y la Fundación Maquita Cushunchic Comercializando Como Hermanos (con sus empresas sociales Maquita Solidaria y Makita Agro), ambas enmarcadas en la colocación y comercialización de productos de las Agroindustrias campesinas de escasos recursos del país; son una alternativa para comercializar productos campesinos en forma justa y solidaria, sea con marca CAMARI o MCCH, sea con sus marcas propias, en tiendas solidarias, supermercados, distribuidoras, hoteles, centros educativos; en varios casos también exportan los productos, especialmente a Europa y Norteamérica.

Cuadro N° 3. Comercialización de Productos Estratégicos de las Microempresas apoyadas por el PAB 2013-2014 con apoyo de la Fundación MCCH.

MICRO- Empresa	PRODUCTO	CANTIDAD (EN QQ)	VALOR (DÓLARES)	OPERADORA DE MERCADO
Fábrica de Panela Granulada de Guachana	Panela Granulada Orgánica	249	\$ 13.995,00	Maquita Solidaria Quito
Centro de Acopio de Cacao de la UNORCIE	Cacao Seco	300	\$ 42.000,00	Makita Agro Guayaquil

Fuente: Elaboración Equipo Técnico PAB II.

Cuadro N° 4. Comercialización de Productos Campesinos en 2013 con apoyo de CAMARI.

	TIPO DE PRO		
OFICINAS	AGROPECUARIOS NATURALES Y TRANSFORMADOS ARTESANALES		TOTALES
Camari Quito	\$ 1'443,352,96	\$ 300.832,24	\$ 1'744.185,20
Camari Cuenca	\$ 160.264,48		\$ 160.264,48
Camari Latacunga	\$ 86.890,76		\$ 86.890,76
Camari Riobamba	\$ 250.368,41		\$ 250.368,41
TOTAL	\$ 1'940.876,61		\$ 2'241.708,85

Fuente: Informe Anual del Grupo Social FEPP, 2013.

Hay que destacar que Camari Quito logra el mayor volumen de ventas en productos agropecuarios. Alrededor del 30% de sus ventas son exportaciones.

2.2. Marco legal para las MIPYMES en el Ecuador.

En el Ecuador, las Agroindustrias se encuentran reguladas por leyes y normativas que parten de la necesidad y obligación de adaptarse a los cambios que exige un mercado altamente competitivo, en: adecuación e implementación de sistemas de control de calidad y BPM's, registros sanitarios, permisos de funcionamiento, categorización y clasificación de las iniciativas de acuerdo al sector al que pertenecen, etc., con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población, garantizando el consumo de productos de calidad, y el cambio de la matriz productiva, pasando de ser proveedores de materia prima a exportadores de productos de alto valor agregado.

★ EL PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR (2013-2017).

Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva.

Políticas y Lineamientos Estratégicos de este Objetivo 10 con las que se alinea el PAB II:

10.1. Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional.

- **a.** Impulsar y fortalecer las industrias estratégicas claves y sus encadenamientos productivos.
- **b.** Consolidar la transformación productiva de los sectores prioritarios industriales y de manufactura.

10.5. Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPYMES– en la estructura productiva.

- a. Establecer mecanismos para la incorporación de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas y de servicios.
- b. Promocionar y fomentar la asociatividad, el fortalecimiento organizativo, la capacidad de negociación, la creación de redes, cadenas productivas y circuitos de comercialización.

10.6. Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva.

- **a.** Profundizar la sustitución selectiva de importaciones.
- c. Incrementar, mejorar y diversificar la oferta exportable de bienes y servicios.¹⁷

Las Microempresas apoyadas por el PAB II forman parte de esta Economía Popular y Solidaria que se fomenta en el país. Basadas en la comercialización asociativa, pretenden ser sostenibles y competitivas en el mercado, transformando la materia prima en productos inocuos y de calidad y ayudando a los productores socios y proveedores a mejorar sus ingresos a través de una redistribución equitativa de los recursos generados y fomentando el buen vivir.

★ REGLAMENTO DE BPM's.

Mediante Decreto Ejecutivo N° 3253, publicado en el Registro Oficial N° 696, del 4 de Noviembre de 2002, se expidió el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados, con el propósito de que las plantas procesadoras de alimentos se sujeten al Reglamento, para garantizar la inocuidad del producto a lo largo de la cadena alimenticia, en beneficio de la salud de los consumidores y del incremento del comercio internacional. 18

* SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA (SEPS).

La SEPS es la entidad técnica encargada de la supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.

Las atribuciones de la SEPS, respecto de las organizaciones de la Economía Popular y

Solidaria (EPS) y del Sistema Financiero Popular y Solidario (SFPS), son:¹⁹

- Ejercer el control de sus actividades económicas.
- Velar por su estabilidad, solidez y correcto funcionamiento.
- Otorgar personalidad jurídica a estas organizaciones, fijando tarifarios de servicios.
- Autorizar las actividades financieras que dichas organizaciones desarrollen.
- Levantar estadísticas.
- Imponer sanciones. Y,
- Expedir normas de carácter general.

Las Microempresas Rurales Asociativas, lógicamente también las apoyadas por el PAB II, tienen en la SEPS a su máximo órgano regulador, que controla las actividades para las que fueron creadas y actualiza sus datos periódicamente con la finalidad de contar con estadísticas nacionales confiables.

★ Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), como entidad adscrita al Ministerio de Salud Pública, tiene entre sus atribuciones y responsabilidades, la emisión de permisos de funcionamiento de los establecimientos que producen, importan, exportan, comercializan, almacenan, distribuyen, dispensan y/o expenden, los productos que están sujetos a obtención de registro sanitario o notificación sanitaria obligatoria.

- Registro Sanitario: certificación otorgada por la autoridad sanitaria nacional para la importación, exportación y comercialización de los productos de uso y consumo humano.
- Permiso de Funcionamiento: documento único para todas las instituciones, organismos y establecimientos públicos y privados con o sin fines de lucro, que realicen actividades de producción, almacenamiento, distribución, comercialización, expendio,

¹⁷ Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, Objetivos Nacionales para el Buen Vivir: Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva. Políticas y Lineamientos Estratégicos, Quito, 2013, pág. 300-302.

¹⁸ Decreto Ejecutivo 3253, íb., pág. 5.

¹⁹ Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, Art. 147, Quito, 2012, pág. 80.

importación y exportación de productos de uso y consumo humano.²⁰

3. PROCESO DE INTERVENCIÓN SEGUIDO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL, LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y EL IMPULSO DE LA DINÁMICA COMERCIAL.

El resultado planteado en este componente es que "las Empresas Rurales Asociativas realizan una gestión administrativa responsable y eficiente, impulsan procesos productivos de calidad y una dinámica comercial rentable, enmarcadas en el fomento de Cadenas de Valor sostenibles, e incidiendo en los Circuitos Económicos Locales".

Para lograr esto se plantearon algunas actividades a realizarse. En el gráfico 1, ubicado en el reverso de la portadilla del presente capítulo, se detalla el proceso metodológico seguido en la intervención al momento de la ejecución de las acciones.

Las Microempresas Rurales Asociativas forman parte del Circuito Económico Local a través de su vinculación con la cadena de valor del producto que procesan o acopian, y que proviene de la producción que obtienen las familias campesinas por su trabajo en las fincas, las cuales llegan en calidad de proveedoras hasta la empresa que les compra su producto. Su función es, pues, fundamental en la cadena de valor y en el conjunto del Circuito, por ello ocupan el lugar central en el gráfico 1, y de ahí la necesidad de que mejoren en numerosos aspectos, sobre todo, en la gestión empresarial y en los procesos de producción. En ambos aspectos se ha incidido desde la intervención del PAB II, tal como se muestra en el gráfico, donde se incluyen las actividades realizadas dentro flechas gruesas y la finalidad de éstas en cuadros de texto.

La elaboración de un diagnóstico, como punto de partida, ayuda a identificar los puntos críticos para planificar la intervención en vistas a contrarrestar cada uno de los obstáculos que de hecho existen en las Microempresas. Esta actividad inicial se ha ubicado en la parte alta del gráfico. Desde ahí, hacia el lado derecho parten las acciones emprendidas

para impulsar procesos de gestión empresarial más eficientes, y hacia el lado izquierdo, las realizadas para mejorar los procesos de producción, llegando, de un lado y del otro, al objetivo final de la promoción de los productos elaborados para su comercialización, con lo que incrementarán sus ventas.

En efecto, para que puedan emprender estos procesos de mejoramiento con éxito necesitan mejorar sus capacidades administrativas operativas, a través de procesos de capacitación en Administración y Gestión de Empresas Rurales Asociativas dirigidos al personal administrativo y operativo de las microempresas. Seguido de ello, se elabora el Plan de Negocios, que refleja la estrategia empresarial y comercial, con metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, para fomentar relaciones comerciales con operadoras de mercado, mediante acuerdos de comercialización, y para promocionar sus productos en mercados más amplios y que les reconocen un mejor precio, con lo que incrementan el volumen de ventas y de negocio.

Paralelamente al fortalecimiento de la gestión empresarial, las agroindustrias tienen que mejorar los procesos productivos, llegando a elaborar productos de calidad que cumplan con los requerimientos exigidos. Por tanto, tienen que garantizar la elaboración de un producto de calidad, siendo dos los elementos necesarios que cumplir: i) la implementación de un Sistema de Control de Calidad y BPM'S que se asegure la inocuidad y trazabilidad del producto; y ii) la adecuación de la infraestructura y la puesta en funcionamiento de equipos agroindustriales idóneos.

Finalmente, la asistencia técnica, que se ha de visibilizar en cada una de las actividades que se realicen, de modo que directivos, administradores, trabajadores y socios/as sientan siempre el acompañamiento de una mano amiga que les guía y orienta en el fortalecimiento de la gestión para la consecución de todos los objetivos planteados por la microempresa.

Es lo que, desde el PAB II, se ha tratado de hacer durante la intervención, apoyar a las empresas siguiendo una metodología progresiva, alcanzando pequeñas metas, yendo paso a paso. A continuación se describen las acciones emprendidas en un orden lógico, tomando como referencia el gráfico 1, empezando por los actores principales, las microempresas apoyadas.

²⁰ Dirección de Buenas Prácticas y Permisos, Instructivo Descriptivo de Establecimientos Sujetos a Vigilancia y Control Sanitario, Capítulos I y II, Quito, 2014, pág. 4.

3.1. Las Empresas Rurales Asociativas apoyadas por el PAB II.

Las microempresas se basan en procesos administrativos eficientes, realizados de acuerdo a una planificación ordenada, que garantice el uso adecuado de sus recursos y la obtención de una buena rentabilidad que, de manera justa, sea redistribuida entre sus socios/as, de acuerdo a los principios de la economía social y solidaria, para la dinamización de la economía local.

Hoy en día, además deben registrarse en la SEPS, contar con el registro sanitario de sus productos y el permiso de funcionamiento del establecimiento, emitidos por el MSP-ARCSA, y cumplir todas sus obligaciones tributarias con el SRI. No ha resultado nada fácil, pero se ha conseguido con las empresas apoyadas por el PAB II (ver cuadro siguiente) y que se encuentran operando.

Cuadro N° 5. Microempresas apoyadas por el PAB (2ª Fase) y productos que elaboran.

N°	NOMBRE DE LA Microempresa	PRODUCTOS	ZONA
1	Quesera Comunal de Pímbalo	Queso Mozzarella	
2	Procesadora de Plantas de Simiátug Samai	Herbasal-Infusiones	Páramo Andino
3	Centro de Negocios Campesinos de la FRY	Fréjol	
4	Quesera Comunal de Lanza Urku	Queso Mozzarella	Subtrópico
5	Quesera Comunal San Miguel de Monoloma	Queso Mozzarella	Húmedo
6	Fábrica de Panela Granulada Guachacaña	Panela Granulada	Trópico
7	Centro de Acopio de Cacao de la UNORCIE	Cacao Seco	Húmedo

Fuente: Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R3.

3.2. Proceso de capacitación en Administración y Gestión Empresarial.

El programa de capacitación facilitado a las agroindustrias apoyadas desde el PAB se desarrolló con un enfoque participativo de todos los actores y grupos sociales vinculados a las empresas asociativas, buscando mejorar sus capacidades y el talento humano para

la gestión empresarial y los procesos de producción, en cantidad y calidad. De esta manera se preparan también para acceder a una comercialización más justa de sus productos en mercados locales, nacionales e internacionales.

Por tanto, el objetivo del proceso de formación es la creación de capacidades empresariales en diversos aspectos de la gestión empresarial, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 6. Plan de Capacitación para las Microempresas apoyadas por el PAB II.

PLAN DE CAPACITACIÓN							
MÓDULOS	TEMAS	FASES	RESPONSABLES	LUGAR			
1	Gestión Empresarial	Parte I-II	CAMARI Y MCCH	GUARANDA			
2	La Contabilidad en las Empresas	Parte I-II	CAMARI Y MCCH	GUARANDA			
3	Buenas Prácticas de Manufactura		CAMARI Y MCCH	GUARANDA			
4	Seguridad Industrial		CAMARI Y MCCH	GUARANDA			

Fuente: Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R3.

Este plan de capacitación fortalece las demás actividades emprendidas con el apoyo del proyecto, como la elaboración y puesta en marcha del Plan de Negocios o la implementación de BPM's. Fue elaborado por el equipo de comercialización y tuvo una duración de 6 meses.

3.3. Planes de Negocios y Estrategias de Comercialización.

Las microempresas han venido cobrando una creciente importancia por su contribución tanto a la economía local y nacional, como al bienestar de la población. Para alcanzar su sostenibilidad y que no se pierdan en el camino, resulta de gran transcendencia que elaboren su Plan de Negocios, donde se refleja, en un mismo documento, su identidad (misión y visión), sus proyecciones (de producción y financieras), sus estrategias de comercialización y marketing para el acceso a nuevos mercados, y una planificación de acciones que les permita alcanzar todo lo deseado.

A través del asesoramiento técnico y la puesta

en práctica de una metodología sencilla, se recoge la información generada en los talleres y se sistematiza siguiendo este esquema u otro parecido:

- ★ Misión y Visión de la Empresa Rural Asociativa.
- ★ Análisis de la situación actual (FODA).
- ★ Construcción del Plan Estratégico a medio y largo plazo.
- ★ Elaboración de la Planificación Operativa inmediata.
- ★ Construcción del Plan Financiero: proyecciones y flujo de caja.
- ★ Elaboración del Plan Comercial y de las estrategias de comercialización.

En el siguiente cuadro se presentan las microempresas con las que se elaboró o actualizó su Plan de Negocios y se indica el número de talleres realizados hasta completar esta herramienta de gestión.

Cuadro N° 7. Microempresas que han elaborado/ actualizado su Plan de Negocios.

N°	NOMBRE DE LA Microempresa	ELABORADO Plan de Negocios		Nº DE Talleres Realizados
		SI	NO	IILALIZADOS
1	Quesera Comunal de Pímbalo	Χ		3
2	Procesadora de Plantas de Simiátug Samai	Χ		2
3	Centro de Negocios Campesinos de la FRY	Χ		2
4	Quesera Comunal de Lanza Urku	Χ		3
5	Quesera Comunal San Miguel de Monoloma	Х		3
6	Fábrica de Panela Granulada Guachacaña	Χ		2
7	Centro de Acopio de Cacao de la UNORCIE	Χ		2
8	Centro de Acopio de Cacao de la UCOCS		Х	
TOT	AL DE TALLERES	17		

Fuente: Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R3.

Llegados aquí la microempresa asociativa está lista para fomentar mejores relaciones comerciales, como se muestra en el siguiente apartado.

3.4. Fomento de relaciones comerciales con Operadoras de Mercado.

Las relaciones comerciales son las actividades que realizan las microempresas con las Operadoras de Mercado, con el fin de mantener su producto dentro del mercado de manera más fácil y rentable. Las Operadoras de Mercado las conforman empresas grandes que, amparadas en la producción de sus proveedores, sean éstos minoristas, mayoristas y/o microempresas, colocan sus productos con marca propia en mercados nacionales e internacionales.

Para ello se fomentaron las relaciones comerciales entre Maquita Solidaria y la Planta Panelera de Guachana en vistas a la comercialización nacional y la exportación de panela granulada orgánica. También se establecieron vínculos comerciales entre la Procesadora de Plantas de Simiátug Samai y CAMARI para la comercialización del Herbasal en mercados nacionales. En ambos casos, existen sólo acuerdos verbales de comercialización. Asimismo, al Centro de Acopio de Cacao de UNORCIE se apoyó en el establecimiento de relaciones comerciales con MAKITA AGRO, empresa social de MCCH, llegando a firmar un acuerdo comercial en el que se detallan los compromisos de ambas partes. Ahora ya, el cacao de los/ as productores/as cacaoteros/as de la OSG UNORCIE está siendo exportado a Europa y a Estados Unidos.

Existen también otras Operadoras de Mercado, por ejemplo el Consorcio de Queseras de Bolívar (marca Salinerito) que mantiene convenios verbales de comercialización para la venta de productos lácteos elaborados en las Queseras de Monoloma, Lanza Urku y Pímbalo.

La ventaja de estas Operadoras de Mercado es que compran a un peso exacto y a precio justo a las agroindustrias campesinas sin buscar lucrarse ni aprovecharse de su posición para engañar ni chantajear a los pequeños productores como hacen los intermediarios.

Por ello, se fomenta que las microempresas alcancen la competitividad local y sean capaces de presentar sus productos en el mercado regional, nacional e internacional. En este caso, las microempresas, que por su

limitado tamaño nunca podrían aspirar a ello por sus propios medios, deben hacer uso de las relaciones comerciales establecidas entre las asociaciones propietarias y las Operadoras de Mercado con renombre, tal como en el PAB II se ha realizado con CAMARI, comercializadora solidaria del Grupo Social FEPP, y con las empresas solidarias de MCCH.

3.5. Promoción de los productos seleccionados en nuevos mercados.

Uno de los eslabones críticos en la Cadena de Valor es la comercialización del producto, ardua tarea para llegar al consumidor/a con productos de calidad que cuenten con: registro sanitario, marca registrada, código de barras, semaforización y demás requerimientos exigidos.

La publicidad es uno de los mecanismos indispensables para dar a conocer los productos elaborados por las microempresas con el objetivo de posicionar una imagen empresarial y mejorar el nivel de aceptación por parte del consumidor/a.

De ahí que, desde el PAB II, se apoyó a las microempresas en la elaboración de material divulgativo de sus productos (roll ups y flayers) para facilitar su identificación en el mercado local y nacional. Cabe mencionar que se diseñaron y editaron los divulgativos y roll ups de 5 productos: Queso Mozzarella "Monoloma", Queso Mozzarella "Montañez", Queso Mozzarella "Apreciadito", Herbasal "Simiátug Samai" y Panela Granulada "Guachacaña".

Al trazar la estrategia de comercialización y el plan de promoción de los productos se toma en cuenta lo siguiente:

- ★ Analizar la competencia.
- ★ Usar de las nuevas tecnologías de comunicación.
- ★ Utilizar estrategias y herramientas novedosas para la apertura de nuevos mercados.
- ★ Cumplir con la normativa de calidad vigente.
- ★ Participar en ferias comerciales que, además de ser un espacio para las ventas, es la mejor manera de conocer si nuestro producto tiene aceptación.

En el siguiente cuadro se detalla qué microempresas estuvieron presentes en las 4 ferias en que se participó desde el PAB II.

Cuadro N° 8. Participación de las Microempresas apoyadas en Ferias locales y nacionales.

NOMBRE DE LA MICROEMPRESA	FERIAS EN QUE Participó	LUGAR	FECHAS
Quesera Comunal	Feria del Queso	Salinas, Bolívar	1 al 3 de Noviembre
de Pímbalo: Queso Mozzarella	Feria Expo-Industrias MIPYMES Y Artesanías Guaranda	Guaranda	7 al 9 de Noviembre
Procesadora	Feria Mercado del Pretil de Cumbayá	Cumbayá, Quito	2 al 4 de Junio, y 5 al 6 de Julio
de Plantas de Simiátug Samai: Herbasal y Mixturas de	Feria Expo-Industrias MIPYMES Y Artesanías Quito	Quito	25 al 28 de Septiembre
Hierbas.	Feria Expo-Industrias MIPYMES Y Artesanías Guaranda	Guaranda	7 al 9 de Noviembre
Quesera Comunal de Lanza Urku: Queso Mozzarella	Feria Mercado del Pretil de Cumbayá	Cumbayá, Quito	2 al 4 de Junio, y 5 al 6 de Julio
Quesera Comunal San Miguel de Monoloma: Queso Mozzarella	Feria Mercado del Pretil de Cumbayá	Cumbayá, Quito	2 al 4 de Junio, y 5 al 6 de Julio
Fábrica de Panela Granulada	Feria Mercado del Pretil de Cumbayá	Cumbayá, Quito	2 al 4 de Junio, y 5 al 6 de Julio
Guachacaña: Panela Granulada	Feria Expo-Industrias MIPYMES Y Artesanías Guaranda	Guaranda	7 al 9 de Noviembre

Fuente: Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R3.

3.6. La mejora de los procesos de producción empresarial.

Es indispensable que toda empresa cuente con un Manual de Calidad en base al cual llegue a implementar un eficaz Sistema de Control de Calidad, que incluya la aplicación de BPM's, es decir, que todos sus procesos estén claramente y en detalle escritos, que puedan ser registrados y que se apliquen con una buena organización y flujo del proceso de producción, asegurando la trazabilidad.

Dada la importancia de este tema, y ante las falencias observadas, desde el PAB II se ha apoyado a 7 microempresas en el desarrollo y la implementación un Sistema de Control de Calidad y BPM'S a través de la contratación de una Consultora especializada, que

ayudó a la identificación de los riesgos de contaminación, puntos sensibles y no conformidades en varias áreas: estructuras internas y externas, equipos y utensilios, personal, materias e insumos, operaciones de producción, envasado, etiquetado y empacado, almacenamiento, distribución, transporte y comercialización.

De acuerdo a este diagnóstico, se procedió con varias acciones complementarias:

- La capacitación teórico-práctica al personal (administradores/as y trabajadores/as) en BPM's y como auditores internos de calidad
- ii. El desarrollo y aplicación de un Manual de acuerdo al Sistema de Control de Calidad.

- iii. El análisis y la determinación de las adecuaciones obligatorias a realizarse en la infraestructura del establecimiento, así como de los equipos más necesarios que han de adquirirse y poner en óptimo funcionamiento.
- iv. La realización de las adecuaciones en la infraestructura.
- v. La adquisición de los equipos y su puesta en operación.

A continuación, en el siguiente cuadro, se detallan los apoyos facilitados a las microempresas, en cuanto a mejora de infraestructura y dotación de equipos agroindustriales, en vistas a que mejoren sus BPM's y solucionen algunas no conformidades.

Cuadro N° 9. Apoyos en infraestructura y equipos facilitados a las Microempresas.

N°	NOMBRE DE LA MICROEMPRESA	ADECUACIÓN DE INFRAESTRUCTURA	ADQUISICIÓN DE EQUIPOS Agroindustriales
1	Quesera Comunal de Pímbalo	★ Señalética para la identificación del flujo del proceso.	
2	Procesadora de Plantas de Simiátug Samai	★ Señalética para la identificación del flujo del proceso.	
3	Centro de Negocios Campesinos de la FRY	★ Señalética para la identificación del flujo del proceso.	Mandiles y delantales para eliminación de la contaminación cruzada.
4	Quesera Comunal de Lanza Urku	★ Señalética para la identificación del flujo del proceso.	ia contaminación crazada.
5	Quesera Comunal San Miguel de Monoloma	★ Señalética para la identificación del flujo del proceso.	
6	Fábrica de Panela Granulada Guachacaña	 Señalética para la identificación del flujo del proceso. Materiales de construcción. Bordillos en ventanas. 	 ★ Balanza digital. ★ Cosedora. ★ Pallets. ★ Cortina agroindustrial. ★ Malla para el área de proceso.
7	Centro de Acopio de Cacao de la UNORCIE	 ★ Señalética para la identificación del flujo del proceso. ★ Cubierta para secadora de cacao. ★ Construcción de rampa. ★ Construcción de un baño. Aporte MCCH: ★ Construcción de ventanas. ★ Malla metálica. 	 ★ Medidor de humedad para cacao. ★ Balanza digital. ★ Pallets. Aporte MCCH: ★ Secadora de cacao. ★ Zaranda. ★ Montacargas.

Fuente: Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R3.

4. LOS LOGROS Y ALCANCES DE LA INTERVENCIÓN EN EL COMPONENTE 3.

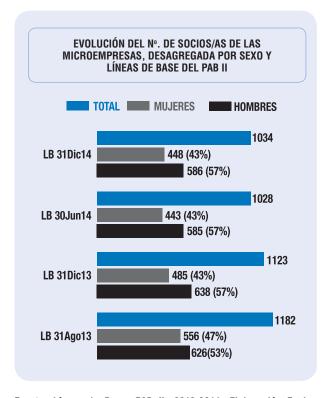
Como se indicó en el apartado anterior, las acciones llevadas a cabo para apoyar a las Microempresas Rurales Asociativas ayudaron a mejorar sus procesos productivos y de gestión empresarial, lo que les permitió acceder a nuevos mercados para la comercialización de sus productos acopiados o elaborados. A continuación se presenta la sistematización de estas mejoras, desagregándolas

en tres niveles: resultados obtenidos, efectos logrados e impactos alcanzados.

4.1. Algunos resultados importantes obtenidos.

Las Microempresas Rurales Asociativas integran un gran número de socios/as, con lo que logran posicionarse en sus zonas y comunidades como la mejor alternativa para incorporar valor agregado a la materia prima a través de procesos de transformación. A continuación, en el gráfico 4, se muestra la evolución, por líneas de base, en el número de socios/as de las Microempresas Rurales Asociativas apoyadas por el PAB II, considerando también el porcentaje de participación de hombres y mujeres.

Gráfico Nº 4. Evolución de la participación de socios/as en las Microempresas Rurales Asociativas.



Fuente: Líneas de Base, PAB II, 2013-2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R3.

Como se observa en el gráfico 4, desde el inicio de la intervención del PAB II las microempresas apoyadas contaban con un número de socios/ as alto (1.182 personas), reflejando que el 53% eran mujeres y el 47% eran hombres; luego de un proceso de actualización de socias llevado a cabo por la Organización de Mujeres Simiátug Samai, propietaria de la Planta Procesadora de Hierbas, ésta redujo su membresía en más de 100 mujeres que no se encontraban activas en la organización, por lo que, en el conjunto de las empresas apoyadas, los hombres incrementaron su porcentaje de participación, estandarizándose en el 57%, y el de las mujeres bajó al 43%. Aun así, al 31 de diciembre de 2014, el porcentaje y el número de socias sigue siendo alto (448 mujeres), y también el número total de socios/as, integrando las 8 microempresas 1.034 personas, lo que representa un promedio de 129 socios/ as por empresa. Esta alta membresía significa



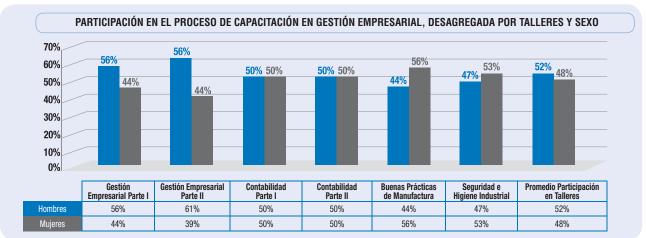
que las agroindustrias asociativas son vistas en los territorios como la mejor alternativa para la incorporación de valor agregado a los productos agropecuarios, obteniendo mejores precios por éstos, lo que les permite también alcanzar un posicionamiento y una incidencia relevante en los territorios.

Las capacidades locales desarrolladas a través del Proceso de Capacitación en Administración y Gestión Empresarial contribuyen a mejorar la gestión empresarial de las Microempresas Rurales Asociativas, favoreciendo, además, el empoderamiento del personal administrativo y operativo.

En el gráfico 5 se detalla la participación del personal administrativo y operativo de las Microempresas en los Procesos de Capacitación en Administración y Gestión Empresarial; se incluye también el porcentaje de participación desagregado por sexo.

El personal administrativo y operativo de las Microempresas demostró gran interés por participar en los dos procesos de capacitación en Administración y Gestión Empresarial facilitados desde el PAB II, uno por año, desarrollando sus capacidades en administración, manejo de registros contables, producción de calidad, aplicación de BPM'S y seguridad industrial. Por ello se contó con una participación activa promedio de 19 personas en los talleres impartidos, de las que 9 (48%) fueron mujeres. Sin duda que esto ha favorecido muchísimo la mejora en la gestión empresarial que se ha notado en las agroindustrias, como se muestra en los siguientes apartados.

Gráfico Nº 5. Participación en el Proceso de Capacitación a las Microempresas apoyadas por el PAB II, desagregada por talleres y sexo.



Fuente: Registros de asistencia a Talleres de Gestión Empresarial, 2013-2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R3.

Las Microempresas Rurales Asociativas han desarrollado herramientas de planificación y gestión empresarial que se encuentran aplicando, con lo que se asegura una gestión empresarial más eficiente. En el cuadro 10 se valoran los niveles y grados de aplicación por parte de las Microempresas Rurales Asociativas de las herramientas de planificación y gestión empresarial que se construyeron de manera participativa con ellas.

Cuadro Nº 10. Aplicación de las Herramientas de Gestión en las Microempresas apoyadas.

			Plan de Negocios		Estrategia de Mejoramiento de la Cadena de Valor			Estrategia de Comercialización		
		NIVELES DE APLICACIÓN								
N° MICROEMPRESA			REGULAR	MAL	BIEN	REGULAR	MAL	BIEN	REGULAR	MAL
1	Quesera Comunal de Pímbalo		Х			Х		Х		
2	Procesadora de Plantas Simiátug Samai		Х			Х		Χ		
3	Centro de Negocios de la FRY			Χ			Χ			Χ
4	Quesera Comunal de Lanzaurco		Х			Х			Х	
5	Quesera Comunal de Monoloma		Х			Х			Х	
6	6 Fábrica de Panela Guachacaña		Х		Х				Х	
7	Centro de Acopio de Cacao de UNORCIE			Χ		Х			Х	

Fuente: Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R3.

Al analizar el cuadro anterior se observa que las 7 microempresas cuentan con Plan de Negocios, Estrategia de Mejoramiento de la Cadena de Valor y Estrategia de Comercialización; ahora bien, al momento de aplicar estas herramientas de planificación y gestión empresarial muy pocas lo hacen adecuadamente, la mayoría las aplican a medias o regular, y sólo una, el CNC de la FRY no las aplica. Estos indicadores todavía bajos se explican porque recién se elaboraron las herramientas y se dio inicio a su implementación, contando con el compromiso del personal administrativo y operativo, de modo que se asegure una gestión empresarial más eficiente.

Las Microempresas Rurales Asociativas comercializan sus productos a través de Operadoras de Mercado, fomentando relaciones comerciales y acuerdos que viabilizan la comercialización de sus productos en mercados locales, nacionales e internacionales.

En el cuadro 11, se detallan los acuerdos comerciales de las Microempresas Asociativas con distintas operadoras de mercado nacionales y locales para la colocación de los productos estratégicos.

Cuadro N° 11. Acuerdos de las Microempresas Rurales Asociativas con Operadoras de Mercado.

AC	CUERDOS CON OPERADORAS DE MERCADO	PRODUCTO	ACUERDOS		OPERADORAS DE MERCADO
N°	NOMBRE DE LA MICROEMPRESA	PRODUCIO	SÍ	NO	UPERADURAS DE MERCADO
1	Quesera Comunal de Pímbalo	Queso Mozzarella	Χ		★ Consorcio de Queseras de Bolívar
2	Procesadora de Plantas de Simiátug Samai	Herbasal, infusiones	Х		★ CAMARI★ Red de Comercialización de Productos Talahua
3	Centro de Negocios Campesinos de la FRY	Fréjol, otros granos		Х	
4	Quesera Comunal de Lanzaurco	Queso Mozzarella	Х		★ Consorcio de Queseras de Bolívar★ CONA
5	Quesera Comunal San Miguel de Monoloma	Queso Mozzarella	Х		★ Consorcio de Queseras de Bolívar★ CONA
6	Fábrica de Panela Granulada Guachacaña	Panela Granulada	Χ		★ MCCH-Maquita Solidaria
7	Centro de Acopio de Cacao de UNORCIE	Cacao Seco	Χ		★ MCCH-Makita Agro

Fuente: Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R3.



Microempresas Asociativas tienen la oportunidad de colocar sus productos estratégicos a través de Operadoras de Mercado locales, nacionales e internacionales, que, en algunos casos, incluso los comercializan con la misma marca de la microempresa. Los acuerdos comerciales se establecen en base a: calidad del producto, volumen, tiempos de entrega, anticipos y, sobre todo, compromiso de las microempresas. Para ello se firma un documento o de manera verbal establecen una relación comercial a medio. o largo plazo. Sin duda que esto favorece la sostenibilidad de las microempresas que luchan por buscar posicionarse en el mercado, siendo más competitivas y elaborando productos de calidad, dejando a un lado malas prácticas de antaño.

> Los productos de las microempresas rurales asociativas están siendo reconocidos en nuevos mercados a través de la promoción de sus productos con identidad propia y la participación en ferias locales y nacionales, incentivándose por el reconocimiento obtenido a continuar trabajando.

En el cuadro 12 se detallan las ventas realizadas por las agroindustrias durante su participación en ferias locales y nacionales, a las que asistieron con el apoyo y acompañamiento del PAB II.

Cuadro Nº 12. Ventas realizadas en Ferias de Promoción de los productos por las Microempresas.

