

**XABIER VILLAVERDE
JUSTO A. CALVO**

CREANDO SINERGIAS PARA UN DESARROLLO LOCAL INTEGRAL

**LA EXPERIENCIA DEL PROGRAMA
ALIANZAS PARA EL DESARROLLO
DE BOLÍVAR –ECUADOR–**



CREANDO SINERGIAS PARA UN DESARROLLO LOCAL INTEGRAL

La experiencia del Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar (PAB)

Autores:

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

Colaboradores:

José Serrano, ACCD
Álex Guillamón, Àgora Nord Sud
Francesc Álvarez, Àgora Nord Sud
Frederic Subirats, ACC10
Edison Silva, FEPP-Guaranda
Mauricio Realpe, IEDECA
Marina Sampetro, MCCH
Jorge Pazmiño, Camari
Andrés Galán, CORPEI
María Efigenia Molina, Àgora Nord Sud

Instituciones Catalanas:



Agència Catalana
de Cooperació
al Desenvolupament



Generalitat
de Catalunya

Instituciones Ecuatorianas:



Fotografías: Archivo PAB

Artes e impresión:



imprefepp

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

Edición: 1.000 ejemplares

ISBN-978-9942-03-412-0
DRA: 035058

Enero de 2011

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

INDICE

INTRODUCCIÓN	9
1. OBJETIVO DE LA PRESENTE SISTEMATIZACIÓN	11
2. BREVE ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL ECUADOR Y DE LA PROVINCIA BOLÍVAR	14
2.1. El contexto de cambio en el Ecuador	14
2.2. Situación general de la Provincia Bolívar	17
3. LOS INICIOS DEL PROGRAMA ALIANZAS PARA BOLÍVAR: LAS ALIANZAS CATALANA Y ECUATORIANA	34
3.1. Origen de la acción del PAB	34
3.2. ¿Por qué la Provincia de Bolívar?	35
3.3. Los siguientes pasos...	35
3.4. Los actores de la Alianza	37
4. LOS MECANISMOS E INSTRUMENTOS DE COORDINACIÓN DEL CONSORCIO	43
4.1. La estructura de funcionamiento del Consorcio (organigrama)	43
4.2. La web del PAB	46
4.3. El sistema de monitoreo interno y la línea base	47
4.4. El plan de comunicación del PAB: la visibilización	48
4.5. El MOADFIG	
5. EL TRABAJO DEL CONSORCIO ECUATORIANO EN EL PAB	52
5.1. Zonas de intervención y beneficiarios	52
5.2. Estrategias seguidas para la intervención	55
5.3. Metodologías aplicadas en el PAB	58
6. SÍNTESIS DEL MODELO DE DESARROLLO IMPULSADO POR EL PAB	61
6.1. Presentación general	61
6.2. Integralidad del PAB: las 8 líneas de intervención	61

6.2.1.	La línea de intervención 1: por una organización fuerte y con equidad de género	61
6.2.2.	La línea de intervención 2: protección de páramos y conservación de RR.NN.	64
6.2.3.	La línea de intervención 3: acceso al agua de riego en condiciones de equidad	66
6.2.4.	La línea de intervención 4: producción agropecuaria bajo modelo SIPA	68
6.2.5.	La línea de intervención 5: finanzas populares al servicio de la población	72
6.2.6.	La línea de intervención 6: empresas rentables, comercialización justa	75
6.2.7.	La línea de intervención 7: redes provinciales y sinergias interinstitucionales	79
6.2.8.	La línea de intervención 8: alianzas al servicio del desarrollo integral	80
7.	LA VOZ DE LAS COMUNIDADES Y ORGANIZACIONES BENEFICIARIAS	83
7.1.	Los puntos “fuerza”, aspectos positivos y diferencias del PAB respecto a otras intervenciones	83
7.2.	Sugerencias y recomendaciones de las organizaciones al PAB	87
8.	LA EXPERIENCIA DE TRABAJO EN EL PAB DEL CONSORCIO ECUATORIANO Y DE LA ALIANZA CATALANA	89
8.1.	La experiencia de las instituciones de la Alianza Catalana	89
8.1.1.	Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament -ACCD- José Serrano, Técnico Sectorial de Capacidades Productivas, Ocupación y Derechos Laborales	89
8.1.2.	Agència de Suport a L'Empresa Catalana, ACC1Ó Frederic Subirats, Consultor en Cooperación Técnica y Empresarial del Centro de Internacionalización de ACC1Ó	91
8.1.3.	ÁGORA NORD SUD. Álex Guillamón, Coordinador Técnico de Entrepobles en Catalunya, y Francesc Álvarez, Director de Medicus Mundi Catalunya	92
8.2.	La experiencia de los actores del Consorcio Ecuatoriano	96
8.2.1.	Comercializadora Solidaria Camari Jorge Pazmiño, responsable de proyectos de Camari	96
8.2.2.	Corporación de Promoción de las Exportaciones e Inversiones -CORPEI- Andrés Galán, técnico de comercialización de CORPEI	97
8.2.3.	GRUPO SOCIAL FEPP-Regional Guaranda Edison Silva, coordinador del FEPP- Guaranda	100

