ***La política y la gestión de la energía rural: la experiencia del Ecuador,*** FLACSO, Quito, 1994.
- Naranjo, P., ***Hacia la Seguridad y Soberanía Alimentaria de Los Andes***, Conferencia dictada en el XII Congreso Internacional de Cultivos Andinos, Quito, 2006.
- **Plan Nacional para el Buen Vivir,** Noviembre de 2008.
- PMA, ***Manual para la Evaluación de la Seguridad Alimentaria en Emergencias***, 2ª Edición, Servicio de Análisis de la Seguridad Alimentaria de las Naciones Unidas, Roma –Italia–, 2009.
- Santos, F., ***Manejo Sostenible del Suelo***, Módulo de Capacitación en Manejo de SIPA's, PAB, 2008.
- Senra, L. y León, I., ***Las mujeres alimentan al mundo,*** Entrepueblos, El Tinter SAL, Barcelona, 2009.
- Sierra, R., ***La deforestación en el noroccidente del Ecuador 1983-1993***, Ecociencia, Quito, 1996.
- Tinoco, R., ***Alternativas tecnológicas en la producción agrícola***, ECOSUR, Eco-fronteras, México, 2000.
- Villaverde, X., ***Elaboración y Gestión de Planes de Desarrollo Local***, Quito, 2008.
- Viteri Díaz, G., ***Reforma Agraria en el Ecuador***, 2007, Edición electrónica gratuita, Texto completo en: www.eumed.net/libros/2007b/298

Páginas Web de consulta:

- www.monografias.com, *paquete tecnológico*, 2010.
- www.porquebiotecnología.com, boletín, edición 59, 2004.

CAPÍTULO 5:

- Flamarique, R., ***Estructuras Financieras Locales para Generación de Auto Desarrollo (Apuntes Metodológicos)***, Sistematización del Proyecto MICROFIN en Sucumbíos, Ecuador, IMPREFEPP, Quito, 2007.
- Hautier, J., ***Finanzas Locales y Desarrollo Rural, Experiencias del GSFEPP en la Región Sur del Ecuador***, IMPREFEPP, Quito, 2005.
- Tonello, J., ***Camino y Trabajo del GSFEPP, Orientaciones 1999-2010***, Serie "Con Inteligencia Sudor y Amor...", Nº 2, IMPREFEPP, Quito, 2010.
- Tonello, J., ***Finanzas con Rostro Humano***, Serie "Con Inteligencia, Sudor y Amor", Nº 3, IMPREFEPP, Quito, 2010.
- Tonello J., Hinojosa, L., ***Economía Solidaria***, Módulo 4: Finanzas Populares y Desarrollo Económico Local, Escuela de Formación Empresarial "Mons. Cándido Rada", FEPP, Quito, 2009.

Páginas Web de consulta:

- www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf
- www.ayudaenaccion.org/ecuador
- www.mixmarket.org/mfi/ucade-guaranda
- www.fepp.org.ec
- www.codesarrollo.fin.ec/webcode/html/finanzasp.htm
- www.tuobra.unam.mx/publicadas/020829171632-EFICACIA.html
- www.eltelegrafo.com.ec/macroeconomia/noticia/archive/macroeconomia/2010/11/20/Buscan-mejorar-los-procesos-de-microfinanzas.aspx
- www.grupochorlavi.org/noticias/docs/FinanzasPopularesMigracionYDesarrolloLocal
- www.diariolosandes.com.ec/content/view/3270/2/
- ***Constitución del Ecuador***, en el sitio web www.museo.asambleaconstituyente.gov.ec/_

CAPÍTULO 6:

- Boada, J. y Cadena, M., ***Las Queserías rurales del Ecuador***, IMPREFEPP, 1988.
- Boucher, F., ***La Agroindustria Rural en América Latina y El Caribe***, PRODAR, 1994; en Arévalo, M., *Gestión de empresas rurales*, s,f.
- Camacho, P. (INTERCOOPERATION), Marlin, Ch. (SNV), Zambrano, C. (Plataforma URALTER), ***Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales***, Plataforma RURALTER, Quito, 2006.
- Canzanelli, G., ***Valorización del potencial endógeno, competitividad territorial y lucha contra la pobreza***, Paper nº 1, CIRCLE, Italia, 2004.
- Carrillo, G., ***Gestión participativa de planes de negocios campesinos: metodología y uso***, INTERCOOPERATION-ANDES, Bilbao, 2008.
- Coello, A., ***Rol de la mujer campesina en las comunidades de Pucallpa, Llulluchi y Guzo, pertenecientes a la Parroquia Quimiag, Provincia Chimborazo***, 2004, en http://www.bensoninstitute.org/Publication/RELAN/V15/V152/Campesina.asp
- Fomento Empresarial (FOMEM), ***Sistematización de la experiencia: Lecciones aprendidas***, SWISSCONTACT-COSUDE, 1998.
- GTZ, ***Value Links Manual, The Methodology of Value Chain Promotion***, 2007, en http://www.value-links.de/manual/distributor.html
- Hernández Álvarez, I., Cely Suárez, N., ***Redes de Competitividad y Productividad Compartida***, STRATEGA, Quito, 2003.
- Martínez, D. y Milla, A., ***La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral***, 2005.
- Narváez, M., Fernández, G. y Senior, A., ***El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica***, Universidad del Zulia, en opcion@apolo.ciens.luz.ve, Venezuela, 2008.
- Ostertag, C., ***Orientación empresarial y orientación al mercado***, CIAT, Proyecto Agro-empresas, en FAO IICA/PRODAR. *Curso de gestión de Agro-negocios en empresas asociativas rurales en América Latina*, Módulo 3, Perú, s.f.
- Pallares Villegas, Z., ***La asociatividad empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías,*** PRODES.
- **Reglamento de Buenas Prácticas para Alimentos Procesados**, Decreto Ejecutivo 3253, Publicado en el Registro Oficial 696, con fecha 4 de Noviembre de 2002.
- Villaverde, X. y Ormaza, F., ***Elaboración y gestión de planes de desarrollo local,*** Escuela de Formación Empresarial Monseñor Cándido Rada, Quito, 2008.

Páginas Web de consulta:

- http://admindeempresas.blogspot.com/2009/03/que-es-la-competitividad-sistemica.html
- www.micip.gov.ec
- www.mipro.gov.ec