N°	MICROEMPRESA	PRODUCTOS	VOLUMEN DE VENTAS	FERIAS
SIM	IÁTUG			
1	Quesera Comunal de Pímbalo	Queso Mozzarella	\$ 1.350,00	
2	Procesadora de Plantas de Simiátug Samai	Herbasal- Infusiones	\$ 944,00	"El Mercado del Pretil" Cumbayá, Quito Expo-feria
SAL	INAS			MIPYMES y
4	Quesera Comunal de Lanzaurco	Queso Mozzarella	\$ 100,00	Artesanías, Quito
SAN	LUIS DE PAMBIL			Feria del Queso
5	Quesera Comunal San Miguel de Monoloma	Queso Mozzarella	\$ 52,50	de Salinas Expo-feria MIPYMES y Artesanías,
ECH	EANDÍA			Guaranda
6	Fábrica de Panela Granulada Guachacaña	Panela Granulada	\$ 250,00	
TOT	AL		\$ 2.696,50	
	, _			

Fuente: Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R3.

Como se ve en el cuadro, el volumen de ventas de las microempresas durante su participación en las 2 ferias locales y 2 ferias nacionales a las que asistieron llegó a ser de 2.696,50 dólares, una cifra discreta, ya que se vende por unidades. Si bien, lo más importante es que dieron a conocer sus productos y que éstos recibieron, de parte de los/as consumidores/as, una buena aceptación, lo que les incentiva a continuar con su trabajo mejorándose cada día.

Es importante también destacar que muchas personas y futuros clientes potenciales que visitaron los stands donde se promocionaban los productos de las microempresas no conocían de su existencia y beneficios, tampoco dónde se ubican las microempresas, ni cómo acceder a la compra de los productos. De este modo, y usando el material publicitario (roll ups y divulgativos) que se elaboró previamente, las propias microempresas se dieron a conocer a consumidores/as y clientes.

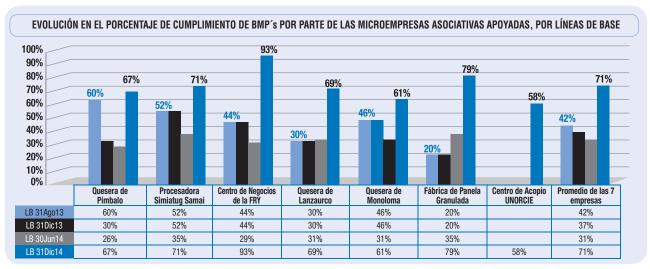
Las microempresas han implementado un sistema de control de calidad y aplican las BPM's, garantizando un producto procesado de calidad para su consumo.

La implementación del Sistema de Control de Calidad y Buenas Prácticas de Manufactura en

las Microempresas les ayuda a definir en detalle y a aplicar adecuadamente todos los procesos requeridos para la elaboración de un producto de calidad. Por ello, las microempresas apoyadas vienen aplicando de manera progresiva el Manual de Calidad para la implementación de las BPM's. Es así que, al inicio de la intervención, el promedio de cumplimiento de las 6 empresas en operación era del 42%, un porcentaje muy bajo. Luego del proceso de capacitación realizado y luego de algunas adecuaciones en las infraestructuras y de la dotación de varios equipos nuevos, en respuesta a los puntos críticos identificados en una auditoría realizada por técnicos de una consultora, al realizar la evaluación final de cumplimiento de BPM's, que incluye una auditoría de procesos, se obtuvo un 71% de cumplimiento promedio de las 7 Microempresas en operación. Se mejoró en casi 30 puntos, pero aún necesitan seguir mejorando hasta llegar, por lo menos, al 90% de cumplimiento.

En el gráfico 6 se expone en detalle la evolución en el cumplimiento de BPM's que ha tenido cada Microempresa Rural Asociativa en el tiempo de intervención del PAB II.

Gráfico Nº 6. Evolución de los porcentajes de cumplimiento de BPM´s en las Microempresas.



Fuente: Líneas de Base, PAB II, 2013-2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R3.

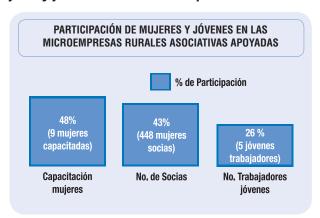
Se visualizan cambios importantes en los procesos productivos de las Microempresas Asociativas, tanto en el cumplimiento de la normativa vigente en el país, como en la calidad de los alimentos elaborados o productos acopiados, lo que ayuda a las empresas ser más competitivas en el mercado.

- 4.2. Efectos logrados con la intervención en el componente 3.
- Las Microempresas Rurales Asociativas están impulsando relaciones sociales más justas y equitativas en sus comunidades y territorios, a través de la integración de mujeres y jóvenes

en condiciones de equidad, el desarrollo de sus capacidades y la generación de empleo, lo que deviene en un mayor empoderamiento respecto de la propia microempresa.

El gráfico 7 muestra la participación e integración de mujeres y jóvenes en la mejora de capacidades locales, así como el nivel protagónico que están tomando en las Microempresas Asociativas.

Gráfico Nº 7. Participación e integración de mujeres y jóvenes en las Microempresas Asociativas.



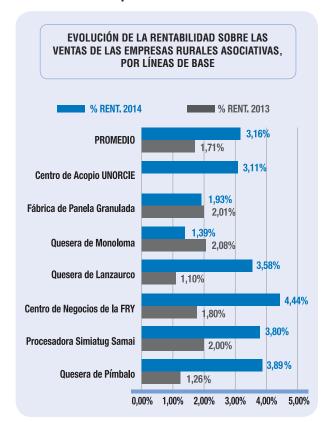
Fuente: Líneas de Base, PAB II, 2013-2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R3.

En las Microempresas Rurales de las zonas de intervención se constata una importante integración de las mujeres, ya sea participando en los procesos de capacitación en Gestión Empresarial, donde las 9 mujeres capacitadas representaron el 48% del total de participantes, ya sea en calidad de socias de las empresas, donde 448 mujeres logran un 43% de representación. Esto únicamente son dos ejemplos que nos indican que, actualmente, las mujeres están asumiendo nuevos roles, como la dirección, la administración, el control de calidad, la apertura de mercados e impulsando relaciones sociales más justas y equitativas entre hombres y mujeres. Cabe mencionar también que, del total de trabajadores/as de las microempresas, el 26% son jóvenes.

> Las Microempresas han logrado la eficiencia a través de la optimización de su capacidad instalada, el buen aprovechamiento de los recursos existentes y la comercialización de sus productos a buenos precios, generando un beneficio adicional en forma de rentabilidad, lo que les asegura la sostenibilidad.

En el gráfico 8 se observa la evolución de la rentabilidad sobre ventas que han tenido las empresas.

Grafico N° 8. Evolución de la Rentabilidad sobre ventas de las Empresas Rurales Asociativas.



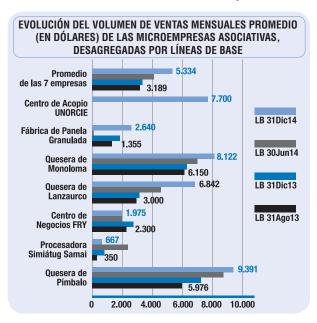
Fuente: Líneas de Base, PAB II, 2013-2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R3.

En el gráfico que presenta la evolución del porcentaje de rentabilidad sobre ventas se observa que la mayoría de las microempresas presentan un proceso evolutivo gradual positivo, logrando ser más eficientes a través de la optimización de los recursos existentes y de una comercialización más ventajosa. Así, al inicio de la intervención, se calculó que su rentabilidad promedio era del 1,71%; ahora, finalizando la intervención en el año 2014, su rentabilidad promedio sobre ventas es del 3,16%. Únicamente la Quesera Comunal de Monoloma presenta un descenso significativo del 0,69% en su rentabilidad; la fábrica de Panela de Guachana se mantiene; y el resto han mejorado, especialmente el CNC de la FRY y la Quesera de Pímbalo, ambas en más de 2,60%.

> Las Agroindustrias apoyadas por el PAB II mejoran su eficacia empresarial gracias al desarrollo de herramientas y estrategias comerciales, mediante acuerdos con Operadoras de Mercado y el trabajo responsable del personal (administrativo y operativo) para la obtención de productos de calidad, logrando incrementar el volumen de sus ventas.

En el gráfico 9 se detalla el incremento de los volúmenes promedio de ventas mensuales (en dólares) de las Microempresas Rurales Asociativas, desde el inicio de la 2ª Fase del PAB hasta la fecha.

Gráfico Nº 9. Evolución del volumen promedio de ventas mensuales de las Microempresas.



Fuente: Líneas de Base, PAB II, 2013-2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R3.

La estrategia primordial de las Microempresas Rurales Asociativas para lograr sus metas es el incremento de sus volúmenes de ventas, donde interactúan dos elementos, volumen y precio, lo que nos dirá si la empresa es sostenible o no. En otras palabras, los ingresos obtenidos por las ventas tienen que cubrir los costos de operación, el pago de los impuestos, las depreciaciones, otros gastos como la promoción o el desarrollo de nuevos productos y, por supuesto, generar una utilidad representativa. Viendo el gráfico 9, se observa que, al inicio de la intervención, las empresas tenían un volumen de ventas promedio mensual de 3.189 dólares y que, al final de la intervención, alcanzan 5.334 dólares, incrementando su volumen de ventas el 67,26%; un resultado muy notable. Lo que se concluye es que las microempresas apoyadas han mejorado su eficacia empresarial y que las acciones emprendidas por el PAB II para su fortalecimiento están dando buenos resultados.

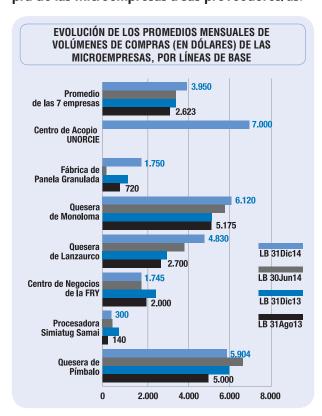
El aumento de los volúmenes de compra de materia prima a los/as socios/as y otros/ as proveedores/as, a peso exacto y precio justo, traen consigo el fomento de las cadenas de valor, lo que representa mayores

ingresos para las familias productoras y la redistribución de los beneficios generados por la comercialización asociativa.

La evolución tenida por las 7 microempresas en sus volúmenes de compras promedio mensuales de materia prima a proveedores/as socios/as y no socios/as muestra que éstos crecieron más de un 50%, pasando de 2.623 dólares, en 2013, a 3.950 dólares en el año 2014. Esto significa que las familias campesinas mejoraron sus ingresos por la venta de sus productos a un precio justo y peso exacto a las empresas asociativas, al fomentarse las cadenas de valor de modo que los beneficios generados por la comercialización asociativa regresan a las áreas rurales y son redistribuidos de manera justa en todos los eslabones de la cadena, en lugar de quedarse en manos de los intermediarios o de otras grandes empresas, que buscan únicamente incrementar sus ganancias.

En el gráfico 10 se detalla la evolución de los volúmenes de compras promedio mensual de materia prima de las microempresas a proveedores/as a lo largo de los 2 años de intervención del PAB II.

Grafico N° 10. Evolución de los volúmenes de compra de las Microempresas a sus proveedores/as.



Fuente: Líneas de Base, PAB II, 2013-2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R3. Por otro lado, que las familias vendan sus productos a las empresas asociativas significa que reciben un buen trato, que su producto es reconocido y que confían en ellas, considerándolas como propias.

"La Panela ha sido un producto que ha sostenido la economía de nuestras familias durante muchos años; ahora que trabajamos unidos podemos buscar el bien para todos/as. La Fábrica de Panela Granulada que tenemos como Asociación nos permite elaborar un producto de calidad obteniendo un mejor precio; para eso todos los/as socios/as nos hemos unido para entregar toda nuestra producción agrícola a la fábrica, aumentando los volúmenes de acopio y permitiéndonos como microempresa generar volúmenes de venta obteniendo ganancias para todos y para la microempresa".

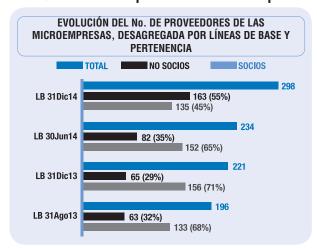
Zenón Guerrero, socio y proveedor de la Fábrica de Panela Granulada de Guachana.

4.3. Algunos impactos alcanzados.

> Las Microempresas Rurales Asociativas están fomentando las cadenas de valor e impulsando el Circuito Económico Social y Solidario en su territorio, gracias al incremento considerable del número de proveedores/as, y a la evolución de sus volúmenes de negocio.

Veamos en el gráfico siguiente la evolución favorable que las Microempresas han experimentado en cuanto al número de proveedores/as de materia prima, sean socios o no socios.

Grafico Nº 11. Evolución del número de proveedores/as de materia prima de las Microempresas.



Fuente: Líneas de Base, PAB II, 2013-2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II. R3.

El fomento de las cadenas de valor dentro del Circuito Económico Social y Solidario ha posibilitado que incremente de manera muy notable el número de proveedores/as de materia prima hacia las Microempresas Rurales que se encuentran en las zonas de intervención del PAB II. vinculándose en muchos casos como socios/as de las mismas. De esta manera también las familias llegan a obtener mayores ingresos y a mejorar sus condiciones de vida. De 196 proveedores/ as de materia prima con que contaban las Microempresas al inicio de la intervención, se ha pasado a 298, incrementándose su número un 52%, de los que, a su vez, el 45% son socios/ as. Sembrando de esta manera la semilla de la comercialización asociativa dentro de las comunidades se ha dado un gran impulso a las Microempresas, que han podido incrementar también sus volúmenes de negocio, mantener sus relaciones comerciales y alcanzar un papel protagónico en los territorios, incidiendo cada vez más en la desaparición de los intermediarios que, por décadas, se han aprovechado de los campesinos/as.

> Las Microempresas Rurales Asociativas están dinamizando la economía, gracias a la mejora de sus utilidades que son redistribuidas de diversas formas entre sus socios/as, contribuyendo así al desarrollo económico familiar y comunitario.

El gráfico 12 presenta en detalle la evolución de las utilidades anualmente generadas por las microempresas rurales asociativas por zonas de intervención del PAB II. Nos muestra que, en el año 2012, las utilidades totales de las 7 agroindustrias en operación fueron de 3.578,77 dólares y que, al finalizar el año 2014, llegaron a 11.103,32 dólares. Este incremento tan considerable, aun reconociendo que la generación de utilidades no es el objetivo fundamental de las empresas asociativas, sino la redistribución de los beneficios entre sus socios/as, se debió a las acciones de fortalecimiento emprendidas por parte de los/ as mismos/as socios/as, los/as administradores/ as y el personal trabajador, apoyados/as desde la asistencia técnica ofrecida por el PAB II, lo que sin duda es muy positivo, pues significa una contribución muy importante al desarrollo económico familiar y comunitario, a la vez que se dinamiza la economía y el CESS en los territorios.

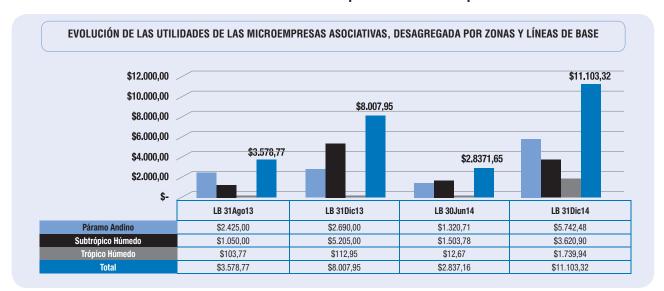


Grafico N° 12. Evolución de la utilidad de las Microempresas Asociativas por zonas de intervención.

Fuente: Líneas de Base, PAB II, 2013-2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R3.

5. PRINCIPALES LECCIONES Y CONCLUSIONES QUE SE EXTRAEN DE LA EXPERIENCIA.

Del proceso de intervención extraemos las siguientes lecciones aprendidas y conclusiones.

- I. El desarrollo de capacidades locales en temas de gestión empresarial del personal administrativo y operativo de las Microempresas es fundamental porque trae consigo nuevas formas de liderazgo y porque vincula a las mujeres a las empresas, motivándoles a superarse y a que sean tomadas en cuenta en puestos gerenciales. Por otro lado, el empoderamiento y responsabilidad compartida entre socios/as hacen que sean más eficientes el proceso administrativo y el trabajo compartido de hombres, mujeres y jóvenes, logrando una mejor repartición del trabajo, las tareas y los aportes en las microempresas.
- II. La capacitación, orientación, motivación y asistencia técnica facilitadas a los/as socios/as, personal administrativo y operativo de las empresas hace que apliquen con empeño y predisposición el reglamento de BPM's y manejen el Manual de Calidad. Éste es el camino correcto para garantizar la calidad del producto y el acceso a mercados locales, nacionales e internacionales.
- III. La provisión permanente de materia prima de calidad, a través de una vinculación responsable con los proveedores, y una planificación

- ordenada del proceso de producción empresarial permiten a las Agroindustrias incrementar sus volúmenes de acopio, a la vez que le dan valor agregado, obteniendo un producto de calidad atractivo para clientes y Operadoras de Mercado.
- IV. La aplicación de estrategias de comercialización y la identificación de canales de distribución óptimos sirven a las microempresas para aumentar su volumen de ventas y obtener buenos precios, logrando así ser rentables y sostenibles; de esta manera sus utilidades podrán ser redistribuidas equitativamente en la cadena, dinamizando la economía de los territorios.
- V. La aplicación correcta en las microempresas del Sistema de Control de Calidad y BPM's es la única manera de garantizar la elaboración de productos de calidad, obteniendo una ventaja competitiva en el mercado, al mismo tiempo que cumplen con la normativa legal y los requisitos que son exigidos a las agroindustrias, eliminando también la competencia desleal y la incidencia de los intermediarios.
- VI. La creación de capital social permite la aplicación adecuada de los procesos administrativos en las Agroindustrias, direccionándolas hacia una cultura empresarial eficaz y eficiente que va a beneficiar a los/as pequeños/as productores/ as agropecuarios/as, quienes pondrán toda su confianza en el personal administrativo que está al frente de las microempresas.

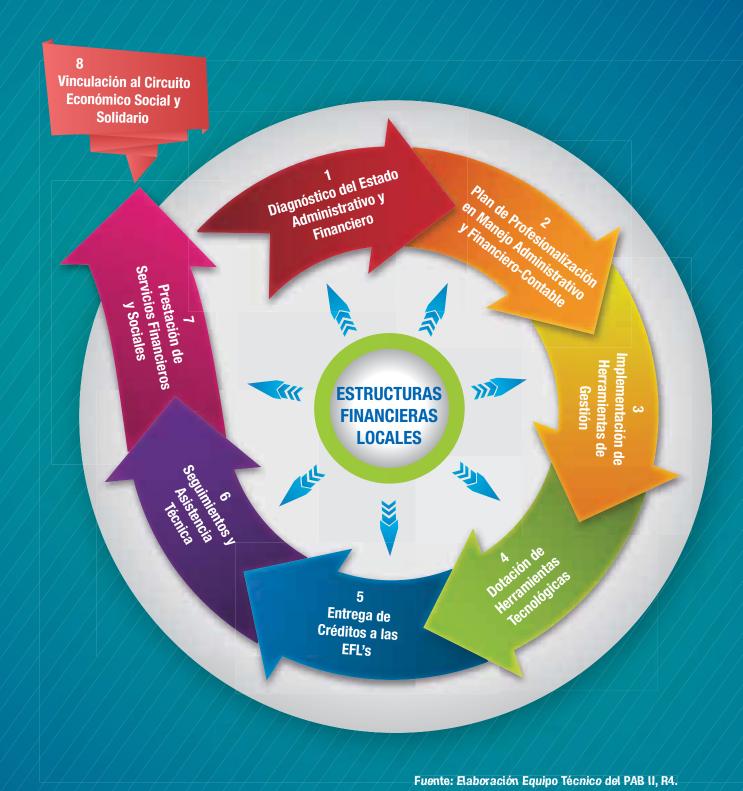


CAPÍTULO 5

LAS ESTRUCTURAS FINANCIERAS LOCALES: FINANZAS POPULARES AL SERVICIO DEL CIRCUITO ECONÓMICO SOCIAL Y SOLIDARIO

Gráfico Nº 1:

PROCESO METODOLÓGICO DE LA INTERVENCIÓN DESPLEGADA DESDE EL RESULTADO 4



1. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EFL'S.

1.1. Un vistazo al sector financiero cooperativo en el Ecuador.

> El Cooperativismo a nivel nacional.

En su Historia del Cooperativismo en el Ecuador, Miño Grijalva realiza un análisis muy acertado y que nos ilustra muchísimo en este aspecto. Nos dice: "En 1999, el Ecuador ingresa en la crisis económica y financiera más grande de su historia económica. La crisis afectó fundamentalmente al Sistema Bancario Nacional y condujo a la guiebra de 20 Bancos. Algunos fueron los factores que desataron la debacle económica nacional, entre ellos: la Guerra del Cenepa sostenida con el Perú, que supuso un mayor endeudamiento externo; el Fenómeno del Niño (1997), que afectó a la exportación agroindustrial de la Costa; una fuerte caída del precio internacional del barril de petróleo; un presupuesto fiscal desfinanciado; y, finalmente, el sistemático impacto de las crisis financieras externas que limitaban las posibilidades de consecución de créditos y de mercados para los productos de exportación".1

"A pesar de la profunda crisis bancaria y de sus recetas neo-liberales que dilapidaron los ahorros de la población ecuatoriana, ésta no involucró al sector financiero cooperativo. Las Cooperativas de Ahorro y Crédito no registraron una crisis sistémica y conservaron los recursos monetarios de sus ahorristas y socios. Más bien, sus políticas de autocontrol atrajeron las preferencias del público y sus estados financieros crecieron durante esos críticos años".2 Como parte de este sector financiero cooperativo, y ejemplo de buena seguridad financiera, no hay que olvidar que también se encontraban las pequeñas Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, muy parecidas a las Estructuras Financieras con las que trabaja el PAB II.

Y nos sigue diciendo Miño Grijalva que "la mayor parte de estas cooperativas surgieron en la década de los años noventa, en medio del crecimiento exorbitante de las instituciones financieras, y constituyeron la otra cara de la moneda de las instituciones bancarias, en medio de una profunda crisis. Las Cooperativas

Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) demostraron tener más liquidez y activos productivos; mayor protección al riesgo crediticio y mejor posición patrimonial y de ahorros".³

"Las Cooperativas de Ahorro y Crédito salieron fortalecidas de la crisis económica y sus activos registraron un ritmo de crecimiento acelerado de más de 26 veces en una década (1999-2009)".4

En efecto, todo este acontecer condujo a que, poco a poco, las finanzas populares y solidarias adquiriesen el reconocimiento debido y que, sin duda, merecían desde las instancias del Estado, pero no fue hasta la Constitución de la República de Montecristi de 2008 cuando se reconoció a la economía popular y solidaria como el tercer sector económico importante dentro de nuestro país. Posteriormente, en 2011, se publicó la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y, en el 2012, el Reglamento para la aplicación de la Ley.

Por la misma Ley se crearon tres instancias importantes, que son: la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), que se encarga de la regulación, el control y el fomento del sector; el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), que se encarga de fomentar el asociacionismo; y la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS), que da servicios financieros a través de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, y que funciona como banca de segundo piso en el sector de la Economía Popular y Solidaria.

Los Bancos Comunales y Cajas de Ahorro y Crédito en el Ecuador.

En el país, a 2013, se estima que aproximadamente hay 14.600 organizaciones financieras en el sector comunitario, principalmente representadas por unas 12.000 Cajas y Bancos Comunales. ⁵ J. Vaca, director ejecutivo de la Red Financiera Rural (RFR), señala que "las Cajas y Bancos Comunales, también conocidos como 'el sistema financiero de los pobres', tienen una cartera de crédito de alrededor de 120 millones de dólares (...)", y explica que "la banca comunal es una metodología para llegar a las personas de

- 3 Id., pág. 95.
- 4 Id., pág. 97.
- 5 Artículo del diario el Telégrafo, en http://www.telegrafo.com.ec/ economia/item/la-cifra-de-clientes-de-cooperativas-de-ahorro-ycredito-es-de-49-millones.html

¹ Miño Grijalva, W., Historia del Cooperativismo en el Ecuador, Serie Historia de la Política Económica del Ecuador, Ministerio Coordinador de Política Económica, Quito, 2013, pág. 94.

² ld., pág. 95.

menos recursos económicos, específicamente a mujeres. En muchas ocasiones son madres solteras, cabezas del hogar que necesitan de un emprendimiento para poder subsistir (...). Este sistema se diferencia de los grandes bancos y cooperativas de ahorro y crédito porque es la propia comunidad la que se organiza, cobra y hace los pagos. Se estima que cerca de 180.000 familias se benefician de los bancos comunales".6

> Segmentación de las COAC.

La SEPS acaba de dictar, el 13 de febrero de 2015, la nueva segmentación para las entidades financieras de la economía popular y solidaria, mediante resolución de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, tal como se nuestra en el cuadro siguiente.

Cuadro Nº 1. Intervalos de segmentación establecidos por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

SEGMENTO	ACTIVOS (USD)
1	Mayor a 80'000.000
2	Mayor a 20'000.000 hasta 80'000.000
3	Mayor a 5'000.000 hasta 20'000.000
4	Mayor a 1'000.000 hasta 5'000.000
E	Hasta 1'000.000
5	Cajas de Ahorro, Bancos Comunales y Cajas Comunales

Fuente: Junta de Política y Regulación Monetaria y financiera. SEPS, $2015.^7$

Hasta la fecha la SEPS solo ha emitido la resolución con la segmentación indicada, se espera que, en los próximos meses, emitan nuevas resoluciones determinando el procedimiento para la legalización de las Cajas de Ahorro, Bancos Comunales y Cajas Comunales.

Aspectos económicos y financieros de las COAC.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) constituyen el grupo de mayor tamaño en términos de activos, pasivos y patrimonio, respecto al total nacional de cooperativas. Según estimaciones de la SEPS, a diciembre de 2012, los activos de las COAC ascendieron a

5.795,8 millones de dólares, lo que representa el 93% del total de activos del sector cooperativo. El siguiente grupo en importancia son las cooperativas de transporte, que apenas representan el 4% de los activos de todo el sector cooperativo. El 3% restante de los activos corresponden a los demás grupos (producción, vivienda, consumo y otros servicios).8

En cuanto al número de socios/as, a diciembre de 2012, el número total de socios/as declarados por las Cooperativas de Ahorro y Crédito, a nivel nacional, bordeó los 4,6 millones de personas.⁹

También, según datos facilitados por la SEPS, "en cuanto al nivel de activos del sector, al realizar un análisis por percentiles, se observa que el 20% de las COAC concentra el 75% de los activos totales, mientras que el 80% restante reúne apenas el 25% de los activos del sector".¹⁰

1.2. Un vistazo al sector cooperativo y de las EFL's en Bolívar.

En la provincia Bolívar no existen estudios de interés realizados sobre Cooperativismo ni sobre el sistema financiero popular y solidario, si bien se conoce que las diversas formas de estructuras financieras existentes aparecen por los años 60 y 70, gracias entonces a los párrocos y laicos que, desde espacios eclesiales, promovieron estos emprendimientos.

De acuerdo a los datos de la SEPS,¹¹ existen 26 COAC que brindan servicios en la provincia Bolívar y que fueron creadas en la propia provincia, 16 de ellas pertenecen al Segmento 5 de acuerdo a la última resolución de segmentación; además de éstas, existen otras 6 Cooperativas que tienen sus agencias en el Cantón Guaranda y que provienen, en su mayoría, de la provincia Tungurahua.

Al existir infinidad de Cooperativas, pero pequeñas en cuanto a su volumen de activos y socios/ as, muchas personas aún no han podido acceder a sus servicios financieros o si han accedido no

⁶ ld.

⁷ www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=f1a1d044-3f45-49d2-9788-ce16e12f49ae&groupId=1293894

⁸ Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Un vistazo del sector cooperativo por segmentos y niveles, Boletín Trimestral I, Quito, Abril de 2013, pág. 4.

⁹ Id., pág. 4.

¹⁰ ld., pág. 5.

¹¹ Listado de Organizaciones Supervisadas por la SEPS, actualizado al 9 de febrero de 2015; en http://www.seps.gob.ec/web/guest/consultaroeps

ha sido en los montos deseados, por lo que, más bien, han decidido optar por la constitución de sus propias cooperativas para autofinanciarse; pero esto, claro, hace que siga incrementándose el número de EFL's y se mantiene el círculo vicioso. También cabe mencionar que estas cooperativas, actualmente, son las más vulnerables, ya que están enfrentando serias dificultades de gobernabilidad, financiamiento y gestión, sobre todo al momento de dar cumplimiento a los requerimientos que estipula la Ley de Economía Popular y Solidaria y su reglamento.

1.3. Situación de las EFL's en el área de intervención del proyecto.

Ubicación geográfica de las EFL's apoyadas por el proyecto.

En la provincia Bolívar, gracias al apoyo de las instituciones que conforman el PAB II, desde este resultado 4 se está apoyando a 10 EFL's que se ubican al norte de la provincia, en las parroquias San Luis de Pambil (1 COAC), Salinas (1 CAC) y Simiátug (3 CAC's), del cantón Guaranda, y en los Cantones Echeandía (3 CAC's) y Las Naves (2 CAC's).

> Protagonismo que van obteniendo dentro del territorio.

El pilar fundamental de las EFL's son sus socios/as, ya que son ellos/as mismos/as quienes fortalecen o debilitan, tanto económica como socialmente, a la Estructura Financiera. En el caso de las EFL's apoyadas, todas ellas ya desde la 1ª fase del PAB, estas estructuras han logrado aglutinar a una parte considerable de los habitantes que se encuentran en el sector o comunidad donde se ubican.

De este modo, estas entidades financieras logrado alcanzar importante una representatividad en sus territorios, ya que su desempeño eficiente ha dado lugar a que se capten recursos en calidad de ahorros, certificados de aportación y créditos externos, aunque no en la cantidad deseada, y que estos mismos recursos sean entregados en calidad de créditos para inversiones en iniciativas productivas y empresariales, potenciando la dinamización de la economía local, al mismo tiempo que se contribuye a su propio fortalecimiento. Pero también presentan algunas debilidades que deben ser corregidas, como se indica a continuación.

> Debilidades identificadas en las EFL's.

- ★ Manejo de montos limitados en activos y cartera de crédito.
- ★ Dificultades de liquidez, debido a que muchos/as socios/as no tienen la costumbre de ahorrar y tampoco las EFL's han podido acceder a financiamiento externo.
- ★ Los montos disponibles para préstamos con frecuencia no alcanzan a solventar las inversiones que los/as socios/as requieren realizar.
- ★ Dificultades de gobernabilidad por cambios permanentes en las dirigencias, ya que los directivos no tienen un ingreso desde estas EFL's, pues su trabajo es voluntario.
- ★ Escasa capacidad de responder a las exigencias actualmente propuestas desde los Organismos de Control del Estado.
- ★ La mayoría no cuentan con Personería Jurídica, dificultándose también su gestión, el acceso a crédito externo y la recuperación de la cartera de crédito.
- ★ Escaso patrimonio, debido a que los/ as socios/as aportan con poco capital en calidad de certificados de aportación, por desconocimiento de la importancia que tiene contar con un buen patrimonio, incluso para poder acceder a financiamiento.

Segmento en el que se ubica la COAC y las otras 9 EFL's apoyadas.

Entre las 10 EFL's apoyadas por el PAB II se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Monoloma Ltda., con personalidad jurídica, que se ubica en el segmento 5. Las 9 EFL's restantes son Cajas de Ahorro y Crédito, todavía sin personalidad jurídica, que también se ubican en el segmento 5 de acuerdo a la nueva segmentación de la SEPS.

2. LEYES, REGULACIONES, NORMATIVAS Y SU REPERCUSIÓN EN LAS EFL'S.

2.1. ASPECTOS LEGALES.

En el contexto nacional, es obligado partir desde la Constitución de la República (2008), la que, en su Art. 283, establece que en el sistema económico social y solidario se integran las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, que se regulará de acuerdo a la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

De igual forma, en el Art. 309, señala que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario. Y, en el Art. 311, señala que el sector financiero social y solidario se compondrá de Cooperativas de Ahorro y Crédito, entidades asociativas o solidarias, Cajas y Bancos Comunales, y Cajas de Ahorro.

La Ley de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento.- La economía popular y solidaria antes del 2008 no era reconocida como tal, aunque ya existía y contribuía en gran medida a mejorar las condiciones de vida de las personas con menos ingresos. Sin embargo, al no contar con un ente regulador, las entidades financieras sufrían serias dificultades. Frente a esta situación, el actual Gobierno promulgó la Ley de Economía Popular y Solidaria, en 2011, y su Reglamento, en el año 2012, para tratar de poner orden en este importante sector financiero.

El Código Orgánico Monetario y Financiero.En septiembre de 2014 se promulga el Código Orgánico Monetario y Financiero, que, en su Sección 3. De las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, dice:¹²

"Artículo 458.- Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro son organizaciones que podrán optar por la personalidad jurídica, que se forman por voluntad de sus socios dentro del límite y en la forma determinada por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, tendrán su propia estructura de gobierno, administración, representación, auto control social y rendición de cuentas y tendrán la obligación de remitir la información que les sea solicitada por la superintendencia.

Quienes opten por la personería jurídica, observarán para su funcionamiento los requerimientos determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y podrán recibir financiamiento para su desarrollo y fortalecimiento concedido por

entidades públicas, organizaciones de la economía popular y solidaria, entidades de apoyo, cooperación nacional e internacional y, en general, ser favorecidos con donaciones y subvenciones".

En el Código Orgánico Monetario y Financiero, por tanto, se ratifica que las Cajas y Bancos Comunitarios pueden obtener la personería jurídica si así lo quieren, pero únicamente podrán ser apoyadas desde cualquier entidad las que tengan personería jurídica. Por ello, será de suma importancia que las EFL's apoyadas lleguen a contar con dicha personería para tener representatividad, mejorar sus indicadores y brindar también mejores servicios.

"Artículo 459.- Las entidades mencionadas son sujetos de acompañamiento, no de control, salvo que realicen operaciones fuera de su ámbito, en cuyo caso serán sancionados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria".

> DIFICULTADES EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMATIVAS Y RESOLUCIONES.

A las COAC, especialmente del segmento 5, se les está complicado cumplir con toda la nueva normativa, pues, anteriormente, no existían mayores controles desde el Estado a estas EFL's.