8.2.4.	Instituto Ecuatoriano de Desarrollo de las Comunidades Andinas -IEDECA- Mauricio Realpe, Director de IEDECA	102
8.2.5.	Fundación Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos -MCCH- Marina Sampedro, Gestora de Proyectos de MCCH	105
8.3.	El valor agregado de la experiencia del PAB	107
9.	LAS ALIANZAS CON OTROS ACTORES PÚBLICOS Y PRIVADOS	110
9.1.	Convenios suscritos por el PAB con otros actores	110
9.2.	La opinión de los otros actores locales sobre el PAB	117
9.2.1.	Lic. Jorge Boada, Director Provincial en Bolívar del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)	117
9.2.2.	Ing. Leonardo Gallegos, Técnico del Instituto de Economía Popular y Solidaria (MIES-IEPS)	118
9.2.3.	Leonardo Vera, Facilitador de la Estrategia Nacional Acción Nutrición –INTI– en Bolívar, Técnico del Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social	119
9.2.4.	Sr. Manuel Túqueres, Presidente de la Junta Parroquial de Facundo Vela	119
9.2.5.	Ing. Natalia herrera, Técnica Local Programa ART/PNUD	120
9.2.6.	Dr. José Silva, Técnico del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), en Echeandía	121
10.	LA ESTRECHA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE EL MODELO DE DESARROLLO DEL PAB, EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO PARA EL BUEN VIVIR Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO	122
10.1.	El PAB en el marco del Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013	123
10.2.	La contribución del PAB al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Bolívar	127
11.	EFFECTOS, IMPACTOS Y LECCIONES APRENDIDAS DE LA EXPERIENCIA DEL PAB	130
11.1.	Principales efectos del PAB, como experiencia de trabajo conjunto	130
11.1.1.	Efectos en las organizaciones y comunidades	130
11.1.2.	Efectos en el Consorcio Ecuatoriano y la Alianza Catalana	132
11.1.3.	Efectos en otros actores públicos y privados, relacionados con el desarrollo de la Provincia Bolívar	134
11.2.	Principales impactos provocados por el PAB	134
11.2.1.	Impactos en las comunidades y organizaciones beneficiarias	135
11.2.2.	Impactos en el Consorcio Ecuatoriano y la Alianza Catalana	136
11.3.	Lecciones aprendidas	136
11.3.1.	La integralidad del desarrollo... para que sea desarrollo	137

11.3.2. Programas/proyectos vs. procesos _____	137
11.3.3. Los tiempos del desarrollo, ¿quién determina? _____	137
11.3.4. Cambios e impactos más profundos _____	138
11.3.5. Una alianza positiva y sustantiva para el desarrollo _____	138
11.3.6. Es posible un trabajo conjunto y sinérgico _____	139

Siglas y abreviaturas _____	141
Lista de cuadros, mapas, figuras y gráficos _____	144
Bibliografía _____	146

INTRODUCCIÓN

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

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

Como el propio estudio reconoce en las lecciones aprendidas de esta experiencia, el PAB tiene un importante valor añadido desde del punto de vista del desarrollo local. En este sentido habría que destacar que se trata de una propuesta integral de desarrollo que tiene como protagonistas a las personas, familias, y organizaciones locales, a la vez que implica en el proceso a instituciones tanto del Norte como del Sur, buscando impactos que sean sostenibles. Éstas, sin lugar a dudas, son claves para fomentar la movilización de la ciudadanía y, por tanto, para construir política pública, en este caso partiendo de la cooperación al desarrollo. Teniendo en cuenta el actual escenario global y preocupaciones compartidas, como la crisis económica global, el deterioro medioambiental o la carestía de los alimentos básicos, se hace necesario un abordaje colectivo de los problemas comunes. Y es en este punto donde las alianzas, como el PAB, y la coordinación entre actores desempeñan un rol fundamental; y precisamente, es aquí donde los gobiernos autónomos no centrales disponemos de un valor añadido en la promoción de una gobernanza democrática de los procesos de desarrollo. Porque, además, tal y como es reconocido por la comunidad internacional de cooperación al desarrollo, y se explicita a partir de la Reunión de Alto Nivel de Accra del CAD, la participación de estos niveles de gobierno en la nueva arquitectura de la ayuda requiere superar algunas barreras para conseguir un reconocimiento efectivo como agentes con capacidad de incidir

sobre la definición de las agendas internacionales. Precisamente, una de ellas es la identificación de buenas prácticas que ilustren aquello que discursivamente ya hemos conseguido inocular; desde este punto de vista, ejercicios de sistematización, como el que este estudio nos presenta, confluyen en este esfuerzo de visibilización.

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

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

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

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

OBJETIVO DE LA PRESENTE SISTEMATIZACIÓN

1

El 1 de enero de 2008 dio inicio de manera oficial el Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar. Este comienzo había sido precedido por un largo proceso de trabajo, que había permitido establecer una línea base que recogía la situación inicial o punto de partida en los diversos componentes en los que interviene el programa. Igualmente, se habían establecido los procedimientos metodológicos con los que debía funcionar el consorcio de ONG's ecuatorianas y su relación con la Alianza Catalana, que financió el PAB.

Son muchos los aspectos a destacar, los logros que tiene este programa y que son dignos de ser sistematizados. Los aspectos concretos en cada una de las líneas o componentes de intervención del mismo se recogen en otra sistematización; aquí nos proponemos destacar el trabajo realizado en conjunto por el Consorcio Ecuatoriano y la Alianza Catalana, como un posible modelo a replicar en otras regiones del Ecuador y para el establecimiento de políticas de intervención para la Cooperación Catalana al Desarrollo.

De acuerdo a estos principios hemos definido el objetivo del presente trabajo de sistematización:

OBJETIVO: Analizar el funcionamiento del Consorcio Ecuatoriano y la Alianza Catalana en la implementación del PAB, como un modelo de intervención integral y coordinado que impulsa el Desarrollo Local de forma eficiente y eficaz.

En consonancia con este objetivo, queremos:

- Visualizar las relaciones al interior del Consorcio Ecuatoriano y la Alianza Catalana.
- Saber cómo se han compartido y complementado las experticias de las distintas instituciones.
- Conocer y valorar los mecanismos desarrollados por el Consorcio para el establecimiento de consensos y asegurar su correcto funcionamiento.
- Ver y valorar las relaciones, alianzas y acuerdos establecidos con otros actores locales.
- Establecer si el funcionamiento en consorcio supone realmente un valor agregado para los/as beneficiarios/as, genera mayores efectos e impactos y supone una ayuda para su propio empoderamiento.
- Analizar cómo, desde el Consorcio, se ha logrado incidir en el trabajo de otras instituciones locales, públicas y privadas, para una visión común y el establecimiento de sinergias en las zonas de intervención de la Provincia Bolívar.

Nos parece importante el documentar la experiencia vivida y las lecciones aprendidas de la misma, en el Consorcio Ecuatoriano, en la Alianza Catalana, en la relación entre ambos, y en su relación con otros actores locales. También es importante recoger lo que significa un trabajo en consorcio, con las dificultades y retos que esto conlleva y las innegables ventajas que supone para los/as beneficiarios/as.

Se pretende presentar una sistematización crítica, pero, a la vez, constructiva del proceso vivido, poniendo de relieve las sinergias establecidas y la complementariedad lograda, tanto a nivel interno como externo, como fruto de la conjunción de las diversas especialidades institucionales en el logro de unos objetivos comunes.

No se puede negar que este tipo de trabajo en consorcio representa un reto para instituciones ya consolidadas y que, durante mucho tiempo, han estado acostumbradas a trabajar de forma aislada e independiente; ciertamente, supone un gran esfuerzo el tener que ceder parte de su propia autonomía para concertar trabajos, esfuerzos y metodologías comunes al interior del Consorcio y con otros actores. Esto ha generado dificultades que, afortunadamente, se han ido resolviendo gracias a la decisión política de cada una de las instituciones y de las personas que integran los diversos equipos que han intervenido en el PAB. Esto mismo puede decirse de las instituciones que conforman la Alianza Catalana.

La experiencia de trabajo en consorcio supone el compartir experiencias y el enriquecimiento mutuo entre instituciones, sumar experticias para lograr mayores impactos de los que lograría cada una de las instituciones por su cuenta. Una intervención sinérgica que no sólo suma, sino que multiplica.

Es indudable que una intervención en consorcio representa también una mejor garantía a la hora de ejecutar las actividades y cumplir con los resultados, metas e indicadores, efectos e impactos que se plantea un proyecto. El trabajo en conjunto ayuda a disminuir las dificultades que, en un momento concreto de la ejecución, puede sufrir una de las instituciones, gracias al apoyo de las otras; aunque esto también puede suponer el esconder ineficiencias propias tras la imagen del consorcio.

Si al interior de una institución, cualquiera que ésta sea, se necesita de un trabajo en equipo, cuando se trata de un consorcio, esta convivencia entre técnicos/as de distintas instituciones representa un reto y una necesidad aún mayor, aunque el beneficio puede resultar siempre mucho más gratificante.

Un consorcio y una alianza, como los que se han desarrollado en el PAB, sólo pueden funcionar adecuadamente si se trabaja basados en consensos que se van construyendo día a día y se traducen en mecanismos de coordinación que son respetados y asumidos por todas las instituciones implicadas.

A nivel externo, el Consorcio Ecuatoriano ha buscado generar espacios para el establecimiento de múltiples alianzas y relacionamientos interinstitucionales con otros actores locales, favoreciendo una intervención integral y conjunta en los territorios. Esto ha implicado establecer puntos de acuerdo y generar incidencia en otras instituciones para compartir visiones,

recursos y metodologías. Ciertamente esto ha supuesto un trabajo adicional de creación de consensos y sinergias a nivel externo. Analizaremos hasta qué punto se ha logrado que otros actores locales se identifiquen, al menos en algunos aspectos claves, con la concepción de desarrollo y la propuesta metodológica impulsada por el PAB.