Los aspectos en los que han tenido mayores dificultades tienen que ver con el Art. 35, que se refiere a las elecciones de los representantes, y con el Art. 36, literal f, donde se indica que los representantes no pueden ser entre ellos cónyuges ni parientes hasta cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, dado que estas Cooperativas más pequeñas fueron creadas por personas de una misma comunidad o sector, donde la mayor parte son familia. De igual forma, los miembros que forman parte del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia no deben ser conyugues, convivientes en unión de hecho o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad, presentándoseles la misma dificultad mencionada anteriormente.

Tampoco muchas de las Cooperativas y Cajas del segmento 5 manejaban la información contable con un sistema o programa informático, sino que lo realizaban de forma manual, lo que les dificultaba tener la información al día. Ahora

están obligadas a ello y han tenido que apurarse en incorporar esta tecnología, no tan fácil en muchos casos, pues tienen que presentar periódicamente toda la información de acuerdo a los reportes que emita el sistema.

2.2. MARCO TEÓRICO.

> El Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017.

Toda actividad en Ecuador se enmarca en función de dar cumplimiento al Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017), y no es de desconocer que las finanzas populares y solidarias contribuyen principalmente al logro de uno de sus objetivos; en este caso, al Objetivo 8. "Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible". 13

¿Qué es el Cooperativismo?

"Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social".¹⁴

> ¿Qué son las Finanzas Populares?

Podemos mencionar que las Finanzas Populares "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 para luego entregarlo en forma de crédito y financiar así las iniciativas locales". 15

> ¿Qué son las Estructuras Financieras Locales?

"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

13 SENPLADES, Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, 2013, Quito, pág. 247.

destinados a la producción y a la creación de nuevos puestos de trabajo.¹⁶

Por tanto, se dice 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".

En una EFL, detrás de los objetivos 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".

3. PROCESO DE INTERVENCIÓN SEGUIDO PARA EL IMPULSO DE LAS FINANZAS POPULARES Y EL FORTALECIMIENTO DE LAS ESTRUCTURAS FINANCIERAS LOCALES.

En el gráfico 1, que se encuentra al reverso de la portadilla de este capítulo, se visualiza el proceso seguido con las EFL's para su fortalecimiento, lo que deviene en un impulso sin precedentes de las finanzas populares al servicio del CESS en cada uno de los territorios.

En el centro están los actores principales, que son las EFL's, y a su alrededor se detallan las actividades desarrolladas en el proceso de intervención. Éstas se enumeran siguiendo un orden lógico de acuerdo a como se fueron realizando. Las flechas ayudan a entender mejor el proceso hasta llegar al último momento, la vinculación de las EFL's al Circuito Económico Social y Solidario, contribuyendo así al financiamiento de las iniciativas productivas y empresariales en el territorio.

A continuación se explican cada una de las actividades que se muestran en el gráfico 1 y cómo se llevan a cabo durante la ejecución del proyecto.

¹⁴ ld. pág. 8.

¹⁵ Tonello, J., Finanzas con rostro humano, Serie "Con inteligencia, sudor y amor...", N° 3, IMPREFEPP, Quito, Noviembre de 2010, pág.

3.1. Diagnóstico realizado a las EFL's para el diseño de una intervención eficiente.

Al inicio de la intervención, con la finalidad de verificar el estado administrativo y la gestión

financiera que realizaban las EFL's, se realizó un diagnóstico de cada una de ellas. En el siguiente cuadro se indican las EFL's a las que se realizó el diagnóstico y algunos de los datos obtenidos.

Cuadro N° 2. EFL's en las que se realizó el diagnóstico y membresía al inicio de la intervención.

Nº	ZONAS	NOMBRE DE LA EFL	ASOCIACIONES VINCULADAS A LA EFL	Nº DE SOCIOS	Nº DE SOCIAS	TOTAL
1	ZONA 1:	CAC Credi-Andina	Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Pímbalo	69	23	92
2	PÁRAMO	CAC Allagueñita	Asociación de Mujeres Allagueñita	17	38	55
3	ANDINO	CAC 7 de Abril	Asociación de Desarrollo Integral Pambuk Urku	22	33	55
4	ZONA 2: SUBTRÓPICO	COAC San Miguel de Monoloma Ltda.	Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad San Miguel de Monoloma	100	85	185
5	HÚMEDO	CAC Libertad y Desarrollo	Asociación de Trabajadores Autónomos de la Comunidad La Palma	68	80	148
6	ZONA 3:	CAC El Tesoro	Asociación de Campesinos El Tesoro, ADECATE	51	47	98
7	TRÓPICO	CAC San Francisco	Asociación de Desarrollo Integral 22 de Febrero de San Francisco de Orongo	8	16	24
8	HÚMEDO	CAC Nueva Esperanza	Asociación Agrícola Nueva Esperanza de Guamag Yacu	16	23	39
9	Z0ŅA 3:	CAC Las Mercedes	Asociación Comunitaria de Desarrollo Sustentable Las Mercedes	55	30	85
10	TRÓPICO SECO CAC Jerusalén Comité de Desarrollo Comunitario Jeru		Comité de Desarrollo Comunitario Jerusalén	29	6	35
TOTA	L DE LAS 10 EF	'L's		435	381	816

Fuente: Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R4.

Algunos puntos críticos encontrados fueron:

- ★ Muchas personas que fueron capacitadas en la 1ª fase del PAB ya no estaban brindando servicios dentro de sus EFL's, siendo una debilidad al momento de continuar con el proceso de fortalecimiento.
- Muy pocas contaban con todas las herramientas de gestión necesarias dado el nivel de desarrollo que habían adquirido, como: Reglamento Interno, Reglamento de Crédito, Manual de Crédito. Estas herramientas son de suma importancia, sobre todo porque ayudan a realizar una buena gestión del crédito, que es su actividad más importante y su razón de ser.
- ★ Muchas EFL's no contaban con equipos informáticos suficientes, lo que dificultaba en gran parte llegar con una mejor atención a los/as socios/as.
- ★ Poco financiamiento externo: Esto se debía a que muchas aún no contaban con información al día al no manejar adecuadamente el Software Financiero, lo que les dificultaba gestionar recursos externos.
- ★ Los directivos no asumían a conciencia su compromiso con las EFL's, lo que también dificultaba su fortalecimiento.

Este diagnóstico fue un insumo importante que ayudó a diseñar la intervención, ya que se realizó de manera participativa con los directivos de cada una de las EFL's, planificando y buscando las estrategias y las actividades a desarrollar para superar los puntos críticos encontrados y así lograr los resultados esperados con las actividades.

3.2. Plan de Profesionalización en Manejo Administrativo y Financiero-Contable de las EFL's.

En el diagnóstico realizado se observó que muchas personas que estaban gestionando las EFL's eran nuevas y no habían alcanzado a capacitarse en la 1ª fase del PAB, por lo que fue necesario desarrollar un completo Plan de Profesionalización en Manejo Administrativo y Financiero-Contable que fuese acorde a las necesidades de formación de los actuales administradores y dirigentes de las EFL's.

Con esta finalidad de generar capacidades locales para la gestión de las EFL's se facilitó un proceso de capacitación consistente en los siguientes módulos:

- a. Contabilidad Financiera: dos días.
- **b.** Análisis y Control Financiero: un día.
- Administración de la Cartera de Crédito: un día.
- d. Diseño de Productos Financieros: un día.
- e. Prevención de Lavado de Activos: un día.
- f. Tributación: un día.

Estos módulos fueron dictados a los directivos y administradores/as de las 10 EFL's apoyadas, con lo que se contribuyó a que la información y gestión sea más eficiente y ayude a brindar información confiable a los/as socios/as. Este proceso tuvo una carga horaria de 60 horas teórico-prácticas.

Por otro lado, dado que existieron cambios en la normativa legal que deben cumplir las COAC's, se precisó realizar un proceso de capacitación exclusivo para la COAC San Miguel de Monoloma Ltda., con temas específicos para los directivos que conforman el Consejo de Administración y Vigilancia y el Gerente, ya que debían cumplir con 20 horas de capacitación en determinados temas antes de registrarse como directivos en la SEPS, tal como se detalla en el Art. 41 del Reglamento de la LEPS.

La temática de capacitación versó sobre las Funciones y Roles de los Directivos en la gestión financiera popular y solidaria, con una duración de 3 días. Con estos procesos de capacitación los/as administradores/as y directivos se encuentran en capacidad de gestionar de mejor forma su EFL, y de elaborar y aplicar las herramientas de gestión.

3.3. Implementación de herramientas de gestión con las EFL's apoyadas.

El no contar con reglamentos o tenerlos desactualizados dificulta la gestión y entorpece el proceso de fortalecimiento de una entidad financiera. Así, por ejemplo, anteriormente, al no estar bien reglamentada la entrega de los créditos, algunas EFL's entregaban montos muy altos a pocas personas, limitando el acceso a crédito al resto de los/as socios/as.

Las herramientas planteadas para su implementación o actualización fueron:

Reglamento interno.- En este reglamento se encuentran las disposiciones y normativas

- obligatorias que cada una de las EFL's ha adoptado para mejorar su gestión interna.
- > Reglamento de crédito.- Aquí se establecen las disposiciones generales, requisitos y condiciones que regirán la entrega de los préstamos. Todas las EFL's, por pequeñas que sean, necesitan al menos contar con esta herramienta para la gestión del crédito y que todos/as los/as socios/as lo conozcan antes de solicitar un crédito.
- > Manual de crédito.- En este Manual se puntualizan, de manera general, los lineamientos de crédito, los procedimientos crediticios y la gestión de cobranza; este documento es de suma importancia y necesario para todas las COAC's, ya que ayuda al oficial de crédito y cobranzas a realizar mejor su trabajo, y a los Consejos de Administración, Vigilancia y al Comité de Crédito a cumplir con sus funciones en base a una normativa clara.

La aplicación de estas herramientas también contribuye a mejorar la concesión y recuperación de los créditos; es así que se nota una baja considerable de la morosidad en las EFL's apoyadas. En el siguiente cuadro se detallan las EFL's que actualmente ya disponen de estas herramientas.

Cuadro N° 3. EFL's apoyadas que cuentan con herramientas de gestión.

Nº	NOMBRE DE LA EFL	REGLAMENTO INTERNO	REGLAMENTO DE CRÉDITO	MANUAL DE CRÉDITO	
1	CAC Credi-Andina	Actualizado	Elaborado		
2	CAC Allagueñita	Desactualizado			
3	CAC 7 de Abril	Actualizado	Elaborado		
4	COAC San Miguel de Monoloma Ltda.	Actualizado	Elaborado	Elaborado	
5	CAC Libertad y Desarrollo	Actualizado	Actualizado		
6	CAC El Tesoro	Actualizado	Elaborado		
7	CAC San Francisco	Actualizado	Elaborado		
8	CAC Nueva Esperanza	Actualizado			
9	CAC Las Mercedes	Actualizado	Elaborado		
10	CAC Jerusalén	Actualizado	Elaborado		
TOTAL DE LAS 10 EFL's		10	8	1	

Fuente: Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R4.

Estas herramientas fueron elaboradas o actualizadas de acuerdo a las necesidades de cada una de las EFL's, con puntos básicos que los directivos y administradores puedan entender y aplicar, ya que si se redactan documentos voluminosos y complejos a los directivos y a quien esté a cargo de la EFL se les dificulta ponerlos en práctica.

Con la COAC San Miguel de Monoloma Ltda. se llegó a elaborar el Manual de Crédito, pues al ser cooperativa tienen que cumplir con las exigencias del organismo de control (SEPS) y aplicar las Buenas Prácticas Administrativas; lógicamente, también sirve de guía para el oficial de crédito.

Al mismo tiempo que se elaboraban estos documentos se capacitaba a los directivos y administradores en su uso y aplicación, para que luego no tuvieran dificultad en su aplicación y conozcan cómo realizarlos.

3.4. Dotación de Equipamiento, Software Financiero y Materiales a las EFL's apoyadas, y capacitación en su manejo.

En la 1ª fase del PAB se dotó de equipos y Software Financiero-contable a varias EFL's. Sin embargo, muchas aún no lo manejaban adecuadamente y no conocían bien todas las funciones que pueden realizarse con el Software, lo que les hubiese permitido mejorar la información y los procesos. Más aun teniendo en cuenta que muchas personas que antes se capacitaron en el manejo de este Software ya no estaban brindando ese servicio a su EFL e ingresaron otras personas que poco o nada entendían del tema. A todas ellas se brindó soporte técnico hasta que llegaron a manejar de forma adecuada los equipos y el Software.

También varias EFL's contaban con equipos de computación obsoletos, por lo que se apoyó a dos de ellas con la dotación de computadoras nuevas y a otras dos con impresoras.

Con la finalidad de ir mejorando la presentación de los servicios y la imagen de las EFL's se les apoyó también con materiales diversos, como: cartolas, papeletas de depósito y retiro, con diseños más atractivos e incluyendo ya sus propios logos. Los/as socios/as eran los que más se alegraban, pues notan que su EFL mejora constantemente.

La dotación de equipos, de un Software Financiero-contable y de otros materiales, acompañado todo ello de la debida capacitación, hace posible que las EFL's mejoren su gestión y logren un buen posicionamiento ante sus socios/as y la comunidad o comunidades en las que prestan servicios financieros, pues con estos equipos y materiales logran tener la información al día y así brindar un mejor servicio.

3.5. Entrega de créditos a las EFL's para incrementar el volumen de su cartera de crédito.

Muchas de las EFL's carecen en gran medida de liquidez, lo que no les permite fortalecerse social y económicamente, por lo que desde el PAB-FEPP se les entregan créditos para que incrementen el volumen de su cartera y mejoren la liquidez, así como los servicios que prestan a sus socios/as.

De las 10 EFL's con que se trabaja en el PAB II, accedieron al crédito 8, ya que cumplieron con los requisitos establecidos para ser beneficiadas y están en la capacidad de manejar con eficiencia crédito externo. Estas fueron las siguientes: CAC 7 de Abril, COAC San Miguel de Monoloma Ltda., CAC Libertad y Desarrollo, CAC El Tesoro, CAC San Francisco, CAC Las Mercedes, CAC Jerusalén, CAC Credi-Andina y CAC Nuevo Amanecer¹⁷. Se entregaron un total de 12 créditos por un monto de 178.300,00 dólares.

Para la entrega de créditos a las EFL's se planteó, previamente, un mecanismo para la gestión del fondo de crédito, estableciendo, en primera instancia, un Comité de Crédito, que elaboró un reglamento de crédito con todo el proceso a seguir. Para la aprobación de un crédito solicitado por una EFL primero tiene que reunirse este Comité, revisar la documentación presentada para su respectivo análisis y luego tomar una decisión.

El Fondo de Crédito contribuye a mejorar notablemente a las EFL's, tanto administrativa como financieramente, y a que sus socios/as accedan a montos muchos más grandes. Hay que resaltar que todas las EFL's han quedado bien en la devolución de los créditos, no presentándose casos de morosidad.

¹⁷ Aparece mencionada en el listado la CAC Nuevo Amanecer, de la comunidad El Congreso, en el cantón Echeandía, aunque no está incluida en la línea base del proyecto, porque solicitó crédito y, al cumplir con los requisitos exigidos, el Comité de Crédito del FEPP-PAB estimó conveniente apoyarle.

3.6. Asistencia Técnica y evaluación periódica de las EFL's a través de la elaboración de estados financieros, entrega de créditos y aplicación de reglamentos.

Con un adecuado asesoramiento y asistencia técnica se acompaña el proceso de fortalecimiento de las EFL's, ya que en las visitas que se realizan periódicamente a las EFL's se aprovecha para:

- ★ Despejar dudas acerca de los temas de capacitación que están poniendo en práctica.
- ★ Elaborar instrumentos que les permiten mejorar la gestión.
- ★ Revisar el Software administrativo-contable y los datos ingresados.
- ★ Verificar los libros contables y ayudar en la elaboración de los estados financieros.
- * Apoyar en la realización del arqueo de caja.
- ★ Desarrollar estrategias de captación de socios/as.
- * Ayudar al análisis de la cartera de crédito.
- ★ Rendición de cuentas en la asamblea de socios/as.

A las EFL's apoyadas se les brinda asistencia técnica una o dos vez al mes, según los requerimientos de éstas. Se nota que quienes quieren fortalecerse mucho más rápido, también quieren que se esté permanentemente guiándoles y ofreciéndoles asistencia técnica, lo cual es muy bueno ya que se mejora en todos los aspectos financieros y de gestión, además de contar con la información al día, que les va a ayudar a tomar decisiones acertadas y oportunas al tiempo que ganan la confianza de sus socios/as.

3.7. Implementación de servicios financieros y sociales.

Conforme van creciendo las EFL's, asimismo mejoran e incorporan nuevos servicios financieros y no financieros con el fin de llegar a sus socios/ as de una manera más eficiente, respondiendo a sus necesidades de financiamiento en montos, plazos y tipos de interés convenientes.

La mayoría de los créditos que brindan las EFL's son para el establecimiento de proyectos agrícolas y pecuarios. Ésta es su principal razón de ser, para lo que fueron constituidas. Se nota cómo los montos de los créditos han incrementado en la mayoría de las EFL's. Antes entregaban créditos de 100 o 200 dólares; hoy en día se encuentran entregando créditos hasta de 4.000 dólares, con lo que muchos/as socios/ as también van realizando mayores inversiones, las que, a su vez, contribuyen notablemente a la mejora de su economía familiar y de la economía de la comunidad.

Ahora bien, poco a poco, en su proceso de fortalecimiento descubren que también pueden implementar otros servicios financieros y no financieros muy útiles no solo para sus socios/as, sino también para las Empresas Asociativas y la comunidad en general.

Algunos de estos servicios que ya han empezado a implementar varias EFL's son:

- > Servicio de pago a los productores ganaderos que entregan la leche a la actualmente, Comunal: Queseras Comunitarias (la de Monoloma y la de Pímbalo) se sirven de la EFL que existe en su misma comunidad para, a través de ella, realizar quincenalmente el pago a sus proveedores/as. Otra EFL, la Caja Libertad y Desarrollo de La Palma, está organizándose para también ofrecer este servicio. La EFL presta el servicio y, a su vez, se beneficia del ahorro que ahí mismo hacen sus socios/as, ya que la mayoría no retiran todo el dinero, sino que una parte lo dejan ahorrado en la Caja o Cooperativa de su localidad.
- Servicio de recargas de telefonía móvil: a la vez que prestan el servicio obtienen una comisión que ayuda a pagar los gastos internos de la EFL.
- > La mayor parte de las EFL's realizan o financian actividades sociales dentro de la comunidad, realizando actos de integración o contribuyendo a éstos. Los actos más apoyados son: el aniversario de la comunidad, programas de Navidad, especialmente para los/a niños/as, programas de fin de año, día de la madre, etc. Estas actividades ayudan a la unión de las familias y la comunidad.
- Gestión de proyectos sociales y de desarrollo comunitario: también gestionan ante otras instituciones de apoyo numerosos proyectos de capacitación, sociales y de desarrollo para la comunidad, que ayudan a mejorar las condiciones de vida de las familias.

A futuro ya están pensando en realizar el cobro de los servicios básicos y el pago del Bono de Desarrollo Humano, servicios que ayudarían muchísimo a los/as socios/as, ya que al encontrarse lejos de las grandes ciudades no tendrían que salir y se ahorrarían mucho dinero.

3.8. Vinculación al Circuito Económico Social y Solidario.

Con este componente 4, el fomento de las Finanzas Populares, se interviene en las cuatro zonas de desarrollo del PAB II. En dos de ellas, Páramo Andino y Subtrópico Húmedo, la mayor parte de los recursos van destinados a financiar la cadena de valor de la leche; en las otras dos zonas, Trópico Húmedo y Trópico Seco, la mayor parte de las inversiones desde las EFL's van destinadas a la actividad de mejoramiento de la producción del cacao. Esto permite que muchas familias, en el corto plazo, vean cómo mejoran sus ingresos y, por ende, su nivel de vida.

Es así que, al implementar o mejorar sus servicios, las EFL's contribuyen a su fortalecimiento, a la vez que al mejoramiento del Circuito Económico Social y Solidario y, en definitiva, de las condiciones de vida en el territorio. Además, algo que con frecuencia no se toma en cuenta, es que las EFL's son espacios de relacionamiento donde las personas se sienten respetadas, escuchadas y atendidas, donde conviven con los otros vecinos de la comunidad, generándose un ambiente de compañerismo y amistad no sólo entre los/as socios/as, sino entre todas las familias de la comunidad, e incluso entre comunidades vecinas.

Todo este proceso seguido, y que ha contribuido a fortalecer las EFL's, nos permite también presentar a continuación los resultados alcanzados con este proyecto desde el componente 4.

4. LOS LOGROS Y ALCANCES DE LA INTERVENCIÓN EN EL COMPONENTE 4.

Las acciones emprendidas y descritas en el apartado anterior, de acuerdo al proceso seguido en este componente de finanzas populares y solidarias, han alcanzado transformaciones importantes en el proceso de fortalecimiento de las EFL's y en sus capacidades de gestión, logrando que éstas destaquen como actores clave en sus territorios a través del financiamiento de las iniciativas empresariales y los proyectos productivos de sus socios/as. A continuación se presentan los logros, desagregándolos en tres niveles: resultados obtenidos, efectos logrados e impactos alcanzados.

4.1. Algunos resultados importantes obtenidos.

Las Estructuras Financieras Locales (EFL's) se han fortalecido y cumplen mejor con su misión, ofreciendo servicios financieros y sociales que dinamizan el desarrollo local.

En el siguiente cuadro se detallan los servicios que las EFL's ponen a disposición de sus socios/as y el nivel de fortalecimiento que cada una tiene.

Cuadro N° 4. Servicios financieros y sociales que prestan las EFL's.

NOMBRE DE			N°	NIVEL DE FORTALECIMIENTO		
LA EFL	SERVICIOS FINANCIEROS	SERVICIOS SOCIALES	SERVICIOS Que prestan	ALT0	MEDIO	BAJ0
CAC Credi- Andina	 Microcréditos: Productivo, Comercio, Consumo, Vivienda y Emergente Ahorros: Ahorro a la Vista y Plazo Fijo 	Pago de la Leche. Recargas telefónicas Apoyo económico en las actividades comunitarias	10	X		
CAC Allagueñita	 Microcréditos: Productivo, Comercio, Consumo, Vivienda y Emergente Ahorros: Ahorro a la Vista 	◆ Apoyo económico en las actividades comunitarias	7		X	
CAC 7 de Abril	 Microcréditos: Productivo, Comercio, Vivienda y Emergente Ahorros: Ahorro a la Vista 	Apoyo económico en las actividades comunitarias	6	X		
COAC San Miguel de Monoloma	 Microcréditos: Productivo, Credi-Sipero, Comercio, Consumo, Vivienda y Emergente Ahorros: Ahorro a la Vista y Plazo Fijo 	Pago de la Leche. Apoyo económico en las actividades comunitarias Gestión de apoyos para la comunidad	11	X		
CAC Libertad y Desarrollo	 Microcréditos: Productivo, Comercio, Consumo, Vivienda y Emergente Ahorros: Ahorro a la Vista y Plazo Fijo 	Pago de la Leche (en negociaciones). Apoyo económico en las actividades comunitarias	9	X		

NOMBRE DE			N°	NIVEL DE FORTALECIMIENTO		
LA EFL	SERVICIOS FINANCIEROS	SERVICIOS SOCIALES	SERVICIOS Que prestan	ALTO	MEDIO	BAJ0
CAC El Tesoro	 Microcréditos: Productivo, Comercio, Consumo, Vivienda y Emergente Ahorros: Ahorro a la Vista y Plazo Fijo 	◆ Apoyo económico en las actividades comunitarias	8	Х		
CAC San Francisco	 Microcréditos: Productivo, Comercio, Consumo, Vivienda y Emergente Ahorros: Ahorro a la Vista 	◆ Apoyo económico en las actividades comunitarias	7	Х		
CAC Nueva Esperanza	 Microcréditos: Productivo, Comercio y Consumo Ahorros: Ahorro a la Vista 	 Apoyo económico en las actividades comunitarias 	5			Х
CAC Las Mercedes	 Microcréditos: Productivo, Comercio, Consumo, Vivienda y Emergente Ahorros: Ahorro a la Vista y Plazo Fijo 	◆ Apoyo económico en las actividades comunitarias	8	Χ		
CAC Jerusalén	 ◆ Microcréditos: Productivo, Comercio y Emergente ◆ Ahorros: Ahorro a la Vista 	Apoyo económico en las actividades comunitarias	5		Х	

Fuente: Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R4.

En el cuadro anterior se observa que la mayor parte de EFL's ya cuentan con servicios financieros y sociales acordes a las necesidades de cada sector, que son prestados en cada territorio para financiar las iniciativas que los/ as socio/as tienen. Son la COAC San Miguel de Monoloma y la CAC Credi-Andina, de Pímbalo, las que mayor número de servicios prestan, seguidas por las CAC's Libertad y Desarrollo, Las Mercedes y El Tesoro.

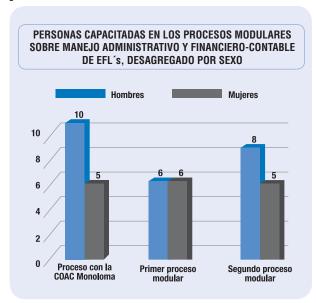
Tres EFL's brindan a sus Queseras Comunitarias el servicio de pago quincenal de la leche a los/as productores/as; antes, las Queseras les pagaban directamente desde la administración y el dinero lo gastaban muchas veces en consumos innecesarios; con este servicio, las EFL's logran retener recursos en forma de ahorros cuando el/la productor/a no retira todo el dinero del pago por su leche, contribuyendo a fortalecerse y a que los/as socios/as administren mejor sus recursos.

El 70% de las EFL's ya se gestionan de forma adecuada, brindando numerosos servicios que los socios requieren, mejorando así la capacidad de inversión de los/as socios/as en actividades productivas y microempresariales. Estas EFL's ya son sostenibles y brindarán más servicios a futuro.

Los directivos y administradores/as de las EFL's fueron capacitados/as en manejo Administrativo y Financiero-Contable de EFL's, con lo que han mejorado la gestión de sus entidades.

En el gráfico 2 se detalla el número de personas que participaron en los procesos de capacitación, desagregado por procesos y sexo.

Gráfico N° 2. Participación en los procesos modulares de capacitación a EFL's, por procesos y sexo.



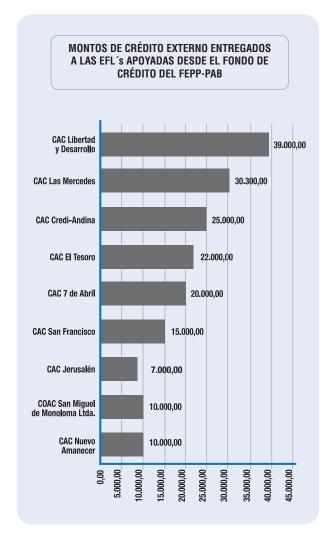
Fuente: Registros de asistencia a Talleres sobre Manejo Administrativo y Financiero-Contable de EFL's, 2013-2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R4.

Como se observa en el gráfico 2, en el proceso realizado con la COAC San Miguel de Monoloma participaron 15 personas de la directiva, de las que 5 fueron mujeres (33%); en el primer proceso modular, realizado con directivos y administradores/as de las 10 EFL's, participaron 12 personas, de las que 6 fueron mujeres (50%); en el 2° proceso modular, participaron 13 personas, de las que 5 fueron mujeres (38%); en total, participaron 40 personas (16 mujeres -40%- y 24 hombres -60%-). Sin duda que estos tres procesos de formación realizados han ayudado muchísimo a que las EFL's se vayan gestionando mejor, pues disponen a los/as participantes para asumir sus responsabilidades con eficacia y eficiencia.

Las EFL's han incrementado notablemente el volumen de su cartera de crédito gracias al apoyo recibido desde el PAB II en calidad de crédito externo, convirtiéndose en la mejor alternativa de financiamiento de las actividades productivas y empresariales de sus socios.

En el gráfico 3 observamos cómo las EFL's conforme se fortalecen también van accediendo a financiamiento externo e incrementando su cartera de crédito.

Gráfico N° 3. EFL's beneficiarias de créditos desde el fondo de crédito del FEPP-PAB II.



Fuente: Líneas de Base, PAB II, 2013-2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II. R4.

Viendo los datos de los créditos entregados, tal como muestra el gráfico 3, se puede afirmar que fueron bastantes altos y que sirvieron a su objetivo. Lo que se trató es de que alcanzase al mayor número posible de EFL's. Se entregaron 178.300 dólares en crédito a 9 Cajas, a una tasa de interés del



12% anual, una tasa de interés muy baja si se compara con las tasas de interés actuales de Bancos y Cooperativas en Ecuador. Como estas EFL's manejan una tasa de interés activa promedio entre el 19% y el 22% anual en los créditos que entregan a sus socios/as, y sus costos operativos son muy bajos, estos créditos externos que han recibido les han ayudado a fortalecerse y a capitalizarse con las utilidades obtenidas, dinamizando, a la vez, las finanzas populares en sus áreas de influencia y convirtiéndose en la mejor alternativa para financiar actividades productivas y empresariales locales.

Las EFL's que cuentan con Software contable, equipos tecnológicos y otros materiales de oficina e informáticos, realizan una gestión administrativa y financiera más eficiente, lo que contribuye a su sostenibilidad.

En el cuadro siguiente se presentan estos elementos considerados, como son: i) Software Contable; ii) Equipo Informático; y iii) Materiales de oficina; y se valora si ya han sido o no todavía bien implementados y su nivel de manejo y disponibilidad en las CAC's apoyadas.

Cuadro Nº 5. Valoración del manejo del Software, Equipos y Materiales que tienen las EFL's.

Nº	NOMBRE DE LA EFL	NIVEL DE MANEJO DEL SOFTWARE			DISPONIBILIDAD DE EQUIPAMIENTO		DISPONIBILIDAD DE MATERIALES	
		EFICIENTE	BUENO	REGULAR	COMPLETO	BÁSICO	COMPLETO	BÁSICO
1	CAC Credi-Andina	Χ			X		X	
2	CAC Allagueñita	Χ			Х		X	
3	CAC 7 de Abril	Χ			X		Х	
4	COAC San Miguel de Monoloma	Χ			X		X	
5	CAC Libertad y Desarrollo	Χ			X		Х	
6	CAC EI Tesoro	Χ			X		X	
7	CAC San Francisco		X			Χ		Χ
8	CAC Nueva Esperanza			Х		Х		Х
9	CAC Las Mercedes	Χ			X		Х	
10	CAC Jerusalén		Х		Х		Х	
	TOTAL:	7	2	1	8	2	8	2

Fuente: Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R4.

Se realizó la entrega de Equipos Informáticos a las EFL's que los tenían obsoletos o no disponían de ellos y de algunos materiales de oficina para mejorar su imagen. Como se observa en el cuadro presentado, el 70% de las EFL's manejan ya de forma eficiente el Software Contable, el 80% tienen equipamiento adecuado y disponen de materiales de oficina completos; esto es importante, ya que con todos estos detalles también se contribuye al fortalecimiento de las EFL's. Todas estas entregas de apoyos fueron acompañadas de seguimientos, asistencias técnicas y capacitaciones en grupo y en cada EFL para generar la capacidad local de uso y aplicación adecuados, afianzando así la

confianza de los/as socios/as en las EFL's, al disponer siempre de información confiable y oportuna.

Las EFL's han implementado herramientas de gestión interna y de gestión del crédito, con lo que mejoran su eficiencia y toman decisiones en base a reglas claras, de manera oportuna y con equidad, contribuyendo así a la democratización del crédito.

En el cuadro 6 se presentan las herramientas con que han sido dotadas las EFL's y sus niveles de aplicabilidad para realizar una adecuada gestión interna y del crédito.

Cuadro Nº 6. Niveles de aplicabilidad de las herramientas dotadas a las EFL's.

Nº	NOMBRE DE LA EFL	NIVEL DE APLICACIÓN DEL REGLAMENTO Interno			NIVEL DE APLICACIÓN DEL REGLAMENTO DE CRÉDITO			
		BIEN	REGULAR	NO LO APLICAN	BIEN	REGULAR	NO LO APLICAN	
1	CAC Credi-Andina	Χ			Χ			
2	CAC Allagueñita			X			X	
3	CAC 7 de Abril	X			Χ			
4	COAC San Miguel de Monoloma Ltda.	Х			Χ			
5	CAC Libertad y Desarrollo	X			Χ			
6	CAC El Tesoro	Х			Χ			
7	CAC San Francisco	X			Χ			
8	CAC Nueva Esperanza			X			X	
9	CAC Las Mercedes	X			Χ			
10	CAC Jerusalén		X			Х		
TOTAL:		7	1	2	7	1	2	

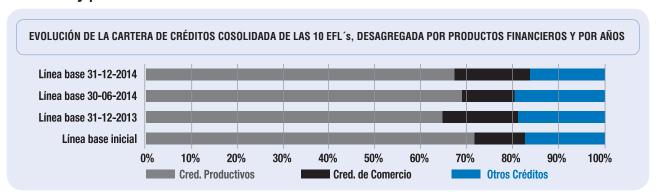
Fuente: Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R4.

En el cuadro 6 se puede observar que de las 10 EFL's que tienen Reglamento Interno, 7 aplican bien esta herramienta; así también el Reglamento de Crédito lo aplican adecuadamente el 70% de las EFL's. No aplican bien estas herramientas la CAC Allagueñita y la CAC Nueva Esperanza, ya que, por el mismo hecho de estar débiles, no han adoptado aún estas herramientas, que fueron elaboradas por los mismos socios/as y directivos de cada una de las EFL's. Cabe decir que si estas herramientas se ponen en práctica inmediatamente mejora tanto la operatividad interna como la gestión del crédito, ayudando también a la recuperación oportuna de los créditos otorgados a los/as socios/as.