Esta propuesta de un trabajo conjunto en el Consorcio Ecuatoriano, que nació de la iniciativa de la Alianza Catalana, ha tenido también una intención adicional: presentar y ejecutar un nuevo modelo de intervención en el campo del desarrollo, que pueda ser replicado tanto en intervenciones a nivel local como desde la Cooperación Catalana para el Desarrollo. Es importante resaltar la importancia que tuvo la decisión de la *Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament* al apoyar un programa de tres años largos de duración (más una fase previa de identificación de la propuesta) y una cantidad grande de recursos, superando lo que había sido su práctica habitual de financiar proyectos cortos en tiempo y recursos. Supone la aceptación de una idea que, en su esencia, admite que, para generar impactos importantes, es necesario apostar por intervenciones más consistentes.

Se quiere establecer también de forma clara cuál es el valor agregado que para los/as beneficiarios/as supone el que diversas instituciones se hayan constituido y funcionen como un consorcio. La pregunta clave es la siguiente: ¿Se trata tan sólo de una moda más de la cooperación que, desde hace algunos años, promueve la conformación de consorcios o genera realmente sinergias que se traducen en mayores efectos e impactos para las organizaciones, familias y personas beneficiarias?

Igualmente, una de las intenciones del PAB ha sido el establecer un modelo de intervención que promueva, de forma adecuada, una propuesta de desarrollo integral que sea comprendida y asumida por los/as beneficiarios/as, logrando su empoderamiento y convirtiéndose en actores de su propio desarrollo. También es importante sistematizar la forma como el PAB ha logrado insertarse y contribuir, de forma efectiva, al cumplimiento del “Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir o Sumak Kawsay” y al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), en sus zonas de intervención en la Provincia Bolívar.

Como conclusiones generales de la presente sistematización pretendemos conocer y establecer de forma clara:

- Los factores de éxito de la experiencia del PAB, de forma que puedan replicarse en otras intervenciones similares.
- Las dificultades encontradas y los mecanismos que se han aplicado para su superación, y cuáles persisten a pesar de los esfuerzos realizados.
- Las lecciones aprendidas y las recomendaciones que sean útiles para otras intervenciones similares.
- El análisis de los efectos e impactos que se han logrado gracias a la intervención como Consorcio.

Esperamos, al final del presente documento, haber podido dar cuenta de este objetivo que nos hemos planteado.

BREVE ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL ECUADOR Y DE LA PROVINCIA BOLÍVAR

2

En este capítulo resumiremos, de forma breve, los principales cambios que ha vivido el Ecuador desde el inicio del Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar (PAB) hasta la fecha. Analizaremos, posteriormente, los principales aspectos de la Provincia Bolívar.

2.1. EL CONTEXTO DE CAMBIO EN EL ECUADOR

Después de años de profunda frustración y constantes traiciones a las aspiraciones populares, en enero de 2007, comenzó el Gobierno Constitucional del Economista Rafael Correa. Inmediatamente se iniciaron acciones que iban a conducir a cambios profundos en la sociedad ecuatoriana. Entre éstas destacamos las siguientes:

- ✓ La convocatoria a Asamblea Nacional Constituyente, después de superar las trabas puestas por el Congreso de los Diputados y la partidocracia tradicional.
- ✓ El final de las políticas neoliberales que habían provocado:
 - La disminución del Estado a favor de la iniciativa privada y privatizadora.
 - La dolarización de la economía con la pérdida de la moneda nacional.
 - Un sistema económico basado en la dependencia, con un aumento incontrolado de las importaciones y una promoción de las exportaciones, descuidando y relegando el aparato productivo nacional para el consumo interno.
 - El incremento de las desigualdades e inequidades sociales y económicas.
 - El impulso a los Tratados de Libre Comercio (TLCs) que, afortunadamente, no llegaron a concluirse.
- ✓ El acercamiento y fortalecimiento de las iniciativas de integración latinoamericana como la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), el Banco del Sur (como alternativa al Banco Interamericano de Desarrollo –BID– y al Banco Mundial –BM–), la Alianza Bolivariana para las Américas (ALBA) y propuestas como el Sistema Único de Compensación Regional (SUCRE), moneda alternativa para el intercambio comercial entre los países latinoamericanos.
- ✓ Las fuertes inversiones en políticas sociales y obras públicas.

Todas estas acciones ubicaron al Ecuador en el contexto de los gobiernos de izquierda latinoamericanos, siendo especialmente cercano a algunas de las posturas políticas de Venezuela, Argentina, Brasil y Bolivia, aunque manteniendo independencia de criterio en aspectos importantes.

Todo esto configura el escenario de un gobierno reformista que está produciendo cambios importantes en la sociedad y economía ecuatorianas.