La mayor parte de la cartera de crédito de las EFL's apoyadas está concentrada en la financiación de proyectos productivos establecidos por sus socios/as, contribuyendo de este modo al financiamiento de las cadenas productivas y de valor en sus comunidades y en las comunidades vecinas.

La mejora lograda con el dinamismo de trabajo ha significado que la mayoría de las EFL's estén ya en capacidad de financiar, con mayores volúmenes y en mayor número, las iniciativas productivas, empresariales y comerciales de sus socios/as. A continuación, el gráfico 4 indica la evolución que ha tenido la Cartera de Crédito de las 10 EFL's en montos destinados a la inversión, desagregada por productos financieros.

Gráfico Nº 4. Evolución de la Cartera de Crédito de las 10 EFL's apoyadas, desagregada por productos financieros y por años.



Fuente: Líneas de Base, PAB II, 2013-2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R4.

Como se puede observar en el gráfico 4, la mayor parte de los recursos crediticios entregados por las EFL's (entre el 80 y el 85% de la cartera) están destinados a proyectos productivos y empresariales. El resto se destina a otras actividades, como mejoras en la vivienda, en su mayoría, y consumo.

Estas pequeñas entidades financieras rurales son las que destinan mayores recursos a apoyar la producción local (lo que no pasa con las entidades de las grandes ciudades), pues se ubican en zonas donde la mayor parte de los habitantes se dedican a la agricultura y la ganadería, y fueron creadas para contribuir el mejoramiento de la producción. Ahora, también, con el impulso de los Circuitos Económicos Locales, están aportando enormemente al financiamiento de las cadenas de valor.

4.2. Algunos efectos logrados con la intervención.

El alto nivel de compromiso y el empoderamiento que muestran los/as socios/as respecto de sus EFL's, gracias a la evidente mejora de la gestión que realizan y de los servicios financieros y sociales que les ofrecen, contribuye a que las personas confíen en estas iniciativas depositando en ellas sus ahorros y certificados de aportación.

Esta afirmación refleja un hecho cierto, que los/as socios/as confían en sus EFL's, tal como se visibiliza en el siguiente gráfico, que muestra la evolución de los ahorros y certificados de aportación consolidados de la COAC y las 9 Cajas de Ahorro y Crédito apoyadas.

EVOLUCIÓN DE LAS CAPTACIONES CONSOLIDADAS DE LAS 10 EFL'S APOYADAS, DESAGREGADAS POR LÍNEAS DE BASE ■ Línea Base Agosto 2013 Línea Base Diciembre 2013 Línea Base Diciembre 2014 200.000 156.294,90 150,000 113.421.92 104.652,89 100,000 54.916.12 63.225.14 18.961,50 23.169,70 24.137,96 50.000 0 Depósitos a Plazo Fijo:\$ Certificados de Aportación:\$ Ahorros:\$

Gráfico Nº 5. Evolución de las Captaciones en las EFL's apoyadas por líneas de base del proyecto.

Fuente: Líneas de Base, PAB II, 2013-2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R4.

Como se demuestra en el gráfico 5, año tras año, van incrementando los ahorros y certificados de aportación depositados por los/as socios/as, pues crecen en confianza en sus propias estructuras financieras, ya que, durante la intervención del PAB II, se incrementaron en un 49,35% los ahorros y en un 15,13% los Certificados de Aportación consolidados de las 10 EFL's. Estos porcentajes son muy significativos, especialmente el de los Ahorros, no tanto el de los Certificados de Aportación, que no tienen un incremento notable. La razón de ello es que, actualmente, la normativa existente prohíbe a los/as socios/ as tener aportes de capital superiores al 5% del patrimonio, por lo que muchos los han retirado o los han pasado a ahorros para no incumplir la normativa vigente.

Cuando las EFL's se gestionan con eficiencia y eficacia obtienen buenos resultados y los/as socios/as crecen en confianza hacia su propia entidad financiera, lo que demuestran ahorrando y aportando con recursos económicos propios para mejorar y fortalecer su EFL. Esto no pasaba antes, cuando salían a dejar el dinero en los Bancos o Cooperativas de las ciudades, ocasionando fuga de capitales de las áreas rurales hacia las urbanas, lo que se sumada a la migración, dificultándose enormemente los procesos de desarrollo local. Ahora, la situación va cambiando poco a poco.

> Las EFL's apoyadas han mejorado sus niveles de eficiencia en la administración interna y en el manejo de la cartera de crédito mediante la aplicación de herramientas como el Reglamento Interno y el Reglamento de Crédito, logrando bajar

considerablemente el índice de morosidad y obteniendo mejores resultados.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución de la morosidad promedio en las 10 EFL's apoyadas durante el proceso de intervención del PAB. Es claro que, cuando las EFL's ponen en práctica las herramientas de gestión interna y de gestión del crédito, se notan los cambios.

Gráfico Nº 6. Evolución de la morosidad promedio de las EFL's apoyadas, por líneas de base.



Fuente: Líneas de Base, PAB II, 2013-2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R4.

Al comparar el dato de morosidad promedio entre la línea base inicial y la final fácilmente se observa la diferencia. Las EFL's presentan una significativa mejora de este índice al bajar del 12,12% al 5,62% actual (6,50% de reducción), debido, como se dijo, a que están gestionando mejor los créditos.

"Con la aplicación de las herramientas de gestión y tecnológicas se ha simplificado el trabajo, optimizado el otorgamiento del crédito y, además, se ha contribuido a manejar bien todos los recursos de la CAC".

Arnaldo E. Tuárez, Gerente de la CAC Las Mercedes, Las Naves.

La aplicación del Reglamento Interno y del Reglamento de Crédito ha favorecido que los créditos otorgados se recuperen de forma eficiente y no reflejen tan alta morosidad, señal inequívoca de que realizan mejor la gestión de la cartera de crédito; también ha ayudado a que las EFL's hayan incrementado el número de socios/as y que la mayoría (70%) reflejen interesantes utilidades. Todo ello se debe, sin duda, al hecho de que las EFL's realizan una gestión interna más eficiente y eficaz.

La democratización del crédito que han logrado las EFL's, a través del financiamiento de las iniciativas impulsadas por mujeres, en igualdad de oportunidades con los hombres para el acceso a créditos, ha llevado a que sean muchas más las mujeres que se animen a ser parte de las Finanzas Populares y Solidarias, creciendo en su autonomía económica.

Hay 4 EFL's que tienen más socias que socios, favoreciendo a las mujeres en el acceso a financiamiento, ayudándoles a tener sus propios ingresos y a mejorar su autonomía económica.

Gráfico Nº 7. Porcentaje de montos de créditos entregados por las EFL's a hombres y mujeres.



Fuente: Líneas de Base, PAB II, 2013-2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R4.

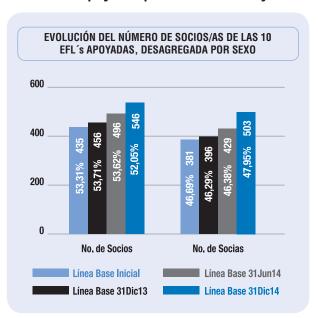
Durante la ejecución del PAB II, el 43% de los montos de créditos entregados por las EFL's, en promedio consolidado, fueron destinados a mujeres. Esto demuestra la democratización del crédito que logran estas entidades solidarias. Desde la asistencia técnica ofrecida por el PAB se insiste permanentemente ello, así como también en la incorporación de mujeres como socias a las EFL's, lo que se ha visto reflejado en los resultados que se presentan en el gráfico anterior.

La mayor parte de los créditos recibidos las mujeres los destinan a actividades como la crianza de animales menores o a implementar pequeños negocios, lo que les ayuda a tener unos ingresos adicionales que gestionan ellas mismas, logrando así mejorar sus condiciones de vida.

> Las EFL's han logrado un posicionamiento relevante en sus territorios como entidades financieras de la economía social y solidaria, ya que el incremento significativo que están teniendo en el número de socios/ as les posibilita el estar presentes en los espacios de participación ciudadana y que incidan en la política local.

En efecto, en el siguiente gráfico, observamos cómo ha ido dándose, año tras año, el crecimiento de socios/as en las EFL's.

Gráfico Nº 8. Evolución del número de socios/as de las EFL's apoyadas por líneas de base y sexo.



Fuente: Líneas de Base, PAB II, 2013-2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II. R4.

Como se puede observar en el gráfico 8, se ha dado un crecimiento considerable de socios/ as en las EFL's, pasando de 816, según la línea base inicial, a 1.049 socios/as a finales de 2014, lo que refleja un incremento del 28,6%; desagregados los datos por género, las socias incrementaron en un 32% y los socios en un 25,5%. Este incremento de socios/as se da gracias a que las EFL's se van gestionando de manera más eficiente, manejando bien los recursos que los/as socios/as les confían y logrando buenos resultados. Además, al contar con una amplia membresía, las EFL's adquieren la capacidad de hacerse presentes en los espacios de participación pública e incidir en decisiones de política local que, de algún modo, les favorezcan.

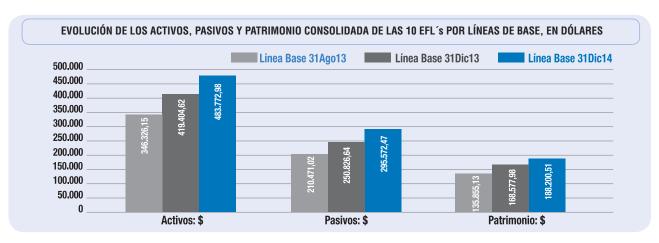
4.3. Impactos alcanzados en Finanzas Populares y Solidarias.

> La dinamización de las Finanzas Populares y Solidarias que se ha logrado en cada una de las comunidades y zonas de desarrollo se muestra en el incremento notable que, en poco tiempo, las EFL's han tenido en sus Activos, Pasivos y Patrimonio, demostrando una mejor dinámica de trabajo ante el conjunto de la sociedad y posicionando a la Economía Popular y Solidaria como la economía de las áreas rurales en el Ecuador.

El fortalecimiento que han tenido las EFL's, gracias a las estrategias aplicadas por el PAB, además de significar una importante mejora en la eficacia y eficiencia de estas estructuras, reflejada en el incremento de las principales cuentas, ha supuesto una mejor dinámica de trabajo y de servicio a los/as socios/as.

En el siguiente gráfico, se presenta la evolución que han tenido las 10 EFL's en cuanto al crecimiento de las principales cuentas (activos, pasivos y patrimonio), a lo largo de la intervención del PAB II.

Gráfico Nº 9. Evolución de los activos, pasivos y patrimonio de las EFL's, por líneas de base.



Fuente: Líneas de Base, PAB II, 2013-2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R4.

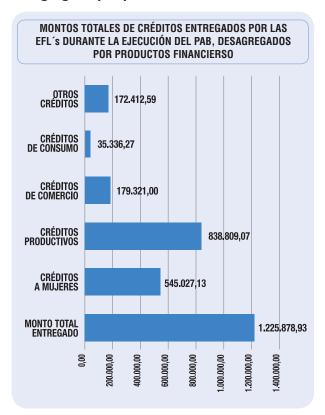
Existe un crecimiento bastante acelerado hasta finales de 2014: i) los activos incrementaron el 39,69%; ii) los pasivos, de igual forma, reflejaron un buen crecimiento, 40,43%; iii) así como el patrimonio, que incrementó un 38,53% con respecto a la línea base inicial. Esto nos demuestra, efectivamente, que las EFL's se han convertido en la mejor alternativa para financiar las iniciativas de sus socios/as, posicionando así a la economía popular y solidaria como la economía de las áreas rurales por el gran dinamismo que van tomando.

> Las EFL's, gracias al fortalecimiento que han logrado, también contribuyen a fomentar el Circuito Económico Social y Solidario en las zonas de intervención del PAB, mediante el financiamiento que ponen en manos de productores y productoras, empresas asociativas, iniciativas de comercialización y otras actividades económicas que se vinculan con las cadenas de valor para impulsar procesos de desarrollo en el territorio.

El fortalecimiento y crecimiento mostrado por las EFL's significa que la mayoría están ya en capacidad de ayudar a financiar, con mayores volúmenes y en mayor número, las iniciativas productivas, empresariales y comerciales de sus socios/as.

A continuación, el gráfico 10 indica el monto total entregado en crédito por las 10 EFL's apoyadas en el periodo de ejecución del PAB II, desagregado por productos financieros, así como el monto entregado a las mujeres.

Gráfico Nº 10. Monto total de crédito entregado por las EFL's durante la intervención del PAB, desagregado por productos financieros.



Fuente: Líneas de Base, PAB II, 2013-2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R4.

De acuerdo al gráfico 10, se observa que los créditos se están destinando, en su mayor parte, para inversiones productivas agropecuarias. De la cartera total de crédito consolidada de las 10 EFL's, hasta el 31 de diciembre de 2014, el 68% fue destinado a la producción agropecuaria. De destacar es, asimismo, que el 44% del total de la cartera entregada lo fue a mujeres.

De este modo, las finanzas populares se convierten en el motor que impulsa el desarrollo comunitario y local, por ser las EFL's gestoras 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.

5. PRINCIPALES LECCIONES Y CONCLUSIONES QUE SE EXTRAEN DE LA EXPERIENCIA.

Del proceso de intervención extraemos las siguientes lecciones aprendidas y conclusiones.

5.1. LECCIONES APRENDIDAS DURANTE LA INTERVENCIÓN DEL PAB II.

- I. Los procesos de capacitación modulares en temas Administrativos y Financieros son de suma importancia para el fortalecimiento de las EFL's; éstos deben ser impartidos a los/as directivos/as, administradores/as y responsables de las EFL's, quienes deben poner en práctica lo aprendido, contando con acompañamiento y asistencia técnica que ayude a resolver las dudas que se les presenten.
- II. Es necesario dotar a las EFL's de herramientas de gestión y tecnológicas que les sirvan para llevar una contabilidad confiable y al día; ahora bien, esto debe acompañarse de un buen proceso de capacitación y de asistencia técnica permanente y oportuna en el mismo lugar en donde funciona la EFL para que las herramientas lleguen a aplicarse y realmente sirvan.
- III. Para las EFL's que están en etapa de fortalecimiento es indispensable la elaboración y aplicación de herramientas de gestión acordes a sus necesidades y teniendo muy en cuenta la realidad en que se encuentran, buscando siempre lo más sencillo, de modo que lo puedan adoptar con facilidad y los/as administradores/as puedan ir aprendiendo y ejercitándose en su uso; solo así, a futuro, llegarán a cumplir con las exigencias de los órganos de control.



- IV. Para que las pequeñas EFL's lleguen a retener recursos en sus propias localidades han de incentivar el ahorro de sus socios/ as y gestionar ante instituciones de apoyo nuevos recursos que ingresen al territorio y que sirvan para la concesión de créditos a quienes quieran emprender actividades productivas y empresariales, lo que, a su vez, va a contribuir a su fortalecimiento y sostenibilidad.
- V. Las EFL's, gracias a los apoyos recibidos y al esfuerzo hecho en aportes desde los/ as mismos/as socios/as, han incrementado considerablemente el número y el volumen de los créditos concedidos para inversiones productivas, contribuyendo así al desarrollo en los territorios a través del financiamiento de las cadenas de valor y el Circuito Económico Social y Solidario.

5.2. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

I. Una buena gestión, eficiente y eficaz, contribuye a 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 los/as administradores/as y en la toma de decisiones para resolver en consenso todos los asuntos de interés común. De igual forma, irán incrementando sus aportaciones en forma de ahorros y certificados de aportación para capitalizar e incrementar el patrimonio de su EFL, lo que ayudará enormemente a que se fortalezca

la entidad financiera local y se asegure su sostenibilidad.

- II. El contar con normativas que regulen, controlen y apoyen a las Cooperativas y Cajas de Ahorro y Crédito, como son la Ley de Economía Popular y Solidaria (y su Reglamento) y el Código Orgánico Monetario y Financiero, resulta totalmente necesario, ya que incentiva a muchas EFL's a mejorar su gestión financiera, a aplicar herramientas, reglamentos y controles, a reducir los riesgos y bajar la morosidad, y, en definitiva, a manejar con eficiencia y transparencia los recursos de sus socios/as.
- III. Los recursos financieros que las EFL's logran retener en las comunidades donde interviene el PAB fomentan con eficiencia el desarrollo rural, pues son entregados en calidad de crédito a sus propios/ as socios/as para el financiamiento de actividades productivas, comerciales y empresariales, sin discriminación y en igualdad de oportunidades para las mujeres; por tal motivo, hay que seguir impulsando y fortaleciendo las finanzas populares en los territorios y áreas rurales donde ni siquiera alcanzan a llegar las entidades bancarias tradicionales, que no consideran sujetos de crédito a la mayoría de los/as pequeños/as productores/as. Por eso, las EFL's son la mejor respuesta a las necesidades de financiamiento en las áreas rurales y la mejor opción para retener los recursos en el territorio sin que se fuguen a las ciudades, ni beneficien a los que sólo buscan el lucro sin fin.







CAPÍTULO 6

TEJIDO SOCIAL, GOBIERNOS LOCALES Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA, PROMOVIENDO LA CONSTRUCCIÓN DEL CIRCUITO ECONÓMICO SOCIAL Y SOLIDARIO EN LOS TERRITORIOS

Gráfico Nº 1:

PROCESO METODOLÓGICO DE LA INTERVENCIÓN DESPLEGADA DESDE EL RESULTADO 5

TEJIDO SOCIAL GOBERNABILIDAD Fortalecimiento de Capacidades **Gobiernos Autónomos Organizaciones Comunitarias** Descentralizados DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS Implementación Plan de Implementación Plan de Generación Formación Socio-organizativo de Capacidades Técnicas Seguimiento a los Procesos Asesoramiento Socio-organizativos de Gestión Elaboración de los Planes de Elaboración de la trabajo de las OB's Planificación Institucional Elaboración de la Planificación Gobierno por Estratégica en OSG Resultados **ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN Y** TOMA DE **DECISIONES** Asambleas Comunitarias de las Organizaciones de Base Consejo de Planificación Local **Comités de Gestión** Asambleas de las Organizaciones de Segundo Rendición de Cuentas Grado Construcción del Circuito Económico **Social y Solidario** Actualización de Elaboración del **Presupuesto Participativo ACUERDOS PARA EL DESARROLLO Y EL BUEN VIVIR**

Fuente: Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R5.

CONTEXTO: ESTADO DEMOCRÁTICO Y PODER POPULAR.

En el Ecuador, se ha iniciado un proceso de consolidación del estado democrático y construcción del poder popular,¹ en el cual el principal agente de acción colectiva es, sin duda, el Estado; pero no es el único. El Gobierno Ecuatoriano busca recuperar el Estado para la ciudadanía y, también, fomentar la acción colectiva de la propia sociedad. Se parte del respeto a la autonomía de las organizaciones sociales y se reconoce el papel del Estado para promover la participación social y ciudadana.

1.1. Análisis del tejido social en el contexto nacional y provincial.

El tejido social del Ecuador, conformado por asociaciones, organizaciones y movimientos sociales, en la última década, ha logrado incorporar su pensamiento en la propuesta del proyecto político del Gobierno actual, que luego la ha convertido en política de estado, amparada en un amplio marco legal; así tenemos: la Constitución de 2008, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, entre otras.

Sin embargo, en la provincia Bolívar, más bien el tejido social está debilitado, debido al escaso empoderamiento de líderes/as y dirigentes de las organizaciones sociales, así como por lo complejo que, actualmente, les resulta a las organizaciones "estar al día" en los procesos de gestión y toda la tramitología que les representa. Un simple trámite como la legalización o actualización de la directiva se les hace interminable... no digamos ya una declaración de IVA o una reforma de estatutos. A su vez, el tener que asumir nuevos roles y responsabilidades ante el Estado, en muchos casos, ha supuesto que varias organizaciones hayan optado por trabajar solo como organizaciones "de hecho".

1.2. Situación de las organizaciones sociales.

Las organizaciones sociales se encuentran conformadas por hombres y mujeres de todas las edades, quienes, a través de la asociatividad, buscan mejorar sus condiciones de vida accediendo a beneficios sociales de todo tipo. Sin embargo, la propia estructura social de prevalencia machista, hace que exista una mayor participación de los hombres en la toma de decisiones y que ellos accedan en mayor número y con mayor periodicidad a los cargos dirigentes.

Por otro lado, en el Ecuador, en junio de 2013, se expidió el Decreto Ejecutivo Nº 16,² que posibilita el contar con la información de las organizaciones que, actualmente, se encuentran activas. Esta información está centralizada en un sistema informático (SUIOS).

Si bien, según indica la Constitución, en su artículo 96, cada sector poblacional que se agrupa en una organización social ha de definir en el ámbito jurídico cómo se va a considerar, si como organización de derecho o como organización de hecho,³ F. Giraldo manifiesta que "el decreto presidencial inicia por desconocer la capacidad de autodeterminación organizativa de la sociedad, incluso violentando el mismo artículo 96 de la carta magna".⁴

Efectivamente, una situación negativa que se presenta desde la promulgación del Decreto Ejecutivo Nº 16 es la marginalidad de las organizaciones de hecho, ya que el Estado solo reconoce a las organizaciones que se encuentren registradas en el SIUOS, las cuales pueden acceder a los beneficios ofrecidos por las diferentes Carteras de Estado.

Pero también, hay que reconocer que un aspecto positivo que se presenta con el mencionado Decreto es que las organizaciones sociales están obligadas a transparentar todas sus actividades y procesos. En este sentido, las organizaciones sociales y ciudadanas del país y, en particular, las existentes en la provincia Bolívar, han sido derivadas y reinscritas como tales en diferentes Carteras de Estado, de acuerdo a los objetivos y fines descritos en sus estatutos. Entre los beneficios que esto representa están el reconocimiento, la certificación y el acompañamiento por parte del Estado para su promoción, participación y fortalecimiento.

² Decreto Ejecutivo Nº 16, del 6 junio de 2013, por el que se expide el "Reglamento para el funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas", pág. 3.

³ Giraldo, F., Seterminó con la expresión de la Soberanía Popular, Artículo sobre el Decreto Ejecutivo Nº 16, en http://www.ecuadorlibrered.tk/index.php/ecuador/politica/2233-2013-06-21-22-33-16.

⁴ ld., pág. 16.

¹ Objetivo 1 del PNBV 2013–2017.

1.3. El rol del Estado en los territorios.

Los niveles administrativos de planificación establecidos por SENPLADES,⁵ son: Zonas, Distritos y Circuitos. Esta nueva distribución no implica eliminar las provincias, cantones y parroquias, sino que más bien las zonas se conforman por provincias, de acuerdo a criterios de proximidad geográfica, cultural y económica. Cada zona está constituida por distritos y éstos, a su vez, por circuitos.⁶

En este contexto, la provincia Bolívar se ubica en la zona 5 –junto con las provincias de Los Ríos, Guayas, Santa Elena y Galápagos–, y cuenta con 4 Distritos y 23 Circuitos.

El Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 establece pautas claras de planificación territorial. Se priorizan sectores estratégicos de articulación que están relacionados con el desarrollo de la vialidad, la energía y la conectividad; así como: el desarrollo endógeno, los derechos de la naturaleza y la calidad del ambiente, el desarrollo urbano y la universalización de los servicios básicos y públicos.⁷

Según la Agenda Zonal 5 (2014), en el país se han dado a lo largo de la historia varios esfuerzos y experiencias relacionados con procesos de planificación y ordenamiento territorial. Sin embargo, los principales problemas seguían sin resolverse, como la disociación entre los objetivos de desarrollo y la realidad de los territorios, al desconocer las potencialidades y limitaciones de éstos; o como la desarticulación entre niveles de gobierno y la ausencia de una política nacional de ordenamiento territorial, que definiera directrices claras para los diferentes actores que inciden en el desarrollo y configuración del territorio.8

Ahora, se afirma, la situación es otra y que estos problemas quedaron en el pasado... Pero no vayamos a creer que es tan fácil, aún queda mucho camino por recorrer.

- **5** Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
- 6 En http://www.planificacion.gob.ec/3-niveles-administrativos-deplanificacion/
- 7 Agenda Zonal 5, Provincias de Santa Elena, Guayas (excepto los cantones de Guayaquil, Samborondón y Durán), Bolívar, Los Ríos y Galápagos, 2013 – 2017, junio 2014, pág. 5.
- 8 Id., pág. 5.

1.4. Los GAD's y la Ciudadanía.

El Gobierno Nacional otorga a los GAD's un rol central en la construcción del Buen Vivir en los territorios. Por una parte, les asigna el rol de actores protagónicos para la transformación de la Matriz Productiva, y cómo este cambio se tiene que expresar territorialmente en la lucha por la erradicación de la pobreza. Por otra parte, los GAD's son las principales instancias encargadas de implementar y ofrecer a toda la población los servicios públicos básicos en los territorios (agua potable, alcantarillado, manejo de desechos, etc.). Y, además, en cuanto canalizadores y motores de la participación ciudadana, a través de la definición de políticas públicas, tendrán -durante los próximos años- la posibilidad de establecer una articulación con el Gobierno Nacional para concretar, en el marco del Plan Nacional del Buen Vivir y de la Constitución de Montecristi, la consolidación del Poder Popular.

En la provincia Bolívar, una vez más, se observa, en los GAD's, deficiencias conceptuales, carencias metodológicas y altos niveles de dispersión y desorientación al momento de hacer la planificación en los territorios, lo que dificulta enormemente la adecuada articulación entre los diferentes niveles de gobierno al momento de la concurrencia de competencias. Esto afecta más si cabe a una provincia, como es Bolívar, eminentemente agropecuaria, pues la población demanda atención permanente para el sector agropecuario y ésta, o no llega, o si llega lo hace de manera descoordinada, poco y mal, respondiendo a acciones clientelares y no a procesos de desarrollo planificados y sostenibles.

La participación de la ciudadanía en todos los asuntos de interés público en el país, en general, y en la provincia Bolívar, en particular, está en proceso de construcción, a pesar de ser un derecho y de estar claramente establecidos en las diferentes normativas los mecanismos mediante los cuales los ciudadanos y las ciudadanas pueden ejercer su derechos a la participación.

Es conveniente continuar trabajando en procesos de sensibilización y empoderamiento, tanto con la ciudadanía como con los GAD's (a nivel técnico y político), hasta que exista una real participación ciudadana, que aporte con propuestas en todos los espacios de interés

público, y que estos espacios sean fomentados desde los GAD's como procesos de verdadera gobernabilidad democrática.

2. CONCEPTUALIZACIÓN TEÓRICA Y MARCO LEGAL DEL TEJIDO SOCIAL, LOS GAD'S Y LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA.

2.1. Actores del tejido social en Bolívar.

En la provincia Bolívar, se identifican diferentes actores locales, entre éstos están las Organizaciones Comunitarias, conformadas por Organizaciones de Base y Organizaciones de Segundo Grado, los Gobiernos Autónomos Descentralizados y las Organizaciones no Gubernamentales, entre otras.

"Es así que las organizaciones campesinas, también llamadas organizaciones locales, comunitarias, rurales 0 populares agrupaciones de base, formales o informales, voluntarias, democráticas, cuyo fin primario es promover los objetivos económicos o sociales de sus miembros. Independientemente de su situación jurídica o grado de formalización se caracterizan por ser grupos de personas que tienen al menos un objetivo común (...). Las organizaciones comunitarias de base actúan como intermediarias entre los agricultores de escasos recursos y las instituciones de investigación y extensión externas. Muchas de ellas se agrupan en federaciones u OSG".9

A su vez, las organizaciones comunitarias coordinan acciones para el fomento del desarrollo de sus territorios con las ONG's, que se constituyen como "organismos autónomos de desarrollo (no locales), con personería jurídica y estructura orgánica (formales), personal y recursos provenientes de financiación externa, sin ánimo de lucro. Su área de acción es el desarrollo rural y se caracterizan por su enfoque alternativo (...)."10 Otro actor de importancia que interviene en el territorio son los Gobiernos **Autónomos** Descentralizados, quienes "gozarán de autonomía política, administrativa y financiera, y se regirán por los principios

de solidaridad, subsidiariedad, equidad interterritorial, integración y participación ciudadana (...)."11

2.2. Participación Ciudadana y Gobernabilidad Democrática.

Según el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social, "la participación ciudadana es principalmente el derecho de las ciudadanas y ciudadanos, en forma individual y colectiva, de participar (ser parte de, incidir) de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación y gestión de los asuntos públicos, y en el control popular de las instituciones del Estado y la sociedad, y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano."12

"El **sistema democrático** tiene tres componentes: (i) la apertura del proceso electoral a todos los grupos políticos (...); (ii) la capacidad de participación de la ciudadanía en función de sus niveles de ingreso y educación; y (iii) la capacidad de la sociedad civil para articular y defender sus intereses.

Dada la existencia del voto obligatorio y de escasos obstáculos en materia de procedimientos, el porcentaje de ciudadanos que participa en las elecciones es relativamente alto (...). Aun así, existen limitaciones relacionadas con su capacidad de participar plenamente en el proceso político y en su configuración, especialmente en lo que tiene que ver con su nivel de participación activa en partidos políticos. La importancia de las organizaciones de la sociedad civil ha ido en aumento, especialmente la de los grupos indígenas; sin embargo, por lo general éstas siguen siendo fragmentadas y débiles, y cuentan con una escasa capacidad para articular una visión nacional de largo plazo."13

Poco a poco va adquiriendo mayor importancia, como una forma de impulsar el sistema democrático, la política de "Gobierno Por Resultados". "El GPR busca dar transparencia y continuidad a la gestión de todas las instituciones del Gobierno Central del Ecuador

⁹ FAO, Departamento de Desarrollo Económico Social, Participación Campesina para una Agricultura Sostenible en Países de América, pág. 1, en http://www.fao.org/docrep/003/t3666s/t3666s06. htm#TopOfPage

¹⁰ ld., pág. 2.

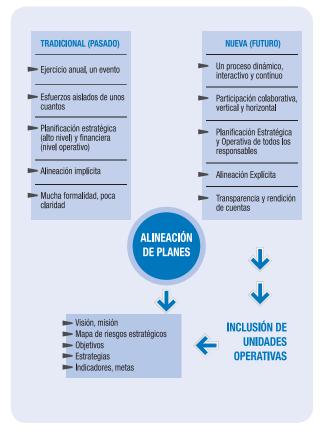
¹¹ Constitución de la República del Ecuador (2008), Artículo 238.

¹² En www.cpccs.gob.ec/?mod=SegundoEje

¹³ Alonso, P., y otros, Evaluación de la Gobernabilidad Democrática, Serie Estudios Económicos y Sectoriales República del Ecuador, BID, Junio de 2007, capítulo 3, pág. 8.

mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de planes estratégicos y operativos en todos los niveles institucionales." ¹⁴ Ver gráfico siguiente, que es muy ilustrador en este sentido.

Gráfico Nº 2: La alineación vertical y horizontal de la planificación del Estado y el GPR.



Fuente: SENPLADES, GPR, 2011.

"La **Gobernabilidad** supone la capacidad del sistema para mantener un equilibrio dinámico entre las demandas sociales y la capacidad de respuesta gubernamental, con la finalidad de que el Estado encuentre soluciones a los problemas y alcance el bienestar de la sociedad." ¹⁵

2.3. Los niveles de gobierno y la articulación con la ciudadanía.

> Los Gobiernos Locales.

La Constitución de 2008, en el Art. 240, define que "los Gobiernos Autónomos Descentralizados de las regiones, distritos metropolitanos, provincias y cantones tendrán facultades legislativas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales. Las Juntas Parroquiales Rurales tendrán facultades reglamentarias. Todos los Gobiernos Autónomos Descentralizados ejercerán facultades ejecutivas en el ámbito de sus competencias y jurisdicciones territoriales."

> La planificación participativa en los GAD's.

La planificación y el ordenamiento del territorio por parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados están garantizados a través de la Constitución de 2008, el Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización (COOTAD) y el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPFP).

El COOTAD, en el Art. 295, sobre la planificación del desarrollo, indica que "los GAD's, con la participación protagónica de la ciudadanía, planificarán estratégicamente su desarrollo con visión de largo plazo considerando las particularidades de su jurisdicción, que además permitan ordenar la localización de las acciones públicas en función de las cualidades territoriales (...)".

El COPFP, en el Art. 42, define los contenidos mínimos de los planes de desarrollo: "En concordancia con las disposiciones del COOTAD, los planes de desarrollo de los GAD's deberán contener, al menos, lo siguiente: Diagnóstico, Propuesta y Modelo de gestión (...)".

La participación ciudadana en los diferentes niveles de gobierno.

Según la Constitución del Ecuador, Art. 95, "las ciudadanas y ciudadanos, en forma individual y colectiva, participan de manera protagónica en la toma de decisiones, planificación, y gestión de los asuntos públicos, y en el control popular de las instituciones del Estado y la sociedad, y de sus representantes, en un proceso permanente de construcción del poder ciudadano (...)".

También el COOTAD, Art. 302, insiste en ello: "(...) La participación se orientará por los principios de igualdad, autonomía,

¹⁴ Secretaría Nacional de la Administración Pública, Gobierno Por Resultados – GPR, Guía Metodológica, Noviembre de 2011, pág. 5.

¹⁵ Freidenberg, F., La Gobernabilidad Democrática en Ecuador: Factores condicionantes y las encrucijadas del cambio político, Selected Works, Enero de 2009, pág. 3.

deliberación pública, respeto a la diferencia, control popular, solidaridad e interculturalidad. Los GAD's reconocerán todas las formas de participación ciudadana (...)".

> Espacios de participación ciudadana promovidos desde los GAD's.

Según la **Constitución**, Art. 100, "en todos los niveles de gobierno se conformarán **instancias de participación** integradas por autoridades electas, representantes del régimen dependiente y representantes del ámbito territorial de cada nivel de gobierno que funcionarán regidos por principios democráticos (...)".