Los sucesivos triunfos electorales del movimiento político del gobierno, Alianza País, para la Asamblea Constituyente (2007), el referéndum de aprobación de la Constitución (noviembre 2008) y las elecciones políticas para el nuevo período constitucional de 4 años (26 de abril de 2009) implican una continuidad del proceso iniciado en 2007.

2.1.1. La nueva Constitución del Ecuador 2008

Sin duda el hecho más importante de estos últimos años es la elaboración y posterior aprobación en referéndum popular de la llamada Constitución de Montecristi, por el nombre del lugar donde sesionó la Asamblea Constituyente.

La aprobación de esta Constitución es una señal de confianza en el cambio que el Ecuador necesita, un signo de esperanza en la construcción de un Ecuador más justo y fraterno, un punto de llegada y de partida para enfrentar los nuevos retos con mayor equidad, solidaridad y justicia.

Como características y principales logros de la nueva Constitución se pueden señalar:

- ✓ Fue elaborada con amplia participación y recogió muchos planteamientos populares. Incorpora nuevos derechos de las personas, de los pueblos y nacionalidades, de los sectores más desprotegidos de la sociedad.
- ✓ Ha profundizado otros derechos y hay un avance muy importante en la superación de las inequidades étnica, generacional y de género.
- ✓ Reconoce al Ecuador como un estado plurinacional, fortalece la justicia indígena y profundiza sus derechos territoriales, culturales, etc.
- ✓ El enfoque general de derechos se consagra en el “buen vivir” (Sumak Kawsay).
- ✓ Por primera vez en una constitución a nivel mundial se reconocen los derechos de la naturaleza.
- ✓ Se consagra la participación ciudadana como un derecho y se establecen mecanismos para participar en todas las instancias públicas, en las fases de planificación, toma de decisiones, monitoreo y evaluación de las políticas públicas.
- ✓ Se reconoce a la economía popular y solidaria y sus diversas acciones como un elemento fundamental de la economía del país a ser promovida y protegida.
- ✓ Se ha dismantelado en sus puntos clave el sistema neoliberal que tanto daño ha hecho a nuestro país y al mundo entero. El estado será actor importante del desarrollo del país.
- ✓ En el campo de la movilidad humana, además de fortalecer los derechos de nuestros/as emigrantes, se establece una legislación de las más avanzadas del planeta en cuanto a las personas inmigrantes que llegan a nuestro país.

- ✓ Se proyecta una organización del Estado que destierra el bi-centralismo de Quito y Guayaquil a través de la posibilidad de crear distritos metropolitanos, regiones autónomas y circunscripciones territoriales indígenas.

Sin embargo, la constitución no fue plenamente satisfactoria en algunos aspectos, ya que, a pesar de reconocer los derechos de la naturaleza y los derechos colectivos de las nacionalidades indígenas, dejó abiertos los siguientes temas:

- ✓ La posibilidad de mantener actividades extractivas que afectan a los ecosistemas y a la naturaleza en general.
- ✓ La no aceptación del consentimiento libre e informado ante intervenciones extractivas en territorios indígenas, que va más allá del derecho a la consulta previa.
- ✓ La no aceptación plena de los derechos colectivos de las nacionalidades indígenas, como conclusión de la realidad plurinacional del Estado, en lo referente a los derechos territoriales, lingüísticos, culturales, etc.

2.1.2. El Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013

El 5 noviembre de 2009 fue aprobado el Plan Nacional para el Buen Vivir que marca los objetivos del Plan de Desarrollo para los próximos años. Es importante destacar este hecho, dado que el Ecuador no había contado con un Plan de Desarrollo, socializado con los/as ciudadanos/as y de acceso público en los últimos 25 años.

El Plan cuenta con varias estrategias generales para su implementación que recogemos¹:

- Democratización de los medios de producción, re-distribución de la riqueza y diversificación de las formas de propiedad y organización.
- Transformación del patrón de especialización de la economía, a través de la sustitución selectiva de importaciones para el Buen Vivir.
- Aumento de la productividad real y diversificación de las exportaciones e importaciones.
- Inserción estratégica y soberana en el mundo e integración latinoamericana.
- Transformación de la educación superior y transferencia de conocimiento a través de ciencia, tecnología e innovación.
- Conectividad y telecomunicaciones para la sociedad de la información y el conocimiento.
- Cambio de la matriz energética.
- Inversión para el Buen Vivir en el marco de una macroeconomía sostenible.
- Inclusión, protección social y garantía de derechos en el marco del Estado Constitucional de Derechos y Justicia.
- Sostenibilidad, conservación, conocimiento del patrimonio natural y fomento del turismo comunitario.
- Desarrollo y ordenamiento territorial, descentralización y desconcentración.
- Poder ciudadano y protagonismo social.

1. Plan Nacional para el Buen Vivir, Gobierno del Ecuador, 2009, <http://plan.senplades.gov.ec>.

El Plan se centra en 12 objetivos²:

1. Auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial en la diversidad.
2. Mejorar las capacidades y potencialidades de la población.
3. Mejorar la calidad de vida de la población.
4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.
5. Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.
6. Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas.
7. Construir y fortalecer espacios públicos interculturales y de encuentro común.
8. Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
9. Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia.
10. Garantizar el acceso a la participación pública y política.
11. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.
12. Construir un Estado Democrático para el Buen Vivir.

Los objetivos cuentan con políticas y metas concretas para medir su implementación.

En otro apartado de esta sistematización recogeremos lo realizado por el PAB en relación al Plan Nacional para el Buen Vivir.

2.2. SITUACIÓN GENERAL DE LA PROVINCIA BOLÍVAR

Pasamos ahora a describir la Provincia Bolívar.

2.2.1. Información general de la Provincia Bolívar

Ubicación de la Provincia

La Provincia Bolívar está situada en el centro-oeste del Ecuador. Limita al norte con la provincia de Cotopaxi; al sur, con las provincias de Cañar y Guayas; al este, con las provincias de Tungurahua y Chimborazo; y, al oeste, con las provincias de Los Ríos y Guayas.

División política

Políticamente, la Provincia Bolívar cuenta con 7 cantones: Caluma, Chillanes, Chimbo, Echeandía, Guaranda, Las Naves y San Miguel. Estos cantones cuentan con las siguientes parroquias rurales civiles:

2. Idem.

Cuadro N° 1: Parroquias rurales de la Provincia Bolívar.

CANTÓN	PARROQUIAS RURALES
Guaranda	1. Facundo Vela
	2. Julio E. Moreno
	3. Salinas
	4. San Lorenzo
	5. San Simón
	6. Santa Fe
	7. Simiátug
	8. San Luis de Pambil
Chillanes	9. Chillanes
	10. San José del Tambo
Chimbo	11. Asunción
	12. La Magdalena
	13. San Sebastián
	14. Telimbela
Echeandía	15. Echeandía
San Miguel	16. San Miguel
	17. Balsapamba
	18. Bilován
	19. Régulo de Mora
	20. San Pablo
	21. Santiago
	22. San Vicente
Caluma	23. Caluma
Las Naves	24. Las Naves

Ver mapa de la Provincia Bolívar en la primera página de fotografías a color del presente libro.

Clima

La Provincia tiene un clima variado que va desde el frío de los páramos hasta el calor de las zonas subtropicales y tropicales con temperaturas entre 22 y 25 grados centígrados. El territorio es quebrado y montañoso, cruzado por la cordillera de Chimbo que viene desde la meseta occidental del Chimborazo a una altura superior a los 4 mil metros. La zona occidental que se encuentra en las estribaciones de la cordillera es baja y goza de un clima subtropical.

Hidrografía

El eje hidrográfico de la Provincia es el río Chimbo, al que alimentan los ríos Salinas y Guaranda. Junto con el Chanchán, el Chimbo forma el río Yaguachi, que desemboca en el Guayas. Hay, además, otros cursos fluviales de importancia: Caluma, Huaico, Pallatanga, San Lorenzo, Saquibí, Simiátug y Telimbela. En Guanujo existen dos pequeñas lagunas: Puricocha y Patococha.

Economía

Las principales actividades económicas de la Provincia Bolívar se relacionan con la producción agropecuaria. En agricultura, gracias a los diferentes pisos ecológicos, presenta una gran variedad de productos, entre ellos:

- Maíz, trigo, cebada, papa, lenteja, fréjol y arveja, en las zonas altas, y
- Café, banano, cacao, caña de azúcar y frutas, como la mandarina y la naranja, en el subtrópico.

En la ganadería, la producción de leche tiene creciente importancia en la provincia, principalmente en las partes altas, donde se destaca la elaboración de quesos y otros derivados lácteos, que, en parte, se destinan a la exportación. Otras actividades económicas se relacionan con el comercio, la industria maderera, la elaboración de juegos pirotécnicos y la minería, debido a que hay yacimientos de zinc, cobre, plata y molibdeno en el área de Talahua y Simiátug, y en San Antonio se encuentra antimonio, arsénico y mercurio. También hay minas de sal yodada en la zona de Salinas.

2.2.2. Población

De acuerdo al censo de 2001, la Provincia Bolívar tenía un total de 169.370 habitantes, distribuidos por cantones y parroquias y desagregados por sexo, de la siguiente forma:

Cuadro N° 2: Población de Bolívar, Censo Nacional, año 2001.