Según el **COOTAD**, Art. 304, "los GAD's conformarán un **sistema de participación ciudadana**, que se regulará por acto normativo del correspondiente nivel de gobierno, tendrá una estructura y denominación propias (...)".¹⁶

Según la Ley Orgánica de Participación Ciudadana, Art. 66, los Consejos Locales de Planificación son los espacios encargados de la formulación de los planes de desarrollo, así como de las políticas locales y sectoriales que se elaborarán a partir de las prioridades, objetivos estratégicos del territorio, ejes y líneas de acción (...)."17

Según esta misma Ley, Art. 67, "el presupuesto participativo es el proceso mediante el cual, las ciudadanas y los ciudadanos, de forma individual o por medio de organizaciones sociales, contribuyen voluntariamente a la toma de decisiones respecto de los presupuestos estatales, en reuniones con las autoridades electas y designadas". 18

Conociendo bien toda esta normativa y marco legal vigentes, desde la intervención del PAB II en este componente se ha tratado de impulsar, por un lado, la participación de la ciudadanía y las organizaciones en el ejercicio de sus derechos con propuestas surgidas, desde sus potencialidades, para la superación de los problemas en el marco del Circuito Económico Social y Solidario, y,

por otro lado, procesos de gobernabilidad democrática liderados desde los GAD's para que den cabida al poder ciudadano y cumplimiento al COOTAD, a través de los espacios de participación ciudadana.

3. PROCESO DE INTERVENCIÓN SEGUIDO PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZATIVO, EL IMPULSO DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y LA MEJORA DE LA GOBERNABILIDAD.

Desde el componente 5 del PAB II se sigue un proceso metodológico en la intervención, tal como se muestra en el gráfico 1 (ver reverso de la portadilla de este capítulo), para el fortalecimiento organizativo, el impulso de la participación ciudadana y la mejora de la gobernabilidad en tres momentos; considerando, en un primer momento, el accionar del Tejido Social y los GAD's en los territorios, en un 2º momento, la interrelación de la ciudadanía con los GAD's en los Espacios de Participación y Toma de Decisiones, y, en un tercer momento, el establecimiento de Acuerdos para el Desarrollo y el Buen Vivir de mujeres y hombres en los diferentes ciclos de vida.

De acuerdo al proceso metodológico que se sigue, se realizan acciones para fortalecer capacidades e implementar herramientas de gestión con las Organizaciones del Tejido Social y con los GAD's que interactúan en los diferentes territorios; estas acciones se detallan a continuación.

3.1. Acciones realizadas para el fortalecimiento de las organizaciones y el tejido social.

En la provincia Bolívar, el PAB II trabaja en cuatro Zonas de Desarrollo: Páramo Andino (parroquia Simiátug), Subtrópico Húmedo (parroquia San Luis de Pambil), Trópico Húmedo (cantón Echeandía) y Trópico Seco (cantón Las Naves), vinculándose a este proceso 25 Organizaciones de Base (OB) y 4 Organizaciones de Segundo Grado (OSG).

Los habitantes que conforman el Tejido Social en la Zona de Desarrollo Páramo Andino son, mayoritariamente, personas indígenas¹⁹

¹⁶ Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización, Art. 304.

¹⁷ Ley Orgánica de Participación Ciudadana, Art. 66.

¹⁸ Ley Orgánica de Participación Ciudadana, Art. 67.

¹⁹ El 94% de la población es Indígena en Simiátug, según el Censo de Población y Vivienda, 2010.

dedicadas a la producción de fréjol y hortalizas y a la ganadería para la producción de leche. Las Organizaciones de Base de la Zona de Páramo Andino están vinculadas a 2 OSG's, la Fundación Runacunapac Yachana (FRY) y la Asociación Simiátug Samai (integrada en su mayoría por mujeres); mientras que, en la Zona de Desarrollo Subtrópico Húmedo, los habitantes son personas, tanto indígenas como mestizas, que se dedican al cultivo de pastos, hortalizas y ganadería para la producción de leche.

Por su parte, en las Zonas de Desarrollo Trópico Húmedo y Trópico Seco, la población es, mayoritariamente, mestiza, con un pequeño porcentaje que se identifica como montubios/ as en el cantón Las Naves; se dedican a la producción de cacao, cítricos, caña de azúcar, plátano, y a la crianza de ganado bovino de doble propósito (carne-leche), entre otros productos. Estas personas están vinculadas a 2 Organizaciones de Segundo Grado: UNORCIE y UCOCS.

Es importante destacar que con las OBs y OSG's de las 4 Zonas de Desarrollo de influencia del proyecto se realizó la socialización del "Proyecto Alianzas para el Desarrollo de Bolívar, Fase II", llegándose a establecer acuerdos para la coejecución de las actividades del proyecto y para la construcción y fortalecimiento participativo de los Circuitos Económicos Locales Sociales y Solidarios en los territorios.

3.1.1. Implementación del Plan de Formación Socio-Organizativo.

Una de las acciones que se promueven es el fortalecimiento de las capacidades locales de hombres, mujeres y jóvenes de las organizaciones, a través de procesos de capacitación. Para ello se elaboró un Plan de Formación Socio-Organizativo, cumpliéndose en dos momentos y realizándose tres procesos. En un primer momento, se realizó el proceso en Simiátug y Echeandía de manera diferenciada, y, en un segundo momento, se unificó al grupo de participantes de Las Naves y San Luis de Pambil para realizar el tercer proceso.

Estos procesos de capacitación socioorganizativa tuvieron una buena acogida y sirvieron para reforzar las capacidades de liderazgo, planificación y gestión en los/as líderes/as, quienes dirigen e impulsan sus organizaciones. En el siguiente cuadro se detallan las temáticas tratadas.

Cuadro Nº 1. Temáticas del proceso modular de Formación Socio-Organizativo.²⁰

MÓDULO	TEMÁTICA	DURACIÓN
1	Desarrollo Local y el Circuito Económico Local.	8 horas
2	Liderazgo, con énfasis en el Seguimiento al Plan Estratégico de la Organización.	8 horas
3	Participación Ciudadana para la vinculación con los procesos y espacios de participación ciudadana del nivel local.	8 horas
4	Gestión Organizativa, para que estén las organizaciones al día.	8 horas
5	Desarrollo Personal, Género y Generación, enfocado a la mejora de la participación de jóvenes y mujeres en las OB's.	8 horas

Fuente: Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R5.

3.1.2. Seguimientos y Asistencias Técnicas a las organizaciones.

Por otro lado, el fortalecimiento de las capacidades de los/as socios/as de las organizaciones es una constante que se plasma a través de los seguimientos y asistencias técnicas a los procesos socio-organizativos que se desarrollan en el territorio; los cuales se orientan a:

- i. Acompañar a los/as directivos/as de las OB's y OSG's para que puedan registrar a sus organizaciones en el Registro Único de Organizaciones Sociales (RUOS).
- ii. La elaboración, seguimiento y evaluación del POA.
- iii. La actualización y registro de directivas y socios/as.
- iv. La legalización de algunas organizaciones en la SEPS.

3.1.3. Elaboración/actualización de las Herramientas de Gestión Organizativa.

Durante el proceso se trabajó en la elaboración y actualización de los Planes de Trabajo de las Organizaciones de Base y de las Planificaciones Estratégicas de las Organizaciones de Segundo Grado y de la

²⁰ Malla curricular del proceso modular de Formación Socio-Organizativo impulsado por el PAB II.

Red de Finanzas Populares y Solidarias de Bolívar. Estas planificaciones se construyen participativamente con las organizaciones mediante la aplicación de una metodología sencilla (ver gráfico 3). Para la elaboración de las Planificaciones Estratégicas se trabaja con una metodología similar, aunque un poco más completa.

Gráfico Nº 3. Esquema de la Metodología de construcción de los Planes de Trabajo de las OB's.



Fuente: Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R5.

En el caso de las actualizaciones de los Planes de Trabajo se realizan 2 talleres, mientras que para la elaboración de las Planificaciones Estratégicas se realizan 3 talleres, contando con la participación activa de hombres, mujeres y jóvenes. En el siguiente cuadro observamos las OB's y OSG's que cuentan con esta herramienta de gestión tan importante.

Cuadro N° 2: Organizaciones con las que se han elaborado o actualizado los Planes de Trabajo y Planificaciones Estratégicas de Desarrollo.

			HERRAMIENT	A DE GESTIÓN
ZONA	Nº	ORGANIZACIÓN	Plan de Trabajo	Planificación Estratégica
	1	Asociación de Desarrollo Integral de la Comunidad de El Tingo.	X	
	2	Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad Pímbalo.	X	
	3	Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Cruz de Ventanas.	X	
PÁRAMO	4	Asociación de Desarrollo Integral de la Comunidad Cutahua.	X	
ANDINO	5	Asociación de Desarrollo Social Jinambí de Boliche.	X	
	6	Asociación de Desarrollo Social e Integral de la Comunidad de Cocha Colorada.	X	
	7	Asociación de Desarrollo Social Tupak Yupanki de Llullimunllo.	X	
	8	Fundación Runacunapac Yachana (FRY).		Χ
SUBTRÓPICO	1	Asociación de Desarrollo Social 23 de Octubre de Matiaví.	Х	
HÚMEDO	2	Asociación de Desarrollo Social e Integral San Miguel de Monoloma.	X	
TIOWILDO	3	Caja de Ahorro y Crédito "Libertad y Desarrollo" de La Palma.	X	
	1	Asociación de Desarrollo Integral y Social de la Comunidad de Oronguillo.	Х	
	2	Asociación de Trabajadores Agrícolas Nueva Esperanza de Guamag Yacu.	X	
τρόριοο	3	Asociación de Desarrollo Comunitario Monte Rey.	X	
TRÓPICO HÚMEDO	4	Asociación de Campesinos El Tesoro, ADECATE.	X	
TIOWILDO	5	Asociación de Cañicultores "Guachana".	Х	
	6	Asociación de Desarrollo Integral 22 de Febrero de la Comunidad de San Francisco de Orongo.	Х	
	7	Unión de Organizaciones Campesinas e Indígenas del cantón Echeandía (UNORCIE).		Χ
TRÓPICO SECO	1	Asociación Comunitaria de Desarrollo Sustentable Las Mercedes.	Х	
IKUPICU SECU	2	Comité de Desarrollo Comunitario Jerusalén.	Х	

Fuente: Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R5.

Esta actividad va acompañada de la promoción y capacitación en el manejo de estas herramientas de gestión, con la finalidad de garantizar la consecución de sus metas y objetivos, por lo que se espera que todos/as también se impliquen en la implementación de esta importante herramienta.

3.2. Acciones realizadas para la mejora de la Gobernabilidad de los GAD's.

En las 4 Zonas de Desarrollo en que interviene el PAB II se trabaja con dos niveles de gobierno: los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de los cantones de Echeandía y Las Naves y los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales de Simiátug y de San Luis de Pambil, que pertenecen al cantón Guaranda.

3.2.1. Acuerdos iniciales de trabajo con los GAD's.

Gracias a la apertura política de parte de las autoridades de los GAD's se establecieron acuerdos previos a la intervención del PAB II con los cuatro gobiernos locales; y, posteriormente, se firmaron convenios de cooperación interinstitucional de cara a impulsar acciones y estrategias de manera coordinada y sinérgica para contribuir decididamente al fomento y la construcción del Circuito Económico Social y Solidario en cada territorio, de modo que se avance en la generación de procesos sostenibles de Desarrollo Local, Humano, Integral y Endógeno en sus territorios.

En este contexto de alianzas y colaboración, se realizó un primer encuentro intercambio de experiencias entre Gobiernos Locales, al que asistieron el GAD Municipal de Echeandía y los GAD's Parroquiales de Simiátug y San Luis de Pambil. En este evento se intercambiaron experiencias, se presentaron sus logros y dificultades, y analizaron posibles soluciones para realizar mejor las acciones que han de llevar a cabo en sus territorios de acuerdo a las funciones, competencias y atribuciones establecidas en el COOTAD. De este modo se establecieron los primeros acuerdos para la construcción del CESS en sus respectivos territorios.

3.2.2. Implementación de un Plan de Generación de Capacidades Técnicas.

También, en el mencionado evento, se definieron los temas de capacitación como parte de un proceso modular con el que, desde el PAB II, se ha contribuido a fortalecer sus capacidades. El Plan de Generación de Capacidades con los GAD's se elaboró, pues, considerando los temas sugeridos por los representantes de los GAD's, conformándose una malla curricular para el proceso de capacitación denominado "Buenas Prácticas de Administración y Gestión Pública para GAD's Cantonales y Parroquiales en la Provincia Bolívar", que consta de 6 Módulos.

Cada uno de los temas del proceso modular se trabajó en 2 jornadas de capacitación, tal como se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 3: Temáticas del proceso modular en "Buenas Prácticas de Administración y Gestión Pública para GAD's Cantonales y Parroquiales, en la Provincia Bolívar".²¹

MÓDULO	TEMÁTICA	DURACIÓN
1	Planificación del Desarrollo en el Territorio.	16 horas
2	Participación Ciudadana.	16 horas
3	Gobernabilidad Democrática.	16 horas
4	La Gestión del GAD en el ambiente interno.	16 horas
5	Enfoques del Desarrollo y Género.	16 horas
6	El cambio en la Matriz Productiva y la implementación del Circuito Económico Local como Estrategia de Desarrollo Territorial.	16 horas
TOTAL		96 HORAS

Fuente: Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R5.

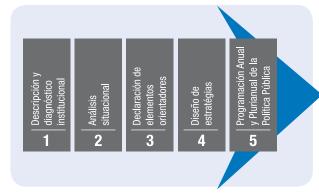
3.2.3. Elaboración de la Planificación Institucional y del Sistema Político Institucional con los GAD's de Las Naves y Simiátug.

A los GAD's de Las Naves y Simiátug, con los que se pudo establecer en el devenir del proyecto una relación más estrecha, se apoyó en la elaboración de su Planificación Institucional y del Sistema Político

²¹ Malla curricular del Proceso de Fortalecimiento de Capacidades de los GAD's en "Buenas Prácticas de Administración y Gestión Pública para GAD's Cantonales y Parroquiales en la Provincia Bolívar", junio 2014.

Institucional, siguiendo la metodología propuesta por SENPLADES y que se grafica en la figura siguiente.

Gráfico Nº 4: Pasos para la formulación de la Planificación Institucional de los GAD's.



Fuente: SENPLADES, 2012.22

Una vez realizada la Planificación Institucional de los GAD's y construido su Sistema Político Institucional, quedan sentadas las bases para que los GAD's puedan aplicar la metodología de "Gobierno Por Resultados (GPR)",²³ una política del actual gobierno que tiene como finalidad garantizar la transparencia y mejorar la gestión de todas las Instituciones Públicas del Ecuador.

Es muy conveniente que ya se vaya implementando esta metodología en los GAD's para mejorar y fortalecer la administración pública y poner en práctica las Buenas Prácticas de Gobierno; con la aplicación del GPR, como herramienta para la administración pública, se prevé medir el desempeño de todos los integrantes de la institución y plantear oportunamente estrategias de mejora.

Un segundo momento en que se trabajó consistió en implementar acciones orientadas al empoderamiento de los diferentes actores sociales y a la mejora de sus niveles de integración en los espacios de participación y toma de decisiones existentes en el territorio; fomentándose, primero, los espacios a nivel comunitario y, luego, articulándose en los espacios a nivel parroquial y cantonal. Estas acciones se describen a continuación.

3.3. Fomento de los espacios de participación y toma de decisiones.

Los espacios de participación y toma de decisiones se dan en varios niveles, así tenemos: el nivel comunitario, al interior de las Organizaciones de Base y Organizaciones de Segundo Grado, y el nivel parroquial o cantonal, impulsado desde los GAD's y el Sistema de Participación Ciudadana.

Es importante destacar que, a nivel comunitario, las Asambleas se han convertido en espacios de participación y toma de decisiones de los/as socios/as, pues es aquí donde se proponen, analizan y evalúan las acciones siguiendo lo establecido en los Planes de Trabajo y Planificaciones Estratégicas de las organizaciones, y donde se establecen los acuerdos para dar cumplimiento a los fines para los que fueron creadas.

Las Asambleas se desarrollan en dos momentos, uno con los/as socios/as de las Organizaciones de Base (OB's) y otro con los/as representantes de las OB's filiales de las Organizaciones de Segundo Grado (OSG's). Estas Asambleas se realizan según lo establecido en sus Estatutos, ya sean Asambleas Ordinarias o Extraordinarias. En estos espacios se ha realizado la validación y aprobación de los Planes de Trabajo y Planificaciones Estratégicas, la actualización de los Reglamentos Internos de las organizaciones, la evaluación de los avances en la ejecución de los Planes de Trabajo y Planificaciones Estratégicas, la conformación de las comisiones y equipos de trabajo para la gestión de apoyos ante las instituciones públicas y privadas, y la toma de otros acuerdos de interés para la comunidad.

Desde el PAB II, conjuntamente con los GAD's, se promueven, de manera permanente, los espacios de participación ciudadana más relevantes en el territorio, como son: las Asambleas Ciudadanas para elaborar el Presupuesto Participativo, la Rendición de Cuentas y la actualización de los PD y OT; los Consejos Locales de Planificación; los Comités de Gestión; entre otros. En todos estos espacios los ciudadanos y ciudadanas de las diferentes formas de organización de la sociedad civil participan para la formulación, seguimiento y evaluación del PD y OT, la elaboración e implementación del presupuesto participativo, la construcción del Circuito

²² SENPLADES, Guía Metodológica de Planificación Institucional, Subsecretaría de Planificación Nacional Territorial y Políticas Públicas, 2ª Edición, Quito, 2012, pág. 16.

²³ Decreto Ejecutivo Nº 555, del 19 de noviembre de 2010.

Económico Social y Solidario, e inciden en la toma de decisiones mediante acción individual a través de sus representantes y delegados/as.

Un tercer momento, según la metodología de trabajo planteada en el R5 (ver gráfico 1), fue la toma de Acuerdos para el Desarrollo y el Buen Vivir de mujeres y hombres en los diferentes ciclos de vida. Los acuerdos más relevantes se detallan a continuación.

3.4. Acuerdos para el Desarrollo del territorio y el Buen Vivir de todas y todos.

Los acuerdos más relevantes, tomados durante la ejecución del proyecto entre las organizaciones que forman el tejido social en las zonas de intervención del PAB II y los GAD's, para avanzar en el desarrollo del territorio de manera sostenible y acercarse al Buen Vivir de todas y todos, son los siguientes: la Construcción del Circuito Económico Social y Solidario, la Elaboración del Presupuesto Participativo y la Actualización de los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

3.4.1. Construcción e implementación del Circuito Económico Social y Solidario (CESS).

El proceso de construcción del CESS en los diferentes territorios comenzó con la presentación de la propuesta técnica y metodológica a las autoridades de los diferentes GAD's y estableciendo los acuerdos iniciales para avanzar, conjuntamente, en la construcción y posterior implementación del CESS. Uno de los principales acuerdos tomados fue que el GAD realizara las convocatorias a todos los actores del territorio y en todas las etapas del proceso de construcción del CESS.

Otro de los acuerdos previos tomados, de gran transcendencia para todo el proceso de construcción posterior, fue la selección y priorización de las cadenas productivas de mayor importancia socio-económica en sus territorios, junto con la definición de las Líneas Estratégicas más importantes que impulsa cada uno de los GAD's en su accionar político.

Una vez definidos estos dos importantes elementos, se procedió a la planificación

de las Asambleas para la realización de los diferentes talleres participativos para la construcción del CESS, fijando lugar y fecha en que se realizarían.

Así, desde el liderazgo asumido por los GAD's se inició el proceso de construcción del CESS contando, en todos los talleres realizados, con su participación y la participación de los diferentes actores sociales. Una vez realizados los talleres, se procedió a la sistematización de toda la información, recogiendo los planteamientos y las propuestas de los actores sociales en los territorios.

3.4.2. Elaboración del Presupuesto Participativo.

La participación en este espacio de participación ciudadana de hombres, mujeres, jóvenes, líderes y lideresas de las comunidades, especialmente de las apoyadas desde el proyecto, ha promovido la asignación de recursos económicos para las actividades priorizadas y proyectos de impacto definidos en el CESS, iniciándose, de esta manera, su implementación en los territorios contando con recursos públicos para su financiamiento y el acuerdo de la ciudadanía y los GAD's.

3.4.3. Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PD y OT).

La construcción del CESS en los diferentes territorios ha sido una contribución transcendental al momento actualización del PD y OT, tarea emprendida por las nuevas autoridades electas en febrero de 2014 y que tomaron las riendas de sus parroquias y cantones desde el mes de mayo. El CESS ha aportado con elementos para el diagnóstico, la propuesta y el modelo de gestión,²⁴ llegando no sólo a incluir actividades y proyectos de impacto en el documento final, sino incluso, en algunos casos, a ser el enfoque principal desde el que se actualizó el PD y OT.

Durante estas tres etapas de la actualización del PD y OT se observó una activa participación del nivel político, representado por los Alcaldes, Concejales, Presidentes

²⁴ Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Art. 41.

y Vocales de las Juntas Parroquiales, de la Ciudadanía, y de los/as técnicos/as, tanto de los GAD's, como de los diferentes Ministerios que intervienen en el Territorio y, por supuesto, de los/as técnicos/as del PAB II, que apoyaron en todos los talleres de construcción llevados a cabo.

Estos logros alcanzados en el Presupuesto Participativo, que se realiza únicamente una vez al año, y en la actualización de los PD y OT, que se realiza cada vez que ingresa un nuevo equipo de gobierno, es decir, cada 4 años, no sólo ha supuesto un impacto muy positivo no previsto inicialmente en el proyecto, sino que ha contribuido enormemente a que las comunidades apoyadas y la ciudadanía, en general, confíen y crean en la propuesta que hay detrás: el Modelo de Desarrollo Integral y Endógeno propuesto desde el PAB II para los territorios.

LOS LOGROS Y ALCANCES DE LA INTERVENCIÓN EN EL COMPONENTE 5.

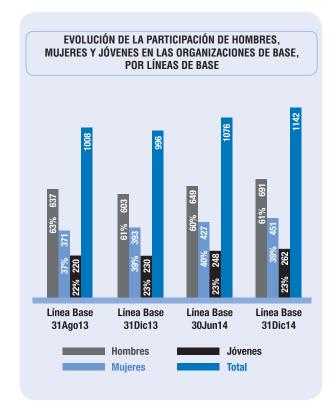
Las acciones realizadas, con el apoyo de las metodologías empleadas y como fruto de las estrategias establecidas, generaron cambios positivos en el Tejido Social y en los GAD's, fortaleciendo a las organizaciones comunitarias y mejorando la Gobernabilidad Democrática en los territorios en que interviene el PAB II. A continuación se presentan estos cambios, desagregándolos en tres niveles: resultados obtenidos, efectos logrados e impactos alcanzados.

4.1. Algunos resultados importantes obtenidos.

Las Organizaciones de Base apoyadas por el PAB II han incrementado el número de sus socios/as, fortaleciendo así la participación activa del tejido social comunitario en los espacios de toma de decisiones que fomentan el desarrollo endógeno.

En el siguiente gráfico se observa la evolución tenida en cuanto a la participación e incremento de nuevos/as socios/as en las OB's, desagregada por sexo y por zonas, desde el inicio del PAB II en el año 2013 hasta finales de 2014.

Gráfico Nº 5. Evolución de la participación en las OB, desagregada por hombres, mujeres y jóvenes.



Fuente: Líneas de Base, PAB II, 2013-2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R5.

Según los datos de la línea de base inicial (agosto de 2013), inició el proyecto con 1.008 personas agrupadas en 23 OB's de las cuatro Zonas de Desarrollo, y concluye, en 2014, con 1.142 personas agrupadas en 25 OB's, existiendo un incremento de 134 personas (lo que representa un 13% más respecto de la línea de base inicial); también la participación de la mujer en las Organizaciones de Base ha ido evolucionando significativamente, pasando de 371 mujeres (36,81%) a 451 mujeres (39,49%), respecto de la línea de base inicial, existiendo un mayor porcentaje de incremento en la participación de la mujer respecto de la de los hombres.

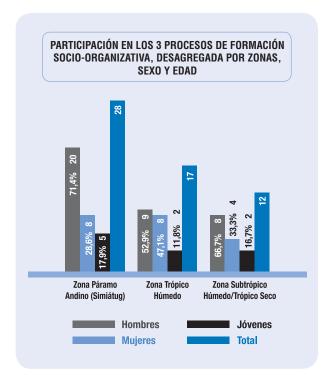
A su vez, el involucramiento de los jóvenes en las Organizaciones de Base también ha evolucionado de manera positiva, pasando de 220 jóvenes (que representaban el 21,83% respecto del total de socios/as) a 262 jóvenes (que representan el 22,94%), con un incremento de 42 jóvenes más que participan activamente en sus organizaciones. El incremento en la participación activa de socios, socias y jóvenes en las Organizaciones, además de fortalecerlas, incrementa su

capacidad de incidencia como tejido social comunitario en los espacios de toma de decisiones que fomentan el desarrollo endógeno.

OSG's han mejorado sus capacidades de liderazgo, gestión organizativa e incidencia social a través de la implementación del Plan de Formación Socio-Organizativo; ahora, impulsan a sus organizaciones y aportan con propuestas en los espacios de participación y toma de decisiones en el territorio.

Como se aprecia en el gráfico 6, de los 3 procesos de Formación Socio-Organizativa realizados en las 4 Zonas de Intervención destaca la alta participación alcanzada en la Zona de Páramo Andino.

Gráfico Nº 6. Participación en los procesos de Formación Socio-Organizativa facilitados, desagregada por sexo y zonas de intervención.



Fuente: Registros de asistencia a Talleres de Formación Socio-Organizativa, 2013-2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R5.

> En los 3 procesos de Formación Socio-Organizativa realizados en las Zonas Páramo Andino (Simiátug), Trópico Húmedo (Echeandía) y Subtrópico Húmedo/ Trópico Seco (San Luis de Pambil y Las Naves), participaron 57 personas, de las que 20 fueron mujeres y 9 jóvenes. Es



importante destacar que la participación de las mujeres en todos los procesos ha sido significativa, representando el 35% del total de participantes. La implementación del Plan de Formación Socio-Organizativo sin duda que ha mejorado sus capacidades de gestión organizativa e incidencia social, disponiéndoles para participar activamente y con propuestas en los espacios de participación ciudadana.

Las Autoridades y Técnicos/as de los GAD's Parroquiales y Cantonales han mejorado su capacidad de gestión de la Política Pública y de articulación con la ciudadanía gracias a la implementación del Plan de Generación de Capacidades Técnicas, desarrollando herramientas de planificación y gestión orientadas a promover la Gobernabilidad del Territorio.

Como parte del Plan de Generación de Capacidades Técnicas de los GAD's se desarrollaron 6 talleres de capacitación, a razón de 2 días por taller, teniendo un promedio de participación de 25 Autoridades y Técnicos/as de los GAD's Parroquiales y Cantonales de las 4 Zonas de Intervención, además de otras personas de varios GAD's de Bolívar que mantienen una relación de trabajo con las Instituciones que forman parte del Consorcio Ecuatoriano. En cuanto a la participación desagregada por sexo, el 68% de participantes fueron hombres y el 32% fueron mujeres. Con este proceso los GAD's han fortalecido sus capacidades para realizar una mejor gestión de la política pública, promover la gobernabilidad y la articulación con la ciudadanía. En el gráfico 7 se presenta la participación de Autoridades y Técnicos/ as de los GAD's Parroquiales y Cantonales en estos talleres para la Generación de Capacidades Técnicas, desagregada por sexo.

PARTICIPACIÓN DE AUTORIDADES Y TÉCNICOS/AS DE LOS GAD´S EN EL PLAN DE GENERACIÓN DE CAPACIDADES TÉCNICAS, DESAGREGADA POR SEXO 23 **Hombres** Mujeres 18 17 17 14 13 11 Planificación del Enfoques de Desarrollo y Género Participación Gobernabilidad Gestión del Gad Circuito Económico Promedio de Desarrollo en el Territorio

Gráfico Nº 7. Personas capacitadas de los GAD's Parroquiales y Municipales.

Fuente: Registros de asistencia a Talleres de Generación de Capacidades Técnicas de los GAD's, 2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R5.

> Las Organizaciones de Base y las Segundo **Organizaciones** de Grado apoyadas manejan adecuadamente Herramientas de Planificación Gestión Organizativa, y cuentan con estructura bien definida y en funcionamiento, con lo que están en la capacidad de cumplir con sus fines y así

promover acciones para mejorar la calidad de vida de sus socios/as.

El manejo adecuado de Herramientas de Planificación y Gestión Organizativa por parte de las OB's y OSG's les posibilita que puedan cumplir con sus fines y fortalece la sostenibilidad del Tejido Social.

Cuadro Nº 4. Cumplimiento de las OB's de los criterios para valorar sus niveles de fortalecimiento.

			CRITERIOS	PARA DETERMIN		CIMIENTO
ZONA	No	ORGANIZACIÓN	PERSONALIDAD	ORGANIZA Planificación		DIDECTIVAC
			JURÍDICA	ESTRATÉGICA	RUC Actualizado	DIRECTIVAS Actualizadas
	1	Asociación de Productores Orgánicos ENERSIM.	Х	Х	Х	Х
	2	Asociación de Desarrollo Integral de la Comunidad de El Tingo.	Х	Х	Х	Х
	3	Asociación de Desarrollo Social e Integral de Pímbalo.	Х	Х	Х	Х
2,2	4	Asociación de Desarrollo Social e Integral de Cruz de Ventanas.	Х	Х	Х	Х
PÁRAMO ANDINO	5	Asociación de Mujeres Allagueñita.	X	-	Х	X
ANDINU	6	Asociación de Desarrollo Integral de la Comunidad de Cutahua.	Х	Х	-	Х
	7	Asociación de Desarrollo Social Jinambí, de Boliche.	X	Х	Х	Χ
	8	Asociación de Desarrollo Social e Integral de Cocha Colorada.	X	Х	-	Х
	9	Asociación de Desarrollo Social Tupak Yupanki de Llullimunllo.	X	Х	Х	Х
	1	Asociación de Desarrollo Social e Integral de Lanza Urku.	Х	Х	Х	Х
	2	Asociación de Desarrollo Social 23 de Octubre de Matiaví.	X	Х	Х	Х
CUPTRÓDICO	3	Asociación de Desarrollo Social e Integral San Miguel de Monoloma.	Х	Х	Х	Х
SUBTRÓPICO HÚMEDO	4	Caja de Ahorro y Crédito "Libertad y Desarrollo" de La Palma.	-	Х	-	Х
TIOWILDO	5	Organización Cerro Azul.	-	-	-	-
	6	Organización Campobello.	-	-	-	-
	7	Organización Wakra Urku.	-	-	-	-
	1	Asociación de Desarrollo Integral y Social de Oronguillo.	X	Х	Х	Χ
	2	Asociación de Trabajadores Agrícolas Nueva Esperanza de Guamag Yacu.	X	Х	Х	X
TRÓPICO	3	Asociación de Desarrollo Comunitario Monte Rey.	X	X	Х	Χ
HÚMEDO	4	Asociación de Campesinos El Tesoro, ADECATE.	X	X	Х	X
Homeso	5	Asociación de Cañicultores "Guachana".	X	Х	Х	Χ
	6	Asociación de Desarrollo Integral 22 de Febrero de la Comunidad de San Francisco de Orongo.	X	Х	X	Х
	1	Asociación Comunitaria de Desarrollo Sustentable Las Mercedes.	X	Х	Х	Χ
TRÓPICO	2	Comité de Desarrollo Comunitario Jerusalén.	Х	Х	Х	Х
SECO	3	Asociación Étnica Cultural descendiente de la Cultura Manta y Huancavilca "Buenos Aires".	X	X	X	-
TOTAL	25	Organizaciones de Base	21	21	19	21

Fuente: Línea de Base, PAB II, al 31 de diciembre de 2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R5.

Para valorar el nivel de fortalecimiento de las OB's y las OSG'S de las cuatro zonas vinculadas al PAB II, el Equipo Técnico del Resultado 5 considera 4 criterios: personalidad jurídica, planificación estratégica, RUC actualizado y directivas actualizadas.

Con relación a las OB's (ver cuadro 4) tenemos la siguiente información: i) Personería Jurídica: 21 de las 25 OB's cuentan con Personalidad Jurídica, lo que significa que el 84% de las OB´s cumplen con este parámetro; ii) Planificación Estratégica: 21 de las 25 OB's cuentan con Planificación Estratégica, es decir, el 84% de las OB's cuentan con esta herramienta de gestión, aunque aún no todas la están usando adecuadamente; iii) RUC Actualizado: 19 de las 25 OB's tienen su RUC actualizado, lo que significa que el 76% de las OB's están al día en sus obligaciones tributarias; iv) Directivas Actualizadas: 4 de las 25 OB's no tienen su directiva actualizada, lo que significa que al 19% de las Organizaciones les falta actualizarla. En cuanto a las OSG's, según la Línea de Base al 31 de Diciembre de 2014,

se observa que el 100% cumple con los 4 parámetros establecidos para valorar su nivel de fortalecimiento. El uso adecuado de estas herramientas de planificación y gestión ha favorecido que las organizaciones vinculadas con el PAB II mejoren sus capacidades, puedan llegar a cumplir mejor con sus fines e incidan en la política y en la toma de decisiones en los territorios.

> Los GAD's Municipales y los Parroquiales cumplen con lo establecido en la normativa vigente,²⁵ han mejorado sus procesos de planificación, gestión interna y articulación con la ciudadanía, con lo que cumplen mejor con sus funciones, atribuciones y competencias.

El cumplimiento, por parte de los GAD's, de los procesos de planificación del territorio (PD y OT) y de la gestión interna (Planificación Institucional) les ayuda a realizar mejor sus funciones, atribuciones y competencias, y a hacerlo de manera articulada con la ciudadanía, como se aprecia en el cuadro 5.

Cuadro N° 5. Criterios para determinar si un GAD ha iniciado procesos de mejora de su gestión interna.

		VALORACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE CRITERIOS DE GESTIÓN INTERNA																	
Nº	GAD		PD Y OT		SISTEMA POLÍTICO Institucional		COMISIONES DE GESTIÓN		SISTEMA DE Participación Ciudadana		PRESUPUESTO PARTICIPATIVO		RENDICIÓN DE CUENTAS						
		В	R	NC	В	R	NC	В	R	NC	В	R	NC	В	R	NC	В	R	NC
1	Cantón Echeandía		Χ				χ			χ	Χ					Х		Χ	
2	Cantón Las Naves	Χ			Χ					Χ	Χ			Χ				Χ	
3	Parroquia Simiátug	χ			χ			Χ			Χ			Χ			Χ		
4	Parroquia San Luis de Pambil			χ			χ		Χ			Χ			χ			Χ	

B: bien; R: Regular; NC: No cumple.

Fuente: Línea de Base, PAB II, al 31 de diciembre de 2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R5.

Entre los elementos considerados para valorar la gestión interna de los GAD's, el Equipo Técnico del Resultado 5 toma en cuenta 6 criterios:

i. Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PD y OT): se considera si los GAD's han iniciado procesos de actualización del PD y OT; así, el GAD Cantonal de Las Naves cumple bien con este criterio mientras el GAD Cantonal de Echeandía lleva un marcado retraso, según los tiempos definidos por el Organismo

Rector de Planificación; para el caso de las parroquias, según SENPLADES, la actualización de los PD y OT debería iniciar en el mes de febrero de 2015, si bien el GAD de Simiátug ya inició el proceso antes del tiempo establecido.

ii. Sistema Político Institucional: se considera si los GAD's han iniciado la elaboración o si ya cuentan con su planificación interna institucional; en este sistema, se establecen elementos orientadores institucionales,

²⁵ Cf. COOTAD: Artículos 295, 297, 304 y 466; CPFP: Artículo 42; LOPC: Artículos 67, 90 y 92.

programas y proyectos, y se definen la Planificación Plurianual y la Planificación Anual de la Política Pública; con estos antecedentes, decir que dos de los cuatro GAD's han iniciado su elaboración.

- iii. Comisiones de Gestión: se considera si los GAD's, a través de los Concejales/as o de los Vocales de las Juntas Parroquiales, han conformado Comisiones de Gestión que se articulan con la ciudadanía; este criterio, únicamente el GAD de Simiátug lo ha desarrollado bien, y el GAD de San Luis de Pambil lo ha desarrollado a medias.
- iv. Sistema de Participación Ciudadana (SPC):

 3 de los 4 GAD's tienen el SPC conformado
 por acto normativo según lo establece el
 COOTAD; en el caso del GAD de San Luis
 de Pambil, está conformado el SPC, pero
 no está normado su funcionamiento.
- v. Presupuesto Participativo (PP): se analiza si los GAD's realizan el proceso para elaboración del presupuesto participativo; aquí cumplen dos de los cuatro GAD's, que lo elaboran adecuadamente (Simiátug y Las Naves).
- vi.Rendición de cuentas: se valora aquí el cumplimiento, en los tiempos y la metodología planteada por el Consejo de

Participación Ciudadana y Control Social, de la rendición de cuentas; sólo uno de los cuatro GAD's cumple bien.

El cumplimiento, por parte de los GAD's, de la normativa establecida para ellos ha contribuido a mejorar su gestión interna y garantiza la participación protagónica en la toma de decisiones y planificación de los asuntos públicos de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades que forman el Tejido Social.

> Las Alianzas de Cooperación establecidas con Instituciones públicas y privadas para el apoyo de emprendimientos, proyectos, estudios y otras iniciativas de las organizaciones impulsadas por el PAB fomentan los Circuitos Económicos Sociales y Solidarios en los diferentes territorios.

Las Alianzas de Cooperación con Instituciones públicas y privadas para apoyar proyectos, estudios, emprendimientos y otras iniciativas de las organizaciones son un aporte importante de cara a fomentar la implementación del CESS en los territorios, como se aprecia en el cuadro siguiente.

Cuadro Nº 6. Alianzas establecidas con instituciones por el PAB II para impulsar el CESS en los territorios.

		ALIA	NZA	
N⁰	INSTITUCIÓN	CONVENIO	SIN	OBJETO
		FIRMADO	CONVENIO	
1	GAD Cantón Echeandía	Χ		
2	GAD Cantón Las Naves	X		Impulsar acciones y estrategias de manera coordinada y sinérgica para contribuir al fomento y la construcción del Circuito Económico Social y Solidario, de modo que se genere un proceso sostenible de
3	GAD Simiátug	X		Desarrollo Local, Humano, Integral y Endógeno en el Cantón/Parroquia.
4	GAD San Luis de Pambil		Χ	
5	GAD Cantón Guaranda		Х	Impulsar acciones y estrategias de manera coordinada y sinérgica para contribuir al fomento y la construcción del CESS en la Parroquia Simiátug mediante el aporte económico para proyectos considerados en el CESS a través del Presupuesto Participativo.
6	Ministerio de Industrias y	X		Establecer y potenciar alianzas estrategias de optimización de recursos y coordinación de acciones para impulsar los procesos de fortalecimiento empresarial y mejora de los sistemas de calidad de 8 Empresas Rurales Asociativas y para generar un mejor clima de negocios en la provincia.
0	Productividad – Bolívar X			Categorización de las Empresas Rurales Asociativas apoyadas por el PAB II.
				Coordinación para la participación en ferias de promoción de productos estratégicos vinculados a las Cadenas de Valor que forman parte de los CESS.
7	"Programa el Buen Vivir Rural",		X	Mejoramiento de los Sistemas de Producción para autoconsumo familiar y comercialización, optimizando el uso del agua y la aplicación de nuevas tecnologías, en comunidades de la parroquia Simiátug.
,	del MAGAP – Bolívar		۸	Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento para la producción de quesos en comunidades de las parroquias Salinas, Simiátug y San Luis de Pambil.
8	MAGAP		Х	Registro de las directivas de las OB's y OSG's y coordinación de acciones productivas con la Estrategia "Hombro a Hombro" en tres territorios.
9	Consorcio Solidaridad Cacaotera		Х	Podas de cacao nacional fino y de aroma de las huertas de socios/as de las Organizaciones de Base vinculadas al PAB II.
10	Instituto de Economía Popular y Solidaria – Bolívar (IEPS)		Х	Registro de las directivas de las OB's cuyo objetivo es la producción y comercialización. Registro de las directivas de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
11	Subsecretaría del Agua, Riego y Drenaje de la Zona 5		Х	Impulsar acciones y estrategias de manera coordinada y sinérgica para financiar la implementación de los sistemas de riego comunitario en las comunidades de Cutahua y Monoloma.
12	REDFIPS-Bolívar		X	Fortalecimiento de las Estructuras Financieras Locales, a través del desarrollo de la Planificación Estratégica, seguimiento y asistencia técnica.

Fuente: Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R5.

En el marco del PAB II, se firmaron 3 Convenios con GAD's y 1 Convenio con la Dirección Provincial del MIPRO y se establecieron 8 Acuerdos, de los que 1 es con un GAD y 7 son con Direcciones Provinciales y Organizaciones. Todos estos convenios y acuerdos están encaminados y sirven para fortalecer los procesos de desarrollo emprendidos en el marco de los Circuitos Económicos Sociales y Solidarios en las cuatro zonas de intervención del PAB II.

4.2. Efectos logrados con la intervención.

> El Tejido Social comunitario organizado logra incidencia política, integrándose en los espacios de participación ciudadana y toma de decisiones con propuestas generadas desde los Planes de Trabajo, Planificaciones Estratégicas y el CESS, que son incluidas en los presupuestos participativos y en el PD y OT.

En el siguiente cuadro se observa la participación habida en los talleres realizados para la construcción del CESS en las cuatro zonas de intervención, desagregada por Organizaciones vinculadas al PAB II (OB PAB), otras organizaciones del Tejido Social (otras) e Instituciones (Inst.) presentes en los territorios.

Cuadro N° 7. Presencia de Organizaciones e Instituciones en los talleres para la construcción del CESS, desagregada por zonas de intervención del proyecto.

	Primer Taller		ler	Segundo Taller		Tercer Taller			Cuarto Taller			Quinto Taller			
ZONAS/TALLERES	OB PAB	Otras	Inst.	OB PAB	Otras	Inst.	OB PAB	Otras	Inst.	OB PAB	Otras	Inst.	OB PAB	Otras	Inst.
PÁRAMO ANDINO	11	13	7	9	10	9	10	14	6	7	9	5	10	24	5
SUBTRÓPICO HÚMEDO	4	4	7	4	15	7	4	7	5	2	4	6	2	4	6
TRÓPICO HÚMEDO	3	17	6	6	13	7	4	10	5	4	19	9	-	-	-
TRÓPICO SECO	3	13	11	3	12	6	3	8	11	4	11	8	-	-	-
TOTAL	21	47	31	22	50	29	21	39	27	17	39	28	12	28	11

Fuente: Registros de asistencia a Talleres Construcción del CESS. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R5.

En las 4 zonas de intervención se construyó el CESS en talleres participativos que fueron desarrollándose de forma paralela; por cada ciclo de talleres (sin considerar el 5°, ya que no fue necesario en todas las zonas) se contó con un promedio de participación de 20 organizaciones vinculadas al PAB II, 44 organizaciones de los territorios no vinculadas y 29 instituciones. La participación de las vinculadas al PAB II representó el 31% del total de organizaciones participantes y el 69% de las organizaciones vinculadas. Esta altísima participación de organizaciones que forman el Tejido Social e instituciones

locales permitió la construcción del CESS con amplia base social y consensuar propuestas que luego fueron incluidas en los Presupuestos Participativos y los PD y OT.

El cuadro 8 indica la participación en las asambleas ciudadanas para la elaboración de los Presupuestos Participativos de los GAD's en las cuatro zonas de intervención, desagregada por Organizaciones vinculadas al PAB II, otras organizaciones del Tejido Social e instituciones presentes en los territorios.

Cuadro Nº 8. Presencia de Organizaciones e Instituciones en las Asambleas para la elaboración de los Presupuestos Participativos, desagregada por zonas de intervención del proyecto.

ZONA		Organizaciones vinculadas con el PAB	II		Otras	Instituciones	TOTAL
ZUNA	Nº	Asistentes		No Asistentes	Organizaciones	mstituciones	IUIAL
PÁRAMO ANDINO	9	FRY, Cutahua, Pímbalo, Boliche, El Tingo, Allago, Cruz de Ventanas, Cocha Colorada, Llullimunllo	2	ENERSIM, Simiátug Samai	16	3	28
SUBTRÓPICO HÚMEDO	5	Campo Bello, Monoloma, La Palma, Lanza Urku, Matiaví	2	Cerro Azul, Wakra Urku	11	1	17
TRÓPICO HÚMEDO	5	Guagmag Yacu, El Tesoro, San Francisco, Oronguillo, UNORCIE	2	Guachana, Monte Rey	7	1	13
TRÓPICO SECO	3	Buenos Aires, Las Mercedes, Jerusalén	1	UCOCS	5	3	11
TOTAL	22		7		39	8	69

Fuente: Registros de asistencia a los Presupuestos Participativos. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R5.

En las 4 asambleas para la elaboración del Presupuesto Participativo 2015, organizadas por los GAD's, hubo una participación de 22 organizaciones de las 29 vinculadas al PAB II, lo que equivale al 36% del total de organizaciones participantes. Lo interesante es que las organizaciones vinculadas al PAB llegaron con propuestas y que muchas de ellas lograron insertarlas para su financiamiento a través de este importante espacio de participación ciudadana.

El cuadro 9 indica la participación en los talleres para la actualización del PD y OT con los GAD's de Las Naves y Simiátug, desagregada por Organizaciones vinculadas al PAB II, otras organizaciones del Tejido Social e instituciones presentes en los territorios.

Cuadro N° 9. Presencia de Organizaciones e Instituciones en los Talleres de actualización de los PD y OT.

ZONA		ORGANIZACIONES Uladas con el pab II Asistentes	OTRAS Organizaciones	INSTITUCIONES	TOTAL
Cantón Las Naves	3	Las Mercedes, Jerusalén, Buenos Aires	8	17	28
Parroquia Simiátug	11	Boliche, Cutahua, Llullimunllo, Pímbalo, Cruz de Ventanas, El Tingo, Cocha Colorada, Allago, ASPO ENERSIM, FRY, Simiátug Samai	32	9	52
TOTAL	14		40	26	80

Fuente: Registros de asistencia a Talleres para la actualización del PD y OT. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R5.

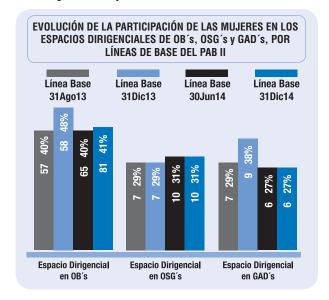
En los procesos seguidos con los GAD's de Las Naves y Simiátug para la actualización del PD y OT hubo una buena participación. Al proceso en Las Naves siempre asistieron todas las organizaciones vinculadas al PAB, si bien se observa mayor participación de organizaciones en la parroquia Simiátug, tanto de las vinculadas al PAB II como de otras organizaciones que forman parte del Tejido Social de este territorio. Esta excelente participación del Tejido Social en ambas actualizaciones del PD y OT

garantiza que las propuestas planteadas desde las organizaciones sean tomadas en cuenta e integradas en esta importantísima herramienta de planificación y gestión que tienen los GAD's.

alcanzado en los territorios se basa en la construcción de relaciones sociales más equitativas entre hombres y mujeres y más democráticas entre los diferentes actores sociales, a través del fomento de la participación de las mujeres en cargos directivos y en espacios de toma de decisiones, logrando que sus necesidades e intereses estratégicos sean tomados en cuenta.

En el siguiente gráfico se observa la evolución de la participación de la mujer en cargos dirigenciales de las OB's, OSG's y GAD's, según la línea de base del PAB II.

Gráfico Nº 8. Evolución de la participación de las mujeres en los espacios dirigenciales de OB's, OSG's y GAD's, por líneas de base.



Fuente: Líneas de Base, PAB II, 2013-2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R5.

En los territorios se identifican tres espacios relevantes de participación e incidencia social: las OB's y OSG's, a nivel de comunidades, y los Gobiernos Locales (GAD's), a nivel territorial. En estos espacios la representatividad de las mujeres ha evolucionado positivamente, pasando de 57 mujeres que, en 2013, ocupaban cargos directivos en las OB's a 81 mujeres en 2014, existiendo un incremento del

42% en el número de mujeres que ocupan cargos directivos respecto de la línea de base inicial.

A su vez, en las OSG's, las mujeres que, en 2013, ocupaban el 29% de los cargos dirigenciales, han pasado a ocupar, en 2014, el 31% de los cargos directivos, existiendo un incremento del 42% en el número de mujeres en cargos directivos respecto de 2013.

Por otro lado, el acceso de las mujeres a cargos públicos en los GAD's ha tenido un decrecimiento respecto de 2013; las mujeres ocupan, actualmente, el 27% de concejalías y vocalías en los GAD's (Municipales y Parroquiales).

Es indudable que el fortalecimiento del Tejido Social puede lograrse solo si se construyen relaciones sociales más equitativas y democráticas en los territorios, lo que pasa por el empoderamiento de las mujeres, el posicionamiento de sus necesidades e intereses estratégicos y el acceso en mayor número y frecuencia a cargos y roles dirigenciales y de decisión comunitarios y territoriales.

Los procesos de mejora de la Gobernabilidad Democrática impulsados por los GAD's en sus territorios a través de los espacios de participación ciudadana implementados por los GAD's y la participación del Tejido Social en estos espacios, contribuyen al equilibrio dinámico entre las demandas sociales y la capacidad de respuesta de los Gobiernos Locales.

Gráfico Nº 9. Comparativo entre los espacios de participación ciudadana establecidos por los GAD's al inicio y al final del PAB II.



Fuente: Líneas de Base, PAB II, 2013-2014. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R5.

En los 4 GAD's vinculados al PAB II se observa que, al inicio de la intervención en 2013, al menos contaban con un espacio de participación ciudadana, como era el caso de los GAD's Municipales de Echeandía y Las Naves, mientras que los GAD's Parroquiales tenían establecidos 2 espacios de participación. Gracias a la incidencia lograda por el PAB II ante los GAD's se pudo apoyar en la implementación de otros espacios más, de ahí que, a la finalización del proyecto, se pasó de un total de 6 espacios a contar con 20 espacios de participación. Simiátuq es el territorio que más destaca, pues se llegan a contabilizar 7 espacios participativos y de toma de decisiones. Todos estos espacios permiten que la ciudadanía tenga voz y voto en las decisiones que afectan a sus comunidades y a su territorio.

socio-organizativo en las 4 zonas de intervención ha facilitado la articulación del Tejido Social con los GAD's y demás actores locales, posibilitando la construcción del CESS como un modelo de desarrollo replicable en otros territorios.

Una vez realizados los talleres para la construcción del CESS en las 4 zonas de intervención del PAB II se procedió Sistematización del proceso metodológico seguido, que va desde la identificación del circuito económico local principal y de las relaciones de poder existentes en el territorio, hasta el diseño del circuito económico social y solidario ideal a construir en el territorio con el apoyo del PAB, la participación del Tejido Social y el involucramiento de las instituciones privadas y públicas, sobre todo, de los GAD's. Los documentos con la sistematización del CESS por cada territorio se socializaron y entregaron a los 4 GAD's. También, estos documentos sirvieron como base para la elaboración del Presupuesto Participativo en el GAD de Las Naves y el GAD de Simiátua; además, forman parte y son el enfoque principal para la actualización de los PD y OT en los dos GAD's antes mencionados, ya que el CESS, como modelo de desarrollo promovido desde el PAB, incluye los tres elementos que debe contener un PD y OT: diagnóstico, propuesta y modelo de gestión.

4.3. Algunos impactos alcanzados en el componente de organización y participación.

Entre los principales impactos que se detallan en este apartado está la articulación realizada entre el Tejido Social y las instituciones públicas y privadas, bajo el liderazgo de los GAD's, para avanzar en la implementación del CESS, como un modelo de desarrollo integral y endógeno en los territorios.

> La articulación entre actores gubernamentales y Tejido Social promovida desde los GAD's ha favorecido y propiciado la participación amplia y propositiva de las organizaciones apoyadas por el PAB II y de otros actores sociales en los espacios de toma de decisiones, generándose alianzas para impulsar procesos de desarrollo socioeconómico en los territorios con el enfoque del Circuito Económico Social y Solidario.

En los siguientes testimonios se destaca la articulación y las sinergias generadas entre la parte política, la ciudadanía y la parte técnica, los tres elementos básicos para la gobernabilidad democrática en los territorios.

"El Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar ha desarrollado un trabajo muy importante, apoyando en los espacios de Participación Ciudadana, donde se ha coordinado entre las Organizaciones, las Instituciones públicas y privadas y el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Simiátug para la ejecución de los diferentes proyectos, mediante la firma de un convenio de Cooperación Interinstitucional, con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de la población.

Es grato mi agradecimiento a todo el equipo de trabajo por el apoyo brindado en la construcción del Circuito Económico Social y Solidario en la parroquia Simiátug".

Danilo Chugchilán, Presidente de la Comisión de Participación Ciudadana del GAD Simiátug. "Desde mi mirada ciudadana, y considerando el trabajo realizado a través de la metodología del Circuito Económico Social y Solidario, observo que esta metodología nos permite integrar e involucrar a todos los actores que se encuentran en el territorio y que antes no se involucraban activamente, ya que consideraban que no tenían nada que ver; como, por ejemplo, los sectores de salud y educación, entre los más relevantes dentro de los procesos de desarrollo socio-económico promovidos en el territorio.

En los espacios de participación a los que la ciudadanía ha sido convocada se ha tenido buena asistencia, planteándose estrategias y actividades que contribuyan a solucionar los problemas que limitan el desarrollo de los diferentes sectores socio-económicos. Sin embargo, considero que, en el cantón Echeandía, aún no se han generado todos los espacios para la participación ciudadana, de acuerdo a lo establecido en el Marco Legal, para que la ciudadanía tenga voz y voto".

Myrian Cisneros, Secretaria de la OSG UNORCIE, Echeandía.

"Como integrante de una organización de la parroquia Simiátug he visto que los espacios de participación promovidos por el GAD son de mucha utilidad, debido a que, en estos espacios, se definen los objetivos para trabajar en coordinación entre organizaciones e instituciones y no se duplican las actividades; y nosotros, los directivos, no tenemos que hacer varios viajes desde nuestras comunidades para programar con las instituciones. En estos espacios se asumen compromisos para juntos solucionar los problemas y necesidades que tenemos".

Eulalia Ramos, Secretaria de la ASPO ENERSIM, Simiátug.

"El Circuito Económico Social y Solidario ha aportado con análisis situacional, estrategias y proyectos, entre otros insumos, para la actualización del PD y OT del cantón Las Naves, convirtiéndose el CESS en un pilar fundamental para la construcción de varios componentes en el PD y OT. Este proceso de construcción del CESS ha contado con la participación activa de diferentes actores del territorio, fomentándose la articulación de los mismos en diferentes espacios de participación ciudadana, como por ejemplo el presupuesto participativo.

A su vez, la gobernabilidad en el cantón ha mejorado considerablemente al incluir las propuestas desde la ciudadanía (barrios, comunidades y organizaciones) en el PD y OT, proceso que unió de mejor manera el Tejido Social, la parte técnica y política del GAD, fomentando relaciones más equitativas entre la ciudadanía y el poder político".

Bolívar Lombeida, Director del Departamento Ambiental del GAD Las Naves.

> La intervención del PAB II ha contribuido a la transformación de la matriz social en los territorios, percibiéndose un mayor empoderamiento organizativo, un Tejido Social más dinámico y propositivo, con incidencia política ante las autoridades locales, llegándose a involucrar en las agendas para la implementación del CESS en los territorios.

En el siguiente cuadro se presenta a las Organizaciones que firmaron el acuerdo para la implementación del CESS en las cuatro zonas de intervención del PAB II.

Cuadro N° 10. Organizaciones de Base, de Segundo Grado e Instituciones que se han adherido al proceso de construcción e implementación del CESS en cada uno de los territorios.

ZONA	Nº	ORGANIZACIONES Vinculadas con El Pab II	OTRAS Organizaciones	INSTITUCIONES	TOTAL
PÁRAMO ANDINO	9	FRY, Cutahua, Pímbalo, Boliche, El Tingo, Allago, Cruz de Ventanas, Llullimunllo y Cocha Colorada	22	4	35
SUB- TRÓPICO HÚMEDO	5	Campo Bello, Monoloma, La Palma, Lanza Urku y Matiaví	13	3	21
TRÓPICO HÚMEDO	5	Guagmag Yacu, El Tesoro, San Francisco, Oronguillo y UNORCIE	25	9	39
TRÓPICO SECO	3	Buenos Aires, Las Mercedes y Jerusalén	13	11	27
TOTAL	22		73	27	122

Fuente: Actas de Acuerdos para la implementación del CESS en los territorios. Elaboración Equipo Técnico del PAB II, R5.

El hecho de que 95 Organizaciones y 27 Instituciones de las zonas de intervención del PAB II hayan firmado las Agendas Locales de cara a impulsar acciones y estrategias de manera coordinada y sinérgica para contribuir al fomento y la implementación del CESS, en la visión de generar un proceso sostenible de Desarrollo Local, Humano, Integral y Endógeno en los cantones de Echeandía y Las Naves, y las parroquias de San Luis de Pambil y Simiátug, demuestra que en estos territorios existe un Tejido Social más dinámico y propositivo, con incidencia política ante las autoridades locales.

> El modelo de intervención impulsado por el PAB II ha logrado reconocimiento y aceptación por parte de los actores locales en los territorios, por ser una propuesta que articula al Tejido Social y a los Gobiernos Locales en el marco del fomento del Circuito Económico Social y Solidario.

En los siguientes testimonios aportados por varios representantes institucionales observamos cómo el PAB II ha incidido en los procesos de desarrollo en las zonas de intervención.

Al interior del PAB:

"La intervención articulada y sinérgica entre las instituciones que conforman el Consorcio Ecuatoriano del PAB siempre será una estrategia positiva para las partes que brindan el apoyo, así como para las partes que reciben el mismo. Una intervención de este tipo se logra solo cuando hay profunda convicción de las partes intervinientes, pues en este sentido el PAB, en sus dos fases de intervención, ha demostrado en la práctica que esto es posible realizarlo en Bolívar y en el Ecuador.

Esta intervención articulada y sinérgica ha sido un ejemplo para demostrar que las Organizaciones campesinas, las comunidades, las empresas rurales pueden concretar las aspiraciones de desarrollo de sus habitantes en sus territorios; la intervención del PAB nos demuestra que autoridades locales, dirigentes e instituciones de apoyo pueden construir economías locales basadas en sus potencialidades, en sus capacidades, fomentando Circuitos Económicos Sociales y Solidarios en sus territorios, cimentando de esta manera su propio buen vivir".

Edison Silva, Coordinador del FEPP Guaranda.

Al exterior del PAB:

"La intervención articulada y sinérgica entre las instituciones que conforman el PAB II, las Organizaciones, las instituciones del Estado, como el MAGAP y el GAD Simiátug, ha sido un experiencia exitosa porque ha promovido la articulación de esfuerzos interinstitucionales en la construcción e implementación del Circuito Económico Social y Solidario. En este marco se han ejecutado acciones de interés común en beneficio de las comunidades de Simiátug".

Leonardo Gallegos, Coordinador del Programa Buen Vivir Rural, MAGAP-Bolívar.

La aceptación y el reconocimiento alcanzado tanto al interior del Consorcio Ecuatoriano del PAB, como desde las instituciones con las cuales se han establecido alianzas y las organizaciones con las que se trabaja, ha sido la clave para la construcción e implementación del CESS, como propuesta técnica y metodológica para el desarrollo de los territorios.

La Sostenibilidad del proceso de desarrollo territorial, integral y endógeno, promovido desde el PAB II está asegurada gracias a la inclusión de los proyectos priorizados por el CESS en el PD y OT actualizado en los cantones y parroquias y a los recursos económicos asignados en los Presupuestos Participativos aprobados por los GAD's y la ciudadanía.

El cuadro siguiente presenta el número de proyectos del CESS integrados en el PD y OT del GAD Las Naves y en el Presupuesto Participativo del GAD Simiátug.

Cuadro N° 11. Proyectos del CESS incluidos en el Presupuesto Participativo de Simiátug y en el PD y OT de Las Naves.

ZONA	GAD	LINEA ESTRATÉGICA DEL CESS	# DE PROYECTOS DEL CESS INCLUIDOS EN EL PD y OT Y PRESUPUESTO PARTICIPATIVO
		Participación Ciudadana y Organización	11
	Simiátug	Producción Agropecuaria	7
PÁRAMO ANDINO		Comercialización, Empresas, Conectividad y Vialidad	10
ANDINO		Ambiente y Desechos Sólidos	11
		Salud	8
		Educación	9

ZONA	GAD	LINEA ESTRATÉGICA DEL CESS	# DE PROYECTOS DEL CESS INCLUIDOS EN LOS PD y OT Y PRESUPUESTO PARTICIPATIVO
		Organización y Participación Ciudadana	6
		Producción Agropecuaria y Ambiente	13
TRÓPICO SECO	Las Naves	Comercialización, Empresas y Turismo	5
3L00	IVAVGS	Educación	3
		Salud	2
		Servicios Básicos	9
TO	TAL DE PR	94	

En el Presupuesto Participativo para el 2015 de la parroquia Simiátug se consideraron 56 proyectos del CESS construido en esta parroquia. Esta alta inclusión de los proyectos se debe a la activa participación de las 11 organizaciones vinculadas al PAB y a la decisión política del GAD para tomar el CESS como un modelo de desarrollo a ser implementado en el periodo 2014-2019.

En el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Las Naves se han incluido 38 proyectos del Circuito Económico Social y Solidario del Cantón Las Naves, lo que corresponde al 56,71% del total de Proyectos que se han planificado para su ejecución en Las Naves en el periodo 2014-2019.

5. PRINCIPALES LECCIONES Y CONCLUSIONES QUE SE EXTRAEN DE LA EXPERIENCIA.

5.1. LECCIONES APRENDIDAS DURANTE LA INTERVENCIÓN DEL PAB II.

I. Los procesos de capacitación modular dirigidos, por un lado, a líderes/as y directivos de las organizaciones de la sociedad civil, y, por otro lado, a equipos técnicos y autoridades de elección popular de los GAD's Cantonales y Parroquiales, en temas de Fortalecimiento Socio Organizativo y Buenas Prácticas de Administración y Gestión Pública, respectivamente, fortalecen las capacidades locales; en el caso de los líderes/as y dirigentes, para ejercer su derecho a participar activamente en el control social de la gestión pública, y en el caso de los GAD's, para llegar a mejorar sustancialmente los servicios que prestan a la ciudadanía.

- II. Para la construcción e implementación del CESS en un territorio es clave contar con: i) la voluntad política y el liderazgo de la primera autoridad del GAD; ii) la capacidad técnica instalada, el talento humano y técnico del GAD; iii) la participación ciudadana activa y propositiva; y iv) el involucramiento y la articulación con otros actores institucionales que intervienen en el territorio.
- III. No puede darse la implementación del CESS en los territorios sin que los proyectos priorizados participativamente se incluyan en el PD y OT y en los presupuestos participativos anuales de los Gobiernos Locales. Ya llegará luego el momento en que se dé seguimiento y se exija su implementación, pero, para ello, hay que asegurarse que son considerados en la planificación y en el presupuesto.
- IV. El fortalecimiento de las capacidades técnicas del Talento Humano de los GAD's se evidencia enseguida con la mejora en los servicios que prestan a la ciudadanía, el incremento de los espacios de participación ciudadana y la mejora de la gobernabilidad en los territorios.
- V. La ciudadanía participa activamente en los diferentes espacios de participación y toma de decisiones promovidos por los GAD's únicamente cuando sus criterios y propuestas son tomados en cuenta, incluidos en los PD y OT y luego implementados en el territorio.
- VI.El establecimiento de espacios de participación ciudadana y toma pública de decisiones importantes para el desarrollo de los territorios contribuye a mejorar la gobernabilidad democrática de los mismos territorios en la medida en que el tejido social aporta con propuestas y soluciones a la problemática, y las autoridades de elección popular interactúan con la ciudadanía.
- VII. La articulación de los actores locales, como organizaciones de base, instituciones públicas, instituciones privadas y GAD's, fortalece el tejido social del territorio y contribuye al fomento del CESS mediante la inclusión de los proyectos priorizados en el PD y OT.

5.2. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.

 El desarrollo de estrategias para viabilizar la construcción de los Circuitos Económicos

- Sociales y Solidarios en los territorios de intervención ha sido una constante para las instituciones que conforman el PAB II, basados, por un lado, en la capacitación al personal técnico y a los/as políticos/as de los GAD's, para que lideren el proceso de construcción del CESS, y, por otro lado, en la capacitación a socios/as, lideres/as y dirigentes de las organizaciones, para que presenten propuestas de fomento de las cadenas de valor de los productos estratégicos de sus territorios, como estrategia para impulsar un desarrollo socio-económico sostenible y endógeno.
- II. La metodología propuesta por el organismo rector de la planificación en el país (SENPLADES) para facilitar la actualización de los PD y OT por parte de los GAD's promueve la participación efectiva de la ciudadanía en todos los espacios de interés público a los que son convocados, obteniéndose, de este modo, la asignación de recursos para los proyectos planteados y priorizados desde la ciudadanía en el marco del CESS.
- III. Desde la propuesta política impulsada por el actual gobierno de Ecuador, plasmada en varios instrumentos legales, la participación ciudadana, reconocida como el Poder Ciudadano o Cuarto Poder, adquiere mayor relevancia en el quehacer político de los territorios. De este modo, la participación ciudadana tiende a fortalecer la incidencia política del Tejido Social, al posicionar, en los diferentes espacios de participación y toma de decisiones promovidos desde los GAD's, propuestas que nacen desde el análisis de la problemática de las propias comunidades, recintos, barrios y demás formas de asentamientos humanos.

Finalmente, para que estas propuestas lleguen a ser realidad, tendrán que ser incluidas, por parte de los GAD's, en los PD y OT y en los Presupuestos Participativos anuales, acogiendo así la voluntad popular, lo que contribuirá a mejorar las relaciones entre las autoridades políticas electas y sus mandantes, fortaleciendo la articulación de los diferentes actores y la Gobernabilidad Democrática. Ésta es la estrategia que, desde el PAB II, se ha promovido de manera permanente, logrando unos buenos resultados, tal como se ha mostrado a lo largo del presente capítulo.





CAPÍTULO

EL CIRCUITO ECONÓMICO SOCIAL Y SOLIDARIO CONSTRUIDO EN CUATRO TERRITORIOS CON EL APOYO DEL PAB II

PUNTOS CRÍTICOS DE LA CADENA DE VALOR DE LA NARANJA EN LAS NAVES, EN EL GRÁFICO DEL CIRCUITO

El acceso a los espacios de participación ciudadana es limitado por falta de involucramiento de la sociedad civil. La extensión de la naranja como monocultivo está ocasionando mayor incidencia de plagas y enfermedades. El bajo nivel organizativo por parte de los productores de naranja en el sector impide la comercialización asociativa. El poco empoderamiento de los productores en temas de mejoramiento productivo y comercial de la naranja es muy visible. No se cuenta con espacios adecuados para la comercialización de los productos, como un mercado, para presentarlos en condiciones sanitarias adecuadas. Los micro-emprendimiento s son escasos para dar el valor agregado a la naranja.

RELACIONES DE PODER PODER Político

PODER E CONÓMICO

OTRAS RELACIONES

DE LA CADENA PRODUCTIVA A LA CADENA DE VALOR EN EL TERRITORIO

NE CE SIDADES INSATISFE CHAS

INSUMOS

PRODUCCIÓN

ACOPI

OMERCIALIZACIÓN

ACCIONES / TRABAJOS

CONSUMO

NIVEL DE SATISFACCIÓN DE NECESIDADES

LÍNEA BASE

ACTUALIZADA

LÍNE A BASE NICIAL **FUNCIONES**

ACTORES DE LA CADENA

NIVEL MICRO

SERVICIOS DE APOYO

NIVEL MESO

MARCO REGULATORIO

NIVEL MACRO

VIALIDAD TRANSPORTE COMUNICACIONES

SALUD EDUCACION FINANZAS

OTROS SS.