Cantón	Parroquia	Mujeres	Hombres	Total
Guaranda				81.643
	Guaranda	25.067	22.323	47.390
	Facundo Vela	1.816	1.937	3.753
	Julio E. Moreno	1.398	1.276	2.674
	Salinas	2.713	2.838	5.551
	San Lorenzo	1.065	1.034	2.099
	San Simón	2.148	2.054	4.202
	Santa Fe	962	853	1.815
	Simiátug	4.853	4.735	9.588
	San Luis de Pambil	2.159	2.412	4.571
Chillanes				18.685
	Chillanes	7.069	7.076	14.145
	San José del Tambo	2.150	2.390	4.540
Chimbo				15.005
	San José de Chimbo	2.738	2.496	5.234
	Asunción	1.358	1.224	2.582
	La Magdalena	1.465	1.356	2.821
	San Sebastián	512	513	1.025
	Telimbela	1.645	1.698	3.343
Echeandía				10.951
	Echeandía	5.408	5.543	10.951
San Miguel				26.747
	San Miguel	5.968	5.532	11.500
	Balsapamba	1.433	1.406	2.839
	Bilován	1.458	1.464	2.922
	Régulo de Mora	513	549	1.062
	San Pablo	2.768	2.885	5.653
	Santiago	800	723	1.523
	San Vicente	631	617	1.248
Caluma				11.074
	Caluma	5.619	5.455	11.074
Las Naves				5.265
	Las Naves	2.498	2.767	5.265
Totales Provincia	7 cantones y 25 parroquias rurales y urbanas	86.214	83.156	169.370
Porcentajes		50,90%	49,10%	100%

Fuente: INEC³, 2001, SIISE, 2010.

De acuerdo a las proyecciones de población del propio INEC, la Provincia Bolívar, en 2008, debía contar con una población estimada de 172.782 habitantes. Al 2010, la proyección sería de 175.547 habitantes. Los datos seguros los tendremos, luego del censo que se realizó en noviembre de 2010, cuando se presenten los resultados en 2011.

3. El INEC es el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador; el SIISE es el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador.

2.2.3. Identidad y cultura de la población

De acuerdo al Censo de 2001, en la Provincia Bolívar, había 40.094 personas que se declararon pertenecientes a una nacionalidad indígena y 2.204 afro-descendientes. Esto representa casi el 25% de la población total censada en la Provincia. Presentamos los datos por cantón:

Cuadro N° 3: Identidad indígena y afro-ecuatoriana de la población de Bolívar, por cantones.

CANTÓN	N° DE HABITANTES QUE SE IDENTIFICAN COMO INDÍGENAS	AFRO-ECUATORIANOS	% RESPECTO POBLACIÓN TOTAL
Guaranda	35.310	857	44,29%
Chillanes	1.006	364	7,33%
Chimbo	1.168	167	8,89%
Echeandía	712	232	8,62%
San Miguel	1.406	260	6,22%
Caluma	275	147	3,81%
Las Naves	217	177	7,48%
Total	40.094	2.204	24,97%

Fuente: SIISE, 2008. Elaboración: DARE.

Estos datos parecen bajos respecto a la realidad provincial; sin embargo, hay que tener en cuenta que la identidad depende, en gran medida, de la voluntad de pertenencia de las personas. Se percibe que, en el Cantón Guaranda, hay una mayor conciencia de identidad, especialmente en las parroquias rurales, como, por ejemplo, en Simiátug.

2.2.4. Pobreza y extrema pobreza

En este campo utilizaremos dos indicadores:

- Pobreza y extrema pobreza por consumo, que representa un indicador ligado principalmente a los ingresos familiares y, por tanto, a la disponibilidad de recursos económicos.
- Pobreza por necesidades básicas insatisfechas (NBI), que es un indicador mucho más completo.

Los datos corresponden al SIISE 2010. Presentamos los cuadros por cantón.

Cuadro N° 4: Pobreza y extrema pobreza de Consumo, por cantones y parroquias de la Provincia Bolívar.

Cantón	Parroquia	% Incidencia de la Pobreza de consumo	% Incidencia de la Extrema Pobreza de consumo	% Incidencia de la Pobreza por NBI	% Incidencia de la Extrema Pobreza por NBI
Guaranda	Guaranda	67,8%	42%	77,8%	54,5%
	Facundo Vela	59,3%	34,4%	67,8%	45,8%
	Julio E. Moreno	76,9%	52,1%	93%	70,9%
	Salinas	82,7%	56%	96,4%	74,5%
	San Lorenzo	74,5%	44,7%	88,3%	47,9%
	San Simón	77,5%	46,3%	92,2%	63,5%
	Santa Fe	78%	46,4%	92,5%	74%
	Simiátug	61,2%	45,4%	86,1%	50,9%
Chillanes	San Luis de Pambil	91,2%	71,8%	96,1%	90,4%
	Chillanes	64,4%	29,6%	86,2%	31,3%
	San José del Tambo	76,3%	48,3%	84,5%	42,2%
	San José del Tambo	76,2%	49,1%	84,3%	43,1%
Chimbo	San José de Chimbo	59,1%	27,9%	73,4%	35,9%
	Asunción	43,1%	16,4%	47,1%	17%
	La Magdalena	70,4%	40,3%	84,4%	55%
	San Sebastián	58,9%	25,7%	79,9%	41,4%
	Telimbela	62,8%	25,5%	94,5%	49,2%
	Telimbela	74,4%	39,1%	94,1%	41,9%
Echeandía	Echeandía	58,6%	26,2%	74,4%	31,1%
	Echeandía	58,6%	26,2%	74,4%	31,1%
	San Miguel	65,6%	35,8%	72,3%	33,5%
	Balsapamba	52%	24,8%	56,2%	24,9%
	Bilován	66,2%	33,1%	72,3%	26,2%
San Miguel	Régulo de Mora	80,5%	48,5%	92%	41,9%
	San Pablo	83,4%	54,8%	89,8%	44,7%
	Santiago	76,8%	43,3%	85,1%	39,9%
	San Vicente	73,6%	42,8%	81,5%	50,2%
	San Vicente	76,7%	45,7%	90,2%	51,8%
Caluma	Caluma	53,8%	22,6%	66,5%	23,8%
Las Naves	Caluma	53,8%	22,6%	66,5%	23,8%
	Las Naves	76,7%	26,1%	83,9%	37,9%
Provincia Bolívar	Las Naves	76,7%	26,1%	83,9%	37,9%
Provincia Bolívar		65,9%	37,6%	76,5%	44,2%