Las parce las de naranja no cuentan con sistemas de riego tecnificado que ayuden a mejorar la producción en el verano. El individualismo de los productores de naranja ha impedido contar con una organización que trabaje por el sector. La mala condición de las vías provo ca que los productos se estro peen al ser sa cados a la venta y tengan un menor precio. Desmotivación de los productores de naranja por participar en talleres de capacitación y trabajar de forma asociativa. El uso de agroquímicos para acelera re l proceso de maduración de la nara nja pone en riesgo la salud de lo s consumidores. No existe control sanitario ni de calidad al comerciante que acopia la naranja por parte de los organismos competentes de control.

Fuente: Elaboración Equipo Técnico PAB II.

n el presente capítulo describiremos el proceso seguido para la construcción del CESS en los cuatro territorios en que interviene el PAB II y se presentarán los productos últimos conseguidos, es decir, las cuatro sistematizaciones realizadas, así como los acuerdos para su implementación. Aunque el proceso llevado a cabo ha sido largo y demorado, prácticamente ha durado todo el tiempo de ejecución del proyecto, se tratará de hacer un resumen lo más breve posible. Vamos a ello...

PROCESO INICIAL SEGUIDO PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CIRCUITO ECONÓMICO SOCIAL Y SOLIDARIO.

Antes de entrar a la construcción en sí de los CESS, uno en cada territorio, se llevaron a cabo una serie de acciones que se describen a continuación y que tuvieron como objetivo establecer todos los acuerdos previos necesarios para que las actividades propuestas culminaran con éxito.

1.1. Coordinación de las acciones a realizarse con los GAD's.

Desde la idea básica e irrenunciable para el PAB II, ya comentada en varias ocasiones en el presente documento, y así establecida en el COOTAD,⁹ de que los GAD's son los actores que tienen que liderar, planificar – junto con las instituciones del sector público y actores de la sociedad – y promover el desarrollo sustentable de sus respectivas circunscripciones territoriales para garantizar el buen vivir, la construcción del CESS no podía llevarse a cabo sino impulsada y liderada desde los GAD's.

Sin embargo, para que esta idea irrenunciable se hiciera efectiva, no era suficiente con mantener un par de reuniones y llevarse bien con el alcalde o el presidente de la Junta Parroquial, sino que se realizó todo un proceso de concertación y coordinación con los GAD's, consistente en:

★ Presentar el proyecto, los resultados esperados y las principales actividades planificadas.



- ★ Socializar la propuesta y el modelo de desarrollo basado en el enfoque del Circuito Económico Local Social y Solidario, así como la metodología para su construcción.
- ★ Firmar convenios de cooperación interinstitucional entre los GAD's y las entidades del PAB II, con el objeto principal de asumir conjuntamente el compromiso para la construcción e implementación del CESS en los territorios.
- ★ Priorizar las Cadenas de Valor por cada territorio de entre un listado amplio de cadenas productivas, sobre las que basar la construcción del Circuito.
- ★ Y, al mismo tiempo, seleccionar las Líneas Estratégicas más importantes en que trabajan los GAD's en cada territorio, para cruzarlas en el análisis con las Cadenas de Valor.
- ★ Establecer un calendario para los talleres participativos de construcción del CESS, a realizarse uno por mes, considerando los mejores días y horarios para la gente.
- ★ Establecer un equipo técnico, conformado por técnicos del PAB II y de los GAD's, para que se capaciten en la metodología y luego ayuden en la facilitación de los talleres.

En el cuadro siguiente, para una mejor visualización, se presentan las Cadenas Productivas, las Cadenas de Valor y las Líneas Estratégicas seleccionadas y priorizadas en cada territorio.

Cuadro Nº 1. Cadenas y líneas estratégicas priorizadas por cada territorio.

ZONA DE Desarrollo	PARROQUIA O CANTÓN	CADENA Productiva	CADENA DE VALOR	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
PÁRAMO ANDINO	SIMIÁTUG	• LECHE • FRÉJOL • HORTALIZAS	→ QUESO → FRÉJOL SECO → HERBASAL	 Organización y Participación Ciudadana. Producción Agropecuaria. Comercialización, Empresas, Conectividad y Vialidad. Ambiente y Desechos Sólidos. Salud. Educación.
SUBTRÓPICO HÚMEDO	SAN LUIS DE PAMBIL	· LECHE · CACAO · AGUA	QUESO CACAO SECO AGUA EMBOTELLADA	Organización, Asociatividad y Participación Ciudadana. Producción Agropecuaria. Comercialización y Empresas. Ambiente y Turismo. Salud y Educación. Servicios Básicos
TRÓPICO HÚMEDO	ECHEANDÍA	- CAÑA DE AZÚCAR - - CACAO - - GUINEO - - GANADERÍA -	PANELA CACAO SECO GUINEO COMERCIALIZADO QUESO/CARNE	Organización y Participación Ciudadana. Producción Agropecuaria. Comercialización y Empresas. Ambiente y Turismo. Salud y Educación. Servicios Básicos.
TRÓPICO SECO	LAS NAVES	· CACAO · NARANJA · GANADERÍA	CACAO SECO NARANJA COMERCIALIZADA QUESO/CARNE	Organización y Participación Ciudadana. Producción Agropecuaria y Ambiente. Comercialización, Empresas y Turismo. Educación. Salud. Servicios Básicos.

Fuente: Elaboración Equipo Técnico PAB II.

1.2. Coordinación con las OB's y OSG's.

Pero no era cuestión de trabajar únicamente con los GAD's, para el PAB II los actores claves en el territorio son las organizaciones sociales (OB's y OSG's), no solo aquellas consideradas como beneficiarias del proyecto, sino toda la ciudadanía, o mejor dicho, el tejido social empoderado y comprometido con su propia realidad y que quiere incidir para lograr cambios reales.

Por ello, aunque las convocatorias a las Asambleas Ciudadanas para la construcción del CESS las realizaron los GAD's, los/as técnicos/s del PAB motivaron a las personas y a las organizaciones a participar con propuestas e iniciativas. Estas propuestas, en varios casos, fueron construidas en reuniones y asambleas comunitarias con las organizaciones apoyadas por el PAB II, de modo que ya se llegaba con ellas a los talleres, asegurando también una buena participación.

1.3. Talleres de capacitación en la metodología de construcción del CESS.

Algo que resultó muy interesante fue la conformación de un equipo técnico

interinstitucional en cada territorio, integrado por personal técnico de los GAD's, de algunas instituciones públicas (MAGAP, MSP, PBVR...) presentes en los cantones y parroquias, y del PAB II. A estos equipos se les capacitó, en varios talleres realizados en cada zona, en la metodología de construcción del CESS descrita en el capítulo 1, de modo que luego pudieron moderar los diálogos y recoger los aportes de los grupos de trabajo en los talleres de construcción del CESS.

Con todo esto listo... ya se pudo dar inicio a los talleres en las Asambleas Ciudadanas convocadas específicamente para la construcción participativa de los Circuitos Económicos Sociales y Solidarios.

2. TALLERES PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL CIRCUITO ECONÓMICO SOCIAL Y SOLIDARIO.

Entre los meses de marzo y julio de 2014 se realizaron, en las Asambleas Ciudadanas convocadas por los GAD's, los talleres para la construcción del CESS en cada uno de los territorios de intervención del PAB II. Inicialmente estaba previsto realizar tres talleres participativos, luego fue necesario hacer cuatro talleres, como fue el caso en los cantones Las Naves y Echeandía, y hasta cinco talleres, como sucedió en las parroquias Simiátug y San Luis de Pambil, según se detalla en los cuadros siguientes.

Como se observa en los cuadros, fue en la parroquia Simiátug donde se contó con mayor

asistencia, con un promedio de 88 personas por taller, y en la parroquia San Luis de Pambil donde hubo menor asistencia, contando con un promedio de 37 personas por evento. Si obtenemos el promedio general, considerando las 4 zonas, resulta una participación promedio de 57 personas por Asamblea, lo cual se valora como una buena asistencia.

Cuadros N° 2, 3, 4 y 5. Participación en los Talleres de construcción del CESS, desagregada por eventos y sexo.

★ Parroquia Simiátug.

TALLER	FECHA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Primer Taller	25/03/2014	58	22	80
Segundo Taller	29/04/2014	39	20	59
Tercer Taller	05/06/2014	33	32	65
Cuarto Taller	08/07/2014	24	13	37
Quinto Taller	22/07/2014	143	55	198
TOTAL PARTICIPACIONES		297	142	439
PROMEDIO DE PARTICIPANTES		(67%) 59,4	(33%) 28,4	88

Fuente: Elaboración Equipo Técnico PAB II.

★ Parroquia San Luis de Pambil.

TALLER	FECHA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Primer Taller	13/03/2014	21	17	38
Segundo Taller	10/04/2014	44	12	56
Tercer Taller	08/05/2014	25	09	34
Cuarto Taller	12/06/2014	17	06	23
Quinto Taller	10/07/2014	22	11	33
TOTAL PARTICIPACIONES		129	55	184
PROMEDIO DE PARTICIPANTES		(70%) 26	(30%) 11	37

Fuente: Elaboración Equipo Técnico PAB II.

★ Cantón Echeandía.

TALLER	FECHA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Primer Taller	12/03/2014	38	25	63
Segundo Taller	09/04/2014	36	29	65
Tercer Taller	06/05/2014	23	16	39
Cuarto Taller	23/06/2014	53	17	70
TOTAL PARTICIPACIONES		150	87	237
PROMEDIO DE PARTICIPANTES		(63%) 38	(37%) 22	60

Fuente: Elaboración Equipo Técnico PAB II.

★ Cantón Las Naves.

TALLER	FECHA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Primer Taller	11/04/2014	26	20	46
Segundo Taller	07/05/2014	38	04	42
Tercer Taller	11/06/2014	26	18	44
Cuarto Taller	09/07/2014	29	14	43
TOTAL PARTICIPACIONES		119	56	175
PROMEDIO DE PARTICIPANTES		(68%) 30	(32%) 14	44

Fuente: Elaboración Equipo Técnico PAB II.

En cuanto a la participación de género, es Echeandía el cantón donde se presentó mayor participación de las mujeres, alcanzando un promedio del 37%, y la parroquia San Luis de Pambil donde participaron las mujeres en menor número, con un promedio del 30%. De igual modo, si obtenemos el promedio general de participación desagregada por sexo, los hombres participaron en un 67% y las mujeres en un 33%. Esta participación de las mujeres también hemos de valorarla como muy buena, sobre todo si se considera la discriminación y relegación tradicional de que han sido objeto las mujeres al momento de participar en espacios de representación y toma de decisiones.

LOS DOCUMENTOS DE SISTEMATIZACIÓN DEL CESS EN CADA TERRITORIO.

El producto final obtenido de todo el trabajo desplegado por el equipo técnico del PAB II son las 4 sistematizaciones realizadas, una por cada territorio, en base a los productos parciales que se fueron logrando en los talleres participativos. A continuación se presenta una síntesis, aunque, por razones de espacio, es imposible que sea algo extenso. Iremos, también, saltando de una a otra, viendo lo que puede resultar más interesante y pedagógico, por si "alguien" deseara replicar esta experiencia.

Los documentos de sistematización se estructuran en dos grandes partes:

La 1ª parte se centra en las cadenas productivas y de valor seleccionadas, realizándose el diagnóstico de las mismas y, luego de éste, la propuesta estratégica para su fomento, estableciendo la situación deseada, las

- actividades inmediatas, las estrategias y los indicadores por líneas estratégicas, tal como se explicó en la metodología.
- > En la 2ª parte se presenta el Modelo de Desarrollo Territorial propuesto, junto con el Plan de Trabajo, también por líneas estratégicas, llegando, desde la visión y los objetivos de desarrollo, hasta la priorización de los proyectos de impacto y la planificación de las actividades inmediatas y los proyectos de impacto para la implementación del CESS.

Veamos, pues, algunos ejemplos de las sistematizaciones realizadas.

3.1. PRIMERA PARTE: De las cadenas productivas a las cadenas de valor en el territorio.

3.1.1. Diagnóstico de las cadenas productivas.

Se realizó el diagnóstico de todas las cadenas siguiendo siempre el mismo esquema, que incluye:

3.1.1.1. Mapeo de las cadenas priorizadas: funciones, actores, proveedores de servicios de apoyo y marco regulatorio.

Primero, se mapearon las funciones de la cadena por cada uno de los eslabones para reconocer las actividades que se realizan hasta llegar a obtener el producto final que llega al consumidor/a. A continuación, un ejemplo del mapeo de la cadena productiva del Herbasal, en la parroquia Simiátug.

Gráfico Nº 1. Mapeo de funciones de la cadena productiva del Herbasal, parroquia Simiátug.



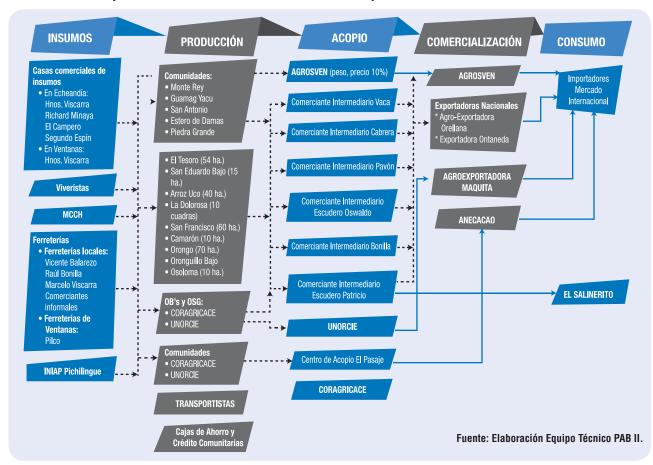


Gráfico Nº 2. Mapeo de actores (nivel micro) en la cadena productiva del cacao en Echeandía.

En segundo lugar, se mapearon los actores que intervienen en los eslabones de la cadena productiva y que tienen relación directa con la misma (ver gráfico 2), en los tres niveles de intervención: micro, para los actores directos locales; meso, para las instituciones y organismos de apoyo; y macro, para los organismos reguladores. A continuación, se presenta el gráfico 2 con el mapeo del primer nivel, el más cercano al producto, tomando de ejemplo la cadena productiva del cacao, en Echeandía.

De igual modo se procede para los otros niveles de actores. Lo interesante es acompañar estos gráficos con un pequeño análisis de lo que se observa en ellos, indicando cómo es el relacionamiento entre los actores de los diferentes eslabones (las líneas continuas indican una relación formal y las discontinuas relaciones informales), qué servicios prestan las instituciones de apoyo y cuáles son las funciones de los organismos reguladores.

Este análisis realizado con los/as participantes, que no es el típico FODA,

es muy útil, ya que ayuda muchísimo a profundizar y da pie para el siguiente momento, que es la identificación de los puntos críticos y las potencialidades existentes en la cadena productiva.

3.1.1.2. Identificación y priorización de puntos críticos.

A continuación se realiza la identificación y priorización de los puntos críticos por cada cadena productiva, pero introduciendo una nueva variable, las líneas estratégicas que ya se habían definido antes de iniciar los talleres; de acuerdo a éstas, se divide a los/as participantes en grupos para que realicen la priorización. Cada grupo ha de analizar todas las cadenas seleccionadas, si bien, al momento de la sistematización, se consolidan los aportes por cadenas. En el ejemplo vemos la priorización de puntos críticos de la cadena productiva de la naranja en Las Naves, pero sólo en tres líneas estratégicas, por razón de brevedad. En todas se procede de igual manera.

Cuadro Nº 6. Puntos críticos priorizados de la cadena productiva de la naranja en Las Naves.

LÍNEA ESTRATÉGICA: ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

- 1. El individualismo de los/as productores/as de naranja ha impedido contar con una organización que recopile las necesidades y problemas comunes de este sector y plantee soluciones.
- 2. El acceso a los espacios de participación ciudadana es limitado por la falta de involucramiento de la sociedad civil y o por el desconocimiento de los mecanismos para ejercer sus derechos.

LÍNEA ESTRATÉGICA: PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y AMBIENTE

- 1. La extensión de la naranja como monocultivo está ocasionando mayor incidencia de plagas y enfermedades, así como la disminución del nivel de fertilidad de los suelos.
- 2. Los/as productores/as de naranja del Cantón Las Naves no disponen de sistemas de riego tecnificado, lo que ocasiona que en tiempo de estiaje se reduzca la productividad.

LÍNEA ESTRATÉGICA: COMERCIALIZACIÓN, EMPRESAS y TURISMO

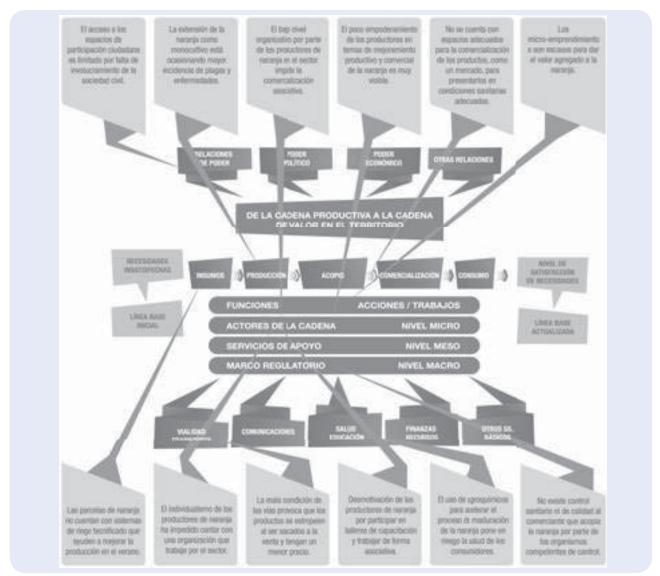
- 1. Los micro-emprendimientos son escasos para dar el valor agregado a la naranja, ocasionando el precio bajo del producto en el mercado, siendo un producto de calidad.
- 2. El bajo nivel organizativo por parte de los/as productores/as de naranja en el sector impide la comercialización asociativa y la elaboración de acuerdos comerciales en un mercado altamente competitivo.

Fuente: Elaboración Equipo Técnico PAB II.

Al momento de la sistematización estos puntos críticos fueron ubicados en el gráfico del Circuito Económico Local con el objeto de visualizar mejor dónde se encuentran los obstáculos que tienen que

ser superados para que el Circuito fluya y pueda llegar a ser Social y Solidario, es decir, para que las acciones y proyectos que se definan más adelante puedan lograr sus objetivos (gráfico 3).

Gráfico Nº 3. Puntos críticos de la cadena de valor de la naranja en Las Naves, en el gráfico del Circuito.



Fuente: Elaboración Equipo Técnico PAB II.

3.1.1.3. Identificación y priorización de potencialidades.

De la misma manera, y en los mismos grupos por líneas estratégicas, se procede a la identificación y priorización de las potencialidades del territorio en cada una de las cadenas productivas. Luego se transfieren al gráfico del Circuito Económico Local y visualizamos dónde se tienen los puntos fuertes.

3.1.2. Propuesta estratégica de fomento de las cadenas de valor.

Llegados a este punto es el momento de avanzar en la construcción de la propuesta estratégica para el fomento de las cadenas de valor, superando los puntos críticos y aprovechando las potencialidades del territorio. No hay que olvidarse de identificar las estrategias más útiles y de fijar los indicadores para medir el alcance de las actividades y así saber si con éstas se logran superar los puntos críticos. Veámoslo también con algunos ejemplos prácticos que se desarrollaron.

3.1.2.1. Situación deseada.

Lo más sencillo y útil para definir en los mismos grupos de trabajo la situación deseada es ir pasando a positivo todos los puntos críticos identificados en el diagnóstico de las cadenas, enriqueciéndolos con las potencialidades, tal como se muestra en el ejemplo de la cadena del queso en Simiátug.

Cuadro Nº 7. Situación deseada de la cadena de valor del queso en la parroquia Simiátug.

LÍNEA ESTRATÉGICA: ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

- 1. Las Comunidades vinculadas a la Cadena de Valor del Queso, que participan permanentemente en el Comité de Producción organizado por el GAD Parroquial de Simiátug, logran una mayor eficiencia en todos los eslabones de la Cadena de Valor del Queso y la generación de importantes ingresos económicos para las familias productoras.
- 2. Las mujeres de la parroquia Simiátug participan activamente en igualdad de trato y oportunidades en las organizaciones comunitarias y a nivel parroquial, se reconocen sus derechos, sus capacidades y potencialidades para el desarrollo inclusivo y equitativo de la parroquia.

LÍNEA ESTRATÉGICA: PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

- 1. Se cuenta con infraestructura de riego adecuada para dotar de agua durante todo el año a los pastizales, teniendo alimento permanente para el ganado bovino.
- 2. Se mantiene un incremento constante de la producción de leche, con un correcto manejo del hato ganadero y abasteciendo de materia prima en cantidades suficientes a las empresas lácteas locales.

LÍNEA ESTRATÉGICA: COMERCIALIZACIÓN, EMPRESAS, VIALIDAD, CONECTIVIDAD

- 1. Las plantas queseras cumplen con las normas legales establecidas por los Ministerios y elaboran un producto de buena calidad, accediendo a mercados que reconocen un buen precio al queso de Simiátug.
- 2. Los/as productores/as asumen un compromiso serio y llevan la leche a las queseras comunitarias, haciendo un buen control de calidad del producto, aplicando las BPM, realizándose controles a la venta de quesillo y así eliminando la competencia desleal.

LÍNEA ESTRATÉGICA: RECURSOS NATURALES Y DESECHOS SÓLIDOS

- 1. Se realiza un adecuado manejo de los desechos sólidos y líquidos generados en las queseras, evitándose la contaminación de los suelos y el ambiente en Simiátug, con el apoyo del GAD Parroquial que lidera el establecimiento de convenios interinstitucionales que ayudan en este sentido en las queseras.
- 2. Las zonas establecidas para conservación y protección del páramo y de las fuentes de agua se respetan y conservan, asegurándose la no ampliación de la frontera agrícola a causa del establecimiento de pastos.

Fuente: Elaboración Equipo Técnico PAB II.

Esta situación deseada de la cadena de valor del queso en Simiátug por líneas estratégicas (en el ejemplo están 4 de las 6 líneas) se transfiere al gráfico del Circuito Económico Local, como se observa en el gráfico siguiente, señalando con las

flechas los mismos lugares donde indicábamos antes que se tenían los puntos críticos de forma que, en esta nueva situación ideal, ya se consideran superados.

Los productives Revent la: Las familias gozar de Adecpado risonejo de Se cuerta con riego y Les plantas queseras Los similateños: cumplen con les BPM's. adquieren la cultura de ser dota de agua todo el leche a las queseras buena solud al los desechos sólidos y año a los pasticales. elaboran producto de: comunitarias, se realizari excrementar el consumo consumo de productos: Spidos en las de leche y queso de colidad y accoden a controles is its weets delbiotorio. Mintens. mercados rentables. questo y se simina la conided. competencia ideshirt. El Convité de Producción del IJAD Similitug tacilita la coordinación y la: gestión de apoyes. ADENA PRODUCTIVA A LA CADE: LE VALOR EN EL TERRITORIO SATERACCIÓN LINEA SADE ACTORES DE LA CADENA MARCO REQUILATOR NIVEL MACRO Disminiver tos Indices de desmutrición en la Parroquia Smilthar Las mujeres participan Inconventa la Los productores de Lif beducción de Las comunidates Se respetal y conserver en igualdad y se producción gractas a un leche nejoran susquestion yet no be productoras de leche correcto manejo del conocimentos Michicos les zones de protección DECORDOON SUS realize in its parroquia y del plramo y faentes de logram eficiencia en los: derechos y capacidades hato garadero y se y entropes leiche die sóiglas queseras estabones de la cadena years of desarrollo. shadece a las. excellent calidad, con-Appear wishorn queso sesurs del quesa. discourse. suponts: y de sueto catatod.

Gráfico Nº 4. Situación deseada de la cadena de valor del queso en Simiátug, en el gráfico del Circuito.

Fuente: Elaboración Equipo Técnico PAB II.

3.1.2.2. Actividades inmediatas priorizadas.

En este apartado es donde se definen las actividades que, en el corto plazo, es preciso llevar a cabo para superar los puntos críticos. Es bien importante que los grupos por líneas estratégicas con que se viene trabajando hasta aquí se tomen el tiempo necesario para identificar y priorizar las actividades, pues muchos de los apartados que siguen van a depender de lo que acá se establezca entre todos/as.

Un detalle más, no conviene establecer más de dos actividades por cada punto crítico a riesgo de obtener un listado interminable de actividades imposible de llegar a cumplir, lo que generaría decepción al momento de hacer la evaluación de cumplimiento de los acuerdos del CESS. Pero también hay que determinar al menos una actividad por punto crítico, pues si no hacemos nada tampoco se va a lograr superar esta dificultad. Se presenta, en este caso, el ejemplo de actividades inmediatas priorizadas en algunas líneas estratégicas de la cadena de valor de la panela granulada del cantón Echeandía.

Cuadro Nº 8. Actividades inmediatas priorizadas en la cadena de valor de la panela en Echeandía.

LÍNEA ESTRATÉGICA: ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

- 1. Talleres de sensibilización y capacitación en las organizaciones de productores/as de caña de azúcar de Echeandía en temas de fortalecimiento organizativo, gestión organizativa, liderazgo, participación, entre otros, en el marco de la cadena de valor de la panela y otros derivados de la caña de azúcar.
- 2. Organización de eventos dirigidos a los/as jóvenes para motivarles a formar parte de las organizaciones comunitarias y a vincularse con los procesos de Desarrollo Local.

LÍNEA ESTRATÉGICA: PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

- 1. Apertura de guardarrayas a los cañaverales con el apoyo de los GAD's Cantonal y Provincial que aseguren el acceso para el transporte de la caña de azúcar.
- 2. Realizar la limpieza y mantenimiento de las guardarrayas a través de mingas comunitarias y con el apoyo de los GAD's Cantonal y Provincial, cada año.
- 3. Establecer parcelas experimentales de cultivo de caña de azúcar con nuevas variedades, con la finalidad de probar su adaptación a la zona y rendimientos, con miras a la renovación de los cañaverales existentes.
- 4. Realizar talleres de capacitación con productores/as de caña de azúcar sobre el manejo técnico del cultivo, con el apoyo de entidades públicas y privadas.

LÍNEA ESTRATÉGICA: COMERCIALIZACIÓN Y EMPRESAS

- 1. Elaborar un Plan de Marketing para la promoción del consumo de los derivados de la caña de azúcar, especialmente la panela granulada orgánica.
- 2. Implementar el Plan de Marketing para la promoción del consumo de los derivados de la caña de azúcar y posicionar el producto en mercados locales y nacionales.
- 3. Implementar sistemas de control de calidad y BPM en las empresas asociativas de Echeandía que elaboran productos derivados de la caña de azúcar para mejorar los estándares de calidad.
- 4. Apoyar a las iniciativas de Echeandía que elaboran derivados de la caña de azúcar en los trámites para la obtención o renovación de la certificación orgánica.

LÍNEA ESTRATÉGICA: AMBIENTE Y TURISMO

- 1. Realizar eventos de capacitación para la aplicación de técnicas adecuadas para el mejoramiento del cultivo de la caña de azúcar, a través de la fertilización y la recuperación de los suelos.
- 2. Implementación de un programa agro-forestal en los cultivos de caña de azúcar del Cantón Echeandía.
- 3. Reconstrucción y recuperación de fábricas artesanales familiares vinculadas al agro-turismo.
- 4. Eventos de capacitación en la elaboración artesanal de productos derivados de la caña de azúcar que puedan comercializarse y atraer turismo al Cantón Echeandía.

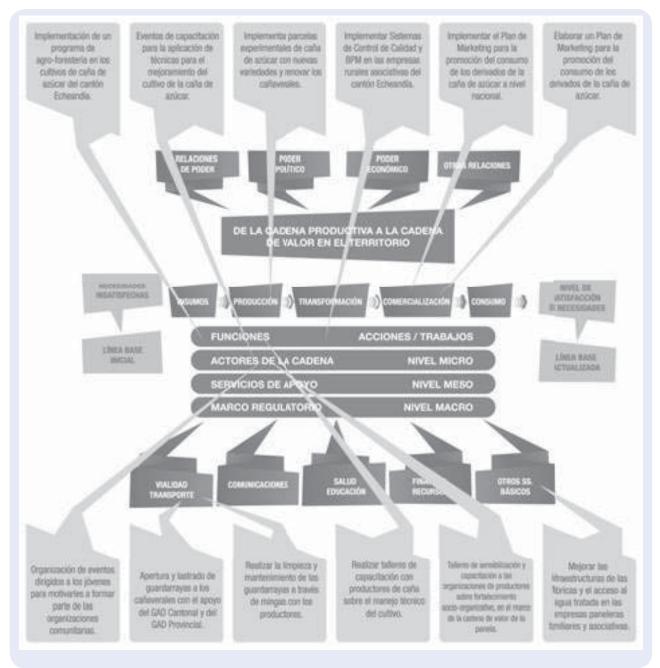
Fuente: Elaboración Equipo Técnico PAB II.

Una vez más, las actividades se proyectan en el gráfico del Circuito Económico Local, ubicándolas en el lugar donde van a incidir para lograr el cambio

y que los puntos críticos sean superados, como se observa a continuación en el gráfico 5.



Gráfico Nº 5. Actividades inmediatas de la cadena de valor de la panela en Echeandía, en el gráfico del Circuito.



Fuente: Elaboración Equipo Técnico PAB II.

3.1.2.3. Estrategias e indicadores de cumplimiento.

A continuación, por cada actividad, se establecen las estrategias para lograr la eficiencia en su realización y los indicadores de cumplimiento que nos ayudarán a saber hasta dónde es preciso llegar con las actividades para lograr el objetivo propuesto de revertir la situación en la cadena productiva.

Puede ser que alguna estrategia nos sirva para dos o más actividades, pero siempre hay que tenerlas presentes si no queremos fracasar o quedarnos en hacer las actividades nada más que por cumplir. Por otro lado, los indicadores nos obligan a establecer evaluaciones periódicas para valorar el avance de las actividades y evaluar los logros alcanzados. Es difícil mantener este nivel de exigencia y rigurosidad, pero es necesario.

Siguiendo con el ejemplo anterior de la cadena de valor de la panela en Echeandía presentamos a continuación las estrategias e indicadores establecidos en las líneas estratégicas de producción, salud y educación. Para mayor claridad deberían verse en paralelo con las actividades antes indicadas.

Cuadro Nº 9. Estrategias definidas en la cadena de valor de la panela en Echeandía, en las líneas estratégicas de Producción Agropecuaria y Salud-Educación.

LÍNEA ESTRATÉGICA: PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

- 1. Establecimiento de convenios de cooperación entre las instituciones que tienen competencia en vialidad para asegurar la apertura y mantenimiento de guardarrayas en las zonas productoras de caña de azúcar.
- 2. Coordinar las actividades entre Cañicultores, MCCH y MAGAP para el establecimiento de parcelas experimentales y para asegurar la asistencia técnica a nivel general para el cultivo.
- 3. Fomentar la participación de los productores de caña de azúcar en procesos de capacitación sobre manejo del cultivo con el apoyo de MCCH.

LÍNEA ESTRATÉGICA: SALUD Y EDUCACIÓN

- 1. Assorarse bien con el MSP y AGROCALIDAD acerca de las normativas existentes y elaborar con ellos un calendario para ir cumpliendo con todos los requerimientos.
- 2. Apoyarse en el MSP para las capacitaciones en las comunidades sobre el valor nutritivo de los derivados de la caña de azúcar y otros subproductos que pueden ser aprovechados.
- 3. Liderar, desde el GAD Cantonal y con el apoyo del MSP, una campaña conjunta a nivel nacional sobre el valor nutritivo del guineo, el cacao, la caña de azúcar y sus subproductos, por su gran potencial en la zona, incentivando su consumo en los hogares ecuatorianos.

Fuente: Elaboración Equipo Técnico PAB II.

Cuadro No 10: Indicadores establecidos en la cadena de valor de la panela en Echeandía, en las líneas estratégicas de Producción Agropecuaria y Salud-Educación.

LÍNEA ESTRATÉGICA: PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

- 1. 3 guardarrayas abiertas a los cañaverales, en 2015, con el apoyo de los GAD's Cantonal y Provincial.
- 2. El 100% de los/as Cañicultores/as participan en las mingas de limpieza y mantenimiento de las guardarrayas, cada año.
- 3. 1 parcela experimental de cultivo de caña de azúcar con nuevas variedades implementada con la finalidad de mejorar la producción, al finalizar el año 2017.
- 4. 12 productores de caña de azúcar capacitados en el manejo del cultivo de caña, durante el 2015.

LÍNEA ESTRATÉGICA: SALUD Y EDUCACIÓN

- 1. 10 productores/as de caña de azúcar que elaboran panela y la Planta Panelera de Guachana cumplen con todas las normas sanitarias y BPM, hasta finales de 2015.
- 2. Realizada 1 campaña sobre el valor nutritivo de los derivados de la caña de azúcar y su importancia en la alimentación con las familias del Cantón Echeandía, hasta finalizar 2015.
- 3. Realizada 1 campaña conjunta a nivel nacional sobre el valor nutritivo del guineo, el cacao, la caña de azúcar y sus subproductos, y sobre su importancia para la alimentación familiar, hasta finales de 2016.

Fuente: Elaboración Equipo Técnico PAB II.

3.1.2.4. Actores Públicos y Privados presentes en el territorio.

El último apartado de esta 1ª parte consiste en la identificación de los actores públicos y privados presentes en el territorio y que pueden convertirse en aliados al momento de la implementación del CESS. Es importante no sólo hacer el listado

de los actores diferenciando entre públicos y privados, sino también analizar su presencia en el territorio siguiendo las indicaciones ofrecidas en el capítulo de la metodología. Se incluye a continuación una pequeña parte de los actores públicos y privados identificados en San Luis de Pambil a modo de referencia de cómo se hizo en esta parroquia.

Cuadro N° 11. Actores públicos, actores privados y su presencia en la parroquia San Luis de Pambil.

ACTORES Públicos	PRESENCIA EN EL TERRITORIO
MAGAP	Permanente; con una oficina y tres técnicos, quienes brindan servicios de asistencia técnica en el manejo del cacao, ganado y en temas agroindustriales.
GAD Provincial	Permanente; tienen personal y equipos trabajando en el mejoramiento de las carreteras de la Parroquia.
IEPS	Ocasional; cuentan con poco personal para el trabajo en campo.
MSP	Permanente; con un Subcentro de Salud, en donde trabajan 23 personas, de las cuales 8 son permanentes; brindan atención en salud para toda la parroquia.

ACTORES PRIVADOS	PRESENCIA EN EL TERRITORIO
Cooperativa de Ahorro Crédito Simiátug Ltda.	Permanente; tiene una oficina y se encargan de brindar servicios financieros para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus socios/as, así como también contribuyen a dinamizar la economía de la parroquia.
Asociación de Desarrollo Comunitario y Turismo Piedra Blanca	Permanente; con una oficina que brinda atención para la promoción del turismo en la Parroquia y guías turísticos.
ONG FEPP	 Permanente; tiene una oficina y brinda servicios de apoyo en temas de producción agropecuaria, finanzas populares, fortalecimiento socio-organizativo y manejo de desechos sólidos, en coordinación con el GAD Parroquial.
COPAP	Permanente; impulsan el proyecto de agua embotellada, conjuntamente con la comunidad de Wakraurku y el GAD de San Luis de Pambil.

Fuente: Elaboración Equipo Técnico PAB II.

3.2. SEGUNDA PARTE: El Modelo de Desarrollo Territorial y el Plan de Trabajo por líneas estratégicas.

En esta 2ª parte de la construcción del CESS se sistematiza el Modelo de Desarrollo que se propone para el territorio por cada línea estratégica priorizada en que se viene trabajando hasta aquí. El Modelo de Desarrollo se construye, pues, de manera participativa entre todos los actores involucrados, quienes tratan de formular los proyectos de impacto, por áreas de mejora a partir una visión integral, y un objetivo de desarrollo para cada línea estratégica. De esta forma el Modelo de Desarrollo definido resulta ser endógeno, porque se basa en la realidad y potencialidad del territorio, y sostenible, porque es asumido como propio desde el empoderamiento de quienes lo han construido.

3.2.1. Establecimiento de la Visión de desarrollo.

Así, pues, primero se establece la visión de desarrollo de cada línea estratégica.

En el ejemplo que sigue se presenta la visión de desarrollo establecida en la línea estratégica de Organización y Participación Ciudadana para la parroquia Simiátug:

"En el 2019, la parroquia Simiátug es un territorio organizado, con un sistema de participación ciudadana impulsado por el GAD y el involucramiento activo de las comunidades e instituciones públicas y privadas; las organizaciones comunitarias cuentan con Personalidad Jurídica, están al día en sus obligaciones legales y tributarias, y se articulan con la OSG Runacunapac Yachana; se comparten principios y valores comunes como el Ama Shua, Ama Llulla, Ama Killa, respetando los derechos, fomentando la equidad de género y generacional, y viviendo la identidad cultural propia del Pueblo Shimiatuk perteneciente a la nacionalidad Kichwa".

3.2.2. Definición del Objetivo de desarrollo.

Ahora se formulan los objetivos estratégicos de desarrollo, un objetivo por línea estratégica, de la manera más sencilla posible, pues el objetivo tiene que ser claro, alcanzable y fácilmente medible. Continuamos con el ejemplo de Simiátug y la línea estratégica de Organización y Participación para que se pueda observar con facilidad la conexión existente entre la visión y el objetivo:

"Fortalecer la organización comunitaria y parroquial con la integración de todas las comunidades, organizaciones de base, instituciones y otras organizaciones sociales en el Sistema de Participación Ciudadana de la Parroquia Simiátug".

3.2.3. Determinación de Áreas de mejora.

Con la función de hacer de puente entre el objetivo y los proyectos de impacto, que será el siguiente punto, se determinan unas tres o cuatro áreas de mejora, no más, las que el grupo de trabajo estime más importantes para impulsar el proceso de desarrollo territorial en el momento presente. Cambiamos de zona y de línea estratégica para el ejemplo siguiente, tomándolo del cantón Las Naves y la línea estratégica de Producción y Ambiente:

- Sistemas de Riego tecnificado.
- Incremento de la producción agropecuaria.
- Conservación de los Recursos Naturales.

3.2.4. Priorización de Proyectos de impacto.

Y se priorizan los proyectos considerados de mayor impacto en el territorio, seleccionando de entre un posible listado más amplio los dos o tres que mejor empaten con las áreas de mejora para así no dispersarse mucho eligiendo proyectos que, en principio, pudieran parecer interesantes, pero que, en realidad, no van a conducir a ningún lado o a lo mejor no es su momento todavía. Sobre un cuadro como el que sique, tomado de la línea estratégica de Comercialización, Empresas y Turismo de Las Naves, se escriben los proyectos de impacto priorizados, como se ve en el ejemplo.

Cuadro Nº 12. Objetivos de impacto priorizados en la línea estratégica de comercialización, empresas y turismo del cantón Las Naves.

OBJETIVO DE Mejoramiento	ÁREAS DE Mejora	PROYECTOS DE IMPACTO	
Desarrollar iniciativas empresariales, comerciales y agro-ecoturísticas bajo los principios de la asociatividad y el respeto al ambiente.	Valor agregado y BPM.	Proyecto de factibilidad para la creación de centros de acopio en los ejes de las cadenas de valor priorizadas.	
		Procesos de capacitación para la implementación de las BPM en las iniciativas empresariales.	
	Comercialización, mercados y venta.	Estudio de Mercado para el desarrollo de las iniciativas en los ejes de las cadenas de valor priorizadas.	
		Creación de una marca propia del cantón Las Naves para lograr el posicionamiento de mercado con varios productos locales.	
	Asociatividad a nivel empresarial.	Procesos de capacitación permanentes para el fomento de emprendimientos agro- ecoturísticos.	
		Creación del departamento para el fomento de emprendimientos empresariales y turísticos asociativos.	
	Emprendimientos turísticos.	7. Implementar planes de acción para impulsar los emprendimientos turísticos.	
		Creación de la ruta turística comunitaria del cantón Las Naves poniendo en valor los atractivos turísticos.	

Fuente: Elaboración Equipo Técnico PAB II.

3.2.5. Planificación de las Actividades inmediatas y de los Proyectos de impacto.

Para concluir esta 2ª parte y no dejar cabos sueltos, se realizó, también en los

grupos de trabajo por línea estratégica, la planificación, a un doble nivel, por un lado, de las actividades inmediatas priorizadas y, por otro lado, de los proyectos de impacto.

Para las primeras, la visión de tiempo es el corto plazo, tal como se indica en la metodología, considerando un año o, como máximo, año y medio. En teoría, hay que ejecutar primero las actividades, antes de empezar con los proyectos. Si bien, la realidad nos va a obligar a veces a superponer las actividades con la ejecución de algunos proyectos de impacto más urgentes.

Para los proyectos, la visión de tiempo es el medio plazo, es decir, entre 3 y 5 años. Esto va a depender del momento en que se construya el CESS. La experiencia del PAB II nos dice que lo más conveniente es hacer este trabajo inmediatamente antes de que unas nuevas autoridades electas tomen posesión y elaboren o actualicen los PD y OT, pues, de esta manera, las propuestas del CESS podrán incluirse en el PD y OT, es más, el mismo PD y OT podrá construirse desde el enfoque y modelo de desarrollo del CESS. De ahí que, en la planificación de los proyectos de impacto, desde el PAB II se consideró 5 años, del 2014 al 2019, periodo en que permanecerán en sus cargos las autoridades de los GAD's electas en febrero de 2014.

En el ejemplo que se muestra a continuación de algunos proyectos de impacto de la línea estratégica de Salud de Simiátuq lo interesante es ver la proyección de tiempos y el establecimiento de los responsables de realizar el proyecto. Se ha incluido la línea estratégica de Salud para que se aprecie que el CESS no se interesa solamente por el tema productivo o de mejoramiento de la economía, sino que también considera los demás aspectos del ser humano, como la educación o la salud, desde una visión integral, con enfoque social, de derechos, perspectiva de género y generacional.

Cuadro Nº 13. Planificación de algunos proyectos de impacto en la línea estratégica de salud en la parroquia Simiátug.

PROYECTOS DE IMPACTO	TIEMPO: ¿CUÁNDO Lo vamos a Hacer?	RESPONSABLE ¿QUIÉN LO PUEDE HACER?
Proyecto de adecuación de infraestructura (construcción) y aumento de servicios y especialidades en el Centro de Salud, con enfoque intercultural.	2017	· MSP · GAD: Comité de Salud
Proyecto de mejoramiento de sistemas de agua para las comunidades y la cabecera parroquial de modo que todos tengan acceso a agua segura.	2016	GAD Cantonal y Parroquial Comité de Salud Juntas Administradoras de Agua
Realizar un Diagnóstico de los Grupos de Atención Prioritaria en situación de vulnerabilidad y proponer un proyecto de ayuda y apoyo social para los mismos.	2015	MSP GAD: Comité de Salud Dirigentes comunitarios Promotores de Salud
Elaborar e impulsar un proyecto a nivel parroquial sobre Salud y Derechos Sexuales y Reproductivos.	2016	MSP GAD: Comité de Salud Plan Internacional Medicus Mundi Catalunya Instituciones Educativas
Fortalecer el Comité de Salud y el sistema organizativo de la parroquia en salud: Brigadas de Salud Comunitaria, Promotores Comunitarios, TAPS, Promotores del MIES.	2015-2019	MSP y TAPS GAD: Comité de Salud Brigadas de Salud Comunitaria Promotores/as del MIES
Establecer en la parroquia un Sistema Integral de Atención de Emergencias en Salud.	2018	MSP GAD: Comité de Salud Instituciones Educativas Red Pro Derechos de Simiátug

Fuente: Elaboración Equipo Técnico PAB II.

4. AGENDA TERRITORIAL PARA IMPLEMENTACIÓN DEL CESS: SOSTENIBILIDAD DEL PROCESO.

Si la construcción del CESS inició con una serie de acuerdos tomados con los actores locales, especialmente con los GAD's y las Organizaciones Comunitarias, es lógico que esos acuerdos se cristalicen luego en una agenda territorial para su implementación, con lo que se garantiza su sostenibilidad y aplicabilidad futura, de modo que no se quede en letra muerta.

Se propone elaborar dos herramientas que sirven a este fin, una hoja de ruta para validar la sistematización del CESS e incluir sus propuestas en la planificación del territorio (Presupuesto Participativo, PD y OT...), y una agenda local para la implementación del CESS, aunque también es posible unir en un único elemento ambas.

4.1. Hoja de Ruta para la validación de la sistematización del Circuito Económico Social y Solidario, y su inclusión en la planificación del territorio.

Se sugieren algunas actividades que han sido tomadas en cuenta desde el PAB II con esta

finalidad. Habría que ubicarlas en una matriz de planificación, con tiempos y responsables.

- Presentar a los miembros del GAD y del Consejo de Planificación la Sistematización del CESS.
- ★ Taller con el GAD para vincular la propuesta de implementación del Circuito Económico Social y Solidario con el Presupuesto Participativo Anual y con el PD y OT.
- ★ Participar en la elaboración del Presupuesto Participativo incluyendo las propuestas del Circuito Económico Social y Solidario construido en el territorio.
- ★ Apoyar en la actualización del PD y OT para asegurar que se incorpore el enfoque del CESS y las Cadenas de Valor (o mejor, que se realice la actualización con este enfoque).

4.2. Agenda Local para la implementación del Circuito Económico Social y Solidario.

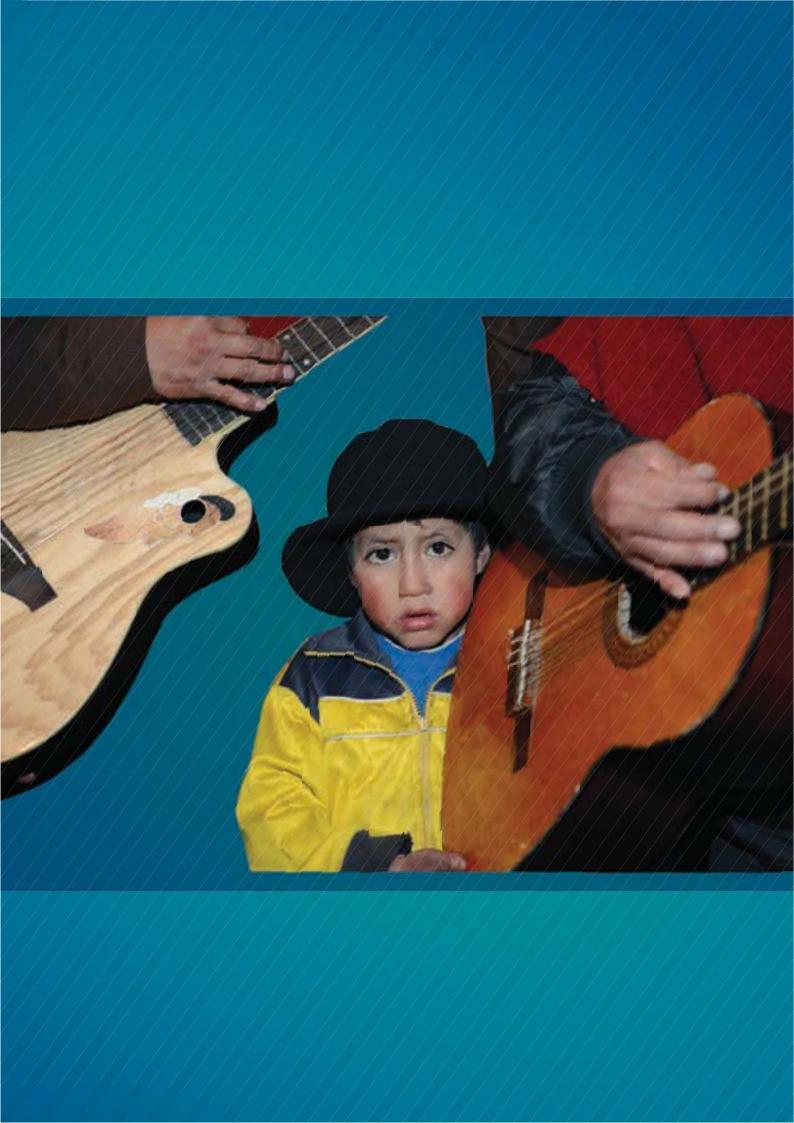
También se sugieren algunas actividades para incluir en la Agenda Local de implementación del CESS. Son acciones generales que no deberían faltar, si bien seguro que es preciso incorporar otras de acuerdo a la realidad de cada territorio. Todas ellas se ubicarían en una matriz de planificación.

- ★ Presentar y validar la propuesta para la implementación del Circuito Económico Social y Solidario en una Asamblea Parroquial/Cantonal.
- Vincular las líneas estratégicas definidas para el CESS con el Sistema Político Institucional del GAD Parroquial/Cantonal y el Sistema de Participación Ciudadana.
- ★ Establecer Comités o Comisiones de Gestión del GAD por cada línea estratégica del CESS o bien por cada componente de planificación de SENPLADES, para que den seguimiento al proceso de implementación, fijando claramente las responsabilidades de cada Comité.

Y con eso sería todo... Bueno, luego seguiría la implementación propiamente dicha del CESS, para lo que también fuera bueno contar con el acompañamiento y la asistencia técnica del PAB, en su 3ª fase, pero eso ya es otra historia y otra sistematización...







ALGUNAS LECCIONES APRENDIDAS DESDE LA EXPERIENCIA.

- I. Muchas de las debilidades de las Organizaciones Locales y de los GAD's están directamente asociadas a las escasas capacidades locales instaladas, de ahí la necesidad imperiosa de programas de capacitación y formación que brinden las competencias necesarias para enfrentar los retos actuales y, sobre todo, les preparen, a aquellas, para una participación e incidencia pública consciente y propositiva, y a éstos, para emprender procesos de mejora de gobernabilidad. Unas y otros tienen que dejar de verse como competencia y empezar a trabajar como aliados en la causa del desarrollo territorial.
- II. Es necesario que las directivas de las comunidades creen un clima de confianza entre los/as socios/as, promoviendo una comunicación abierta, una participación más equitativa, democrática y responsable, el sano y normal relevo en las dirigencias, la integración de las mujeres en condiciones de igualdad; sólo así será posible llevar adelante procesos sostenidos de fortalecimiento del tejido asociativo.
- III. Cuando los GAD's se "ponen" a planificar y elaborar sus presupuestos, muchos de ellos tienen el mal hábito de llegar a las comunidades preguntando por las necesidades y con ellas llenan listados interminables de hojas en blanco. Al momento de planificar, lo correcto es hacerlo de acuerdo a los problemas y las potencialidades identificadas, buscando realizar un buen aprovechamiento de las ventajas comparativas del territorio y considerando qué cadenas de valor hay que impulsar vinculadas al Circuito Económico Local. Que toda la vida hayamos producido algo, o que sepamos hacerlo, o que nos guste... no garantiza el éxito.
- IV. En el proceso de modificación de las relaciones de poder existentes en el territorio, no se trata sólo de transformar las relaciones económicas o comerciales, también hay que considerar las relaciones desiguales de género que se dan entre los hombres, en cuanto dominadores y decisores, y las mujeres, que son las dominadas y excluidas en los espacios de participación y decisión. Por ello, hay que pensar en acciones

y estrategias creativas y significativas que integren a las mujeres en condiciones de igualdad de oportunidades.

2. CONCLUSIONES GENERALES.

- I. La coordinación y el trabajo sinérgico con los actores locales y las instituciones públicas y privadas para la protección del ambiente, la conservación de los ecosistemas y la optimización al máximo de los recursos hídricos disponibles ha favorecido la incorporación de mayores superficies con acceso a riego para la producción agropecuaria, contribuyendo así al fomento de las cadenas de valor y logrando la sustentabilidad ambiental que necesita el Circuito Económico Social y Solidario para ser sostenible a largo plazo.
- II. La propuesta productiva de adopción del modelo SIPA, impulsada por el PAB II, contribuyó no solo a mejorar las condiciones de nutrición de las familias campesinas a través de la diversificación de la producción agropecuaria, de acuerdo a los pisos agroecológicos y basada en la propia cultura, sino también a generar ingresos económicos por la comercialización de los productos estratégicos agropecuarios de potencial, debido a que las familias ya tienen la posibilidad de vender la producción a sus Agroindustrias Asociativas Locales. Ahora los productores se organizan no solo para la capacitación, también para la producción y, sobre todo, para la comercialización asociativa, lo que les da la posibilidad de ofertar sus productos de forma planificada y de recibir un precio justo, fortaleciendo las cadenas de valor y "alimentando" los Circuitos Económicos Sociales y Solidarios.
- III. En las Microempresas Rurales Asociativas, como resultado de la intervención del PAB II, se logró mayor empoderamiento y una participación más activa y responsable de los/as socios/as, del personal administrativo y operativo, a través del desarrollo de capacidades en gestión empresarial y la aplicación de procesos productivos de calidad. También se avanzó en la vinculación de la mujer para asumir nuevos roles en las empresas, a través del impulso de relaciones sociales más justas y equitativas entre hombres y mujeres, ya que, anteriormente, su presencia quedaba invisibilizada al momento de tomar las decisiones importantes.



La gestión, la calidad, la innovación y la promoción han demostrado ser los pilares básicos de la competitividad de las Microempresas Asociativas, para lo cual resulta imprescindible la utilización de herramientas de planificación del negocio, así como el desarrollo de estrategias de comercialización y de fomento de las cadenas de valor, adquiriendo, de este modo, una cultura empresarial enfocada en la eficiencia y eficacia, incrementando los volúmenes de negocio y redistribuyendo los beneficios generados más equitativamente en los eslabones de la cadena, para fomentar un desarrollo económico local con valores y principios, lo que hemos venido en llamar el Circuito Económico Social y Solidario.

IV. Las Estructuras Financieras Locales, al ser actoras protagónicas en sus territorios, asumen la responsabilidad de emprender procesos de mejora constantes en su gestión y en los servicios que prestan, demostrando que son eficientes y eficaces, rindiendo cuentas claras ante sus socios/as, manejando adecuadamente la cartera de crédito y prestando servicios sociales en sus comunidades. Esto conlleva otra responsabilidad, incluso mayor, para directivos y administradores/as, el cumplir las obligaciones que tienen con el Estado y entidades de regulación y control (SEPS). Para todo ello, las EFL's han de poner en práctica las orientaciones y las herramientas de gestión y planificación que se han construido participativamente y que contribuyen a su fortalecimiento y sostenibilidad. Así, adquieren la capacidad de brindar servicios financieros y sociales, oportunos y convenientes, que van a financiar las iniciativas y proyectos productivos y empresariales en los Circuitos Económicos Sociales y Solidarios, mejorando las condiciones de vida de sus asociados y contribuyendo al buen vivir que todos y todas anhelamos.

V. La intervención articulada y sinérgica entre el Tejido Social y los GAD's, para fomentar una participación activa de la ciudadanía en los espacios de toma de decisiones, fortalece la gobernabilidad democrática y promueve la construcción e implementación del Circuito Económico Social y Solidario en cada territorio, a través de la inclusión de las propuestas de la ciudadanía en el PD y OT y los presupuestos participativos anuales, generando un proceso sostenible de desarrollo humano, integral y endógeno, sostenible y sustentable, en el territorio.

VI. En resumen:

- ★ La sustentabilidad ambiental es la sostenibilidad del Circuito Económico Social y Solidario.
- ★ El agua de riego, elemento esencial para la vida, es también vida y sostén del Circuito.
- ★ Los Sistemas Integrales de Producción Agropecuaria garantizan la seguridad alimentaria para las familias, alimentan las cadenas de valor e impulsan el Circuito.
- ★ Las Empresas Rurales Asociativas comercializan productos de calidad, redistribuyen los beneficios equitativamente en los eslabones de la cadena y son la piedra clave en el CESS.
- ★ Las finanzas populares y solidarias financian las inversiones y multiplican los efectos positivos del Circuito Económico Social y Solidario.
- ★ El Tejido Social y los Gobiernos Locales, trabajando en unión de fuerzas, construyen el Circuito Económico Social y Solidario en el territorio... y lo implementan.
- ★ El Circuito Económico Social y Solidario, al mismo tiempo, es un modelo, una estrategia, un enfoque y una metodología para impulsar procesos de desarrollo rural, integrales, sostenibles y endógenos en los territorios.
- ★ Y lo mejor de todo: ya está sistematizado para que pueda ser replicado.



BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, P., y otros, Evaluación de la Gobernabilidad Democrática, Serie Estudios Económicos y Sectoriales República del Ecuador, BID, Junio de 2007.
- Altieri, M.-A., Agro ecología. Bases científicas para una agricultura sustentable, en: www.agroeco.org/ wp-content/uploads/2010/10/Libro-Agroecologia.pdf
- Araujo, S., Construcción del Índice Mensual para la Actividad Económica Agrícola (IMAE-A) del Ecuador, como herramienta para medir y pronosticar la evolución de la Actividad Agrícola, Facultad de Ciencias de la Escuela Politécnica Nacional, 2013.
- > Banco Central del Ecuador, Dirección de Estadística Económica, Evolución de la Balanza Comercial Enero-Diciembre 2014.
- > Bees, H, Estudio del Caso Sector Alimentos, Centro de Investigaciones Económicas de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, FLACSO-MIPRO, Quito, 2012.
- Calvo, J.-A., Villaverde, X., y Equipo Técnico del PAB, Alianzas para el Desarrollo Local. Sistematización del Modelo de Desarrollo Local, Integral y Endógeno impulsado por el PAB (Ecuador), Quito, 2011.
- CISMIL, GPB., Objetivos de Desarrollo del Milenio. Estado de situación 2006 en Bolívar, AECI/ CONCOPE/ONU, 2006.
- Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización.
- > Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
- > Código Orgánico Integral Penal.
- > Constitución de la República del Ecuador, 2008.
- Cuesta, F., en http://www.explored.com.ec/ noticias-ecuador/el-61-del-paramo-estadesprotegido-357671.html, 2009.
- Diario el Telégrafo, artículo en http://www.telegrafo.com. ec/economia/item/la-cifra-de-clientes-de-cooperativasde-ahorro-y-credito-es-de-49-millones.html

- Facultad de Ciencias Agrarias, Memoria del Seminario "Sistemas Integrados de Producción Agropecuaria Sostenible", Conexión Agropecuaria, Memorias de Eventos JDC, Vol. 2, N° 2, Julio-Diciembre de 2012.
- > FAO, Elaboración de un marco para las Buenas Prácticas Agrícolas, 2003, en: http://www.fao.org/ prods/gap/resources/keydocuments_es.htm
- Freidenberg, F., La Gobernabilidad Democrática en Ecuador: Factores condicionantes y las encrucijadas del cambio político, Selected Works, Enero de 2009.
- Fundación CODESPA, Lecciones aprendidas y orientaciones en el apoyo a empresas asociativas rurales y cooperativas en contextos de pobreza, Quito, 2012.
- y GAD Cantonal de Echeandía, Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Echeandía, Echeandía, 2010.
- GAD Parroquial de Simiátug, Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Simiátug, Simiátug, 2010.
- GAD Provincial de Bolívar, Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Provincial, Guaranda, 2010.
- GAD Provincial de Bolívar, Plan Provincial de Riego, 2014.
- GEO Ecuador, Informe sobre el estado del medio ambiente, Apartado 4: Estado del Suelo, 2008, en: https://www.flacso.edu.ec/portal/publicaciones/ detalle/geo-ecuador-2008-informe-sobre-el-estadodel-medio-ambiente.3776#sthash.jodVSAmC.dpuf
- NEC, Indicadores de Pobreza y Desigualdad, Septiembre de 2014, en: http://www.ecuadorencifras. gob.ec/documentos/webinec/POBREZA/2014/ septiembre-2014/Informe%20Pobreza%20-%20 sep14.pdf
- Ley de Conservación y Uso Sustentable de la Biodiversidad.

- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- > Ley Orgánica de Participación Ciudadana.
- Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Uso y Aprovechamiento del Agua.
- López, A., Enfoques de Asociatividad entre Actores, Quito, 2010.
- MAGAP, Plan Nacional de Riego y Drenaje, Subsecretaría de Riego y Drenaje, Quito, 2013.
- MAGAP-Bolívar, Estimación de la Producción en la provincia de Bolívar, 2009, en: http://www.innbolivar. org/cuentaftp/Archivos/PRESENTACION%20 MAGAP.pdf
- Medina, F., Las Buenas Prácticas de Manufactura, ¿una necesidad o un requisito en la Industria Alimentaria?, Guayaquil, 2012.
- Miño Grijalva, W., Historia del Cooperativismo en el Ecuador, Serie Historia de la Política Económica del Ecuador, Ministerio Coordinador de Política Económica, Quito, 2013.
- MIPRO, Reglamento a la estructura e institucionalidad establecidas en el Código Orgánico de la Producción. Clasificación de las MIPYMES, Quito, 2011.
- Patzelt, E., Flora del Ecuador, Mapa del Instituto Botánico de la Universidad de Bonn, 1996.
- Plataforma RURALTER, Estudio regional sobre Factores de éxito de las Empresas Rurales Asociativas, Quito, 2006.
- Presidencia de la República del Ecuador, Decreto Ejecutivo # 16, 6 de junio de 2013.
- Presidencia de la República del Ecuador, Decreto Ejecutivo # 62, 5 de agosto de 2013.
- Presidencia de la República del Ecuador, Decreto Ejecutivo # 1088, 15 de mayo de 2008.
- Presidencia de la República del Ecuador, Decreto Ejecutivo # 3253, 2002.
- > PROYECTO: "Sistemas alternativos de comercialización asociativa para la seguridad de las familias campesinas y la soberanía alimentaria en los territorios andinos", Quito, 2010.
- Registro Oficial Año II, N° 332, Quito, 12 de septiembre de 2014.
- Rivera Ferre, M.-G., El enfoque de la soberanía alimentaria: más allá de la seguridad alimentaria, 2010, en: https://revistasoberaniaalimentaria.wordpress. com/2011/04/10/sin-soberania-alimentaria-no-hayseguridad-alimentaria/

- Rodríguez, M., Las MIPYMES pueden categorizarse en Coordinación zonal del MIPRO, Artículo publicado en PRISMA, 2 de Junio de 2014, en http://www.tvncanal. com/tvncanal/index.php/prisma/1441-mipymespueden-categorizarse-en-coordinacion-zonal-delmipro
- Secretaría Nacional de la Administración Pública, Gobierno Por Resultados – GPR, Guía Metodológica, Noviembre de 2011.
- Secretaría Nacional de la Política, El poder popular, Boletín 6, Quito, 2013.
- Secretaría Nacional de la Política, Construcción del poder popular y de un Estado plurinacional e intercultural, Boletín 8, Quito, 2014.
- SENPLADES, Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, Quito, 2013.
- SENPLADES, Agenda Zonal 5, Provincias de Santa Elena, Guayas (excepto los cantones de Guayaquil, Samborondón y Durán), Bolívar, Los Ríos y Galápagos, 2013 – 2017, Junio de 2014.
- > SENPLADES, *Planificación de los GAD*, Serie Discusión, N° 1, 1ª Edición, Quito.
- SENPLADES, Subsecretaría de Planificación Nacional, Territorial y Políticas Públicas, Guía de Participación Ciudadana en la Planificación de los GAD, Serie Discusión, Nº 1, 1ª Edición, Quito.
- > SINAGAP, Comercio Exterior 2014, en: http://sinagap.agricultura.gob.ec/cacao-ce
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Un vistazo del sector cooperativo por segmentos y niveles, Boletín Trimestral I, Quito, Abril de 2013.
- > TAGRA CT, Diagnóstico Agroindustrial de la Provincia Bolívar, Proyecto INNBOLIVAR, 2013.
- Tonello, J., Finanzas con rostro humano, Serie "Con inteligencia, sudor y amor...", N° 3, IMPREFEPP, Quito, Noviembre de 2010.
- Vargas, M., Introducción a las Buenas Prácticas Ganaderas, 2004, en: http:// impactobuenaspracticasganaderas.wikispaces.com/ Definici%C3%B3n+BPG
- Viteri Díaz, G., Situación de la salud en Ecuador, en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N°77, 2007, en: http://www.eumed.net/cursedcon/ecolate/ ec2007.gvd-salud.htm
- Zapata, Á., y Gasselin, P., El riego en el Ecuador: Problemática, Debate y Políticas, Consorcio CAMAREN, Quito, Mayo de 2005.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ADI	Asociación de Desarrollo Integral.	
ADSI	Asociación de Desarrollo Social e Integral.	
AOM	Administración, Operación y	
	Mantenimiento.	
ARCSA	Agencia Nacional de Regulación, Control	
	y Vigilancia Sanitaria.	
BPM's	Buenas Prácticas de Manufactura.	
CAC	Caja de Ahorro y Crédito.	
CESS	Circuito Económico Social y Solidario.	
CDC	Comité de Desarrollo Comunitario.	
CISMIL	Centro de Investigaciones Sociales del Milenio.	
CNC	Centro de Negocios Campesinos.	
COAC	Cooperativa de Ahorro y Crédito.	
COOTAD	Código Orgánico de Organización	
	Territorial, Autonomía y Descentralización.	
CONA	Comercializadora Nacional de Salinas.	
CONAFIPS	Corporación Nacional de Finanzas	
	Populares y Solidarias.	
COPAP	Corporación de Organizaciones de	
	Protección Ambiental de San Luis de	
	Pambil.	
COPCI	Código Orgánico de la Producción,	
	Comercio e Inversiones.	
EFL	Estructura Financiera Local.	
EPS	Economía Popular y Solidaria.	
FAO	Organización de las Naciones Unidas para	
	la Alimentación y la Agricultura.	
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo	
	Agrario.	
FLACSO	Facultad Latinoamericana de Ciencias	
	Sociales.	
FOB	Franco a Bordo o Libre.	
FRY	Fundación Runacunapac Yachana.	
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado.	
GADPB	Gobierno Autónomo Descentralizado	
	Provincial de Bolívar.	
GADRP	Gobierno Autónomo Descentralizado	
	Rural Parroquial.	
ld.	Ídem, lo mismo.	
IEPI	Instituto Ecuatoriano de Propiedad	
LEDG	Intelectual.	
IEPS	Instituto Nacional de Economía Popular y	
INIAB	Solidaria.	
INAR	Instituto Nacional de Riego y Drenaje del	
	Ecuador.	

INCOP	Instituto Nacional de Contratación Pública.
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
LB	Línea Base.
LEPS	Ley de Economía Popular y Solidaria.
LORSA	Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria.
MAE	Ministerio del Ambiente de Ecuador.
MAGAP	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
MIPRO	Ministerio de Industrias y Productividad.
MIPYMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
MSP	Ministerio de Salud Pública.
ОВ	Organización de Base.
OSG	Organización de Segundo Grado.
PAB	Programa/Proyecto Alianzas para el Desarrollo de Bolívar.
PBVTR	Programa del Buen Vivir en Territorios Rurales.
Pág.	Página.
PEA	Población Económicamente Activa.
PNRD	Plan Nacional de Riego y Drenaje.
PNBV	Plan Nacional del Buen Vivir.
RFR	Red Financiera Rural.
SEAGUA	Secretaría del Agua.
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.
SEPS	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
SINAGAP	Sistema de Información Nacional de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
SIPA	Sistema Integral de Producción Agropecuaria.
SRI	Servicio de Rentas Internas.
UCOCS	Unión Cantonal de Organizaciones de Participación Social por la Justicia de Las Naves.
UNISA	Unidad Técnica Operativa de Seguros Agrícolas.
UNORCIE	Unión de Organizaciones Campesinas e Indígenas del Cantón Echeandía.
UPA	Unidad de Producción Agropecuaria.