Fuente: SILSE, 2010.

Estos datos son extremadamente preocupantes, ya que los promedios a nivel nacional son los siguientes:

- Incidencia de la pobreza de consumo: 39,8%
- Incidencia de la extrema pobreza de consumo: 15,1%
- Incidencia de la pobreza por NBI: 61,3%
- Incidencia de la extrema pobreza por NBI: 31,9%

Los índices de la Provincia son mucho más altos que la media nacional (**ver cuadro 4**), lo que ubica a la Provincia Bolívar como la más pobre entre todas las provincias de la Región Andina Ecuatoriana y la tercera más pobre a nivel nacional, después de 2 provincias de la Región Amazónica. Esto puede afirmarse tanto para el índice de pobreza como el de extrema pobreza de consumo.

También Bolívar, en el índice de pobreza por NBI, sigue siendo la provincia más pobre de la Región Andina, pero tiene un mejor indicador que 2 provincias de la Región Costa (Los Ríos y Manabí) y que 4 de la Región Amazónica (todas salvo Morona Santiago y Pastaza).

En cuanto al índice de extrema pobreza por NBI presenta un mejor resultado que las provincias de Chimborazo y Cotopaxi en la Sierra, que Manabí en la Costa y que Morona Santiago y Orellana en la Amazonía.

2.2.5. Educación de la población

Presentamos los índices de analfabetismo y analfabetismo funcional de personas mayores de 15 años.

Cuadro N° 5: Analfabetismo en la Provincia Bolívar, por cantones.

Cantón	% Sector Urbano			% Sector Rural			Total
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	
Guaranda	8,6%	4,4%	6,7%	36,9%	22,2%	29,9%	23,3%
Chillanes	9,7%	4,8%	7,4%	23,6%	14,9%	19,2%	17,6%
Chimbo	7,3%	5,3%	6,3%	15,3%	10,3%	12,9%	11,1%
Echeandía	13%	8,6%	10,8%	17,3%	11,5%	14,3%	12,8%
San Miguel	5,4%	4,3%	4,9%	15%	10,2%	12,7%	10,8%
Caluma	6,4%	5%	5,7%	13%	9,1%	11%	8,8%
Las Naves	14,1%	11,8%	13	12,6%	11,9%	12,2%	12,4%
Total promedio Provincia	8,4%	5,2%	7%	26,5%	16,4%	21,6%	17,5%
Promedio Ecuador	6%	4,5%	5,3%	18,1%	12,8%	15,5%	9%

Fuente: SIIE, 2010.

Como puede verse los indicadores son mucho peores en el sector rural y afectan más gravemente a las mujeres. Comparando con el promedio del Ecuador se ve que, en analfabetismo, la Provincia Bolívar está igualmente por encima de la media. A nivel nacional sólo es superada en niveles de analfabetismo por las provincias de Chimborazo y Cotopaxi; hay que señalar que las 3 son las provincias con mayor población indígena del país. Presentamos el cuadro de analfabetismo funcional.

Cuadro N° 6: Analfabetismo funcional en la Provincia Bolívar, por cantones.

Cantón	% Sector Urbano			% Sector Rural			Total
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total	
Guaranda	18,8%	13,8%	16,6%	54,6%	41,8%	48,5%	39,5%
Chillanes	21%	16,7%	19%	38,6%	30,5%	34,5%	32,4%
Chimbo	15,7%	12,9%	14,4%	34,8%	28,6%	31,8%	27%
Echeandía	29%	23%	26%	37,4%	32,8%	35%	31,1%
San Miguel	15,5%	11,4%	13,6%	32,6%	26,5%	29,6%	25,8%
Caluma	20,9%	19,2%	20,1%	32,8%	29,2%	31%	26,4%
Las Naves	26,6%	22%	24,4%	29,8%	27,4%	28,5%	27,6%
Total promedio Provincia	19,6%	15,4%	17,6%	44,2%	34,7%	39,6%	33,5%
Promedio Ecuador	16	14	15	34,8%	29,7%	32,2%	21,3%

Fuente: SIISE, 2010.

Al igual que en el caso anterior el analfabetismo funcional se concentra, principalmente, en el campo y afecta, en mucha mayor medida, a las mujeres. En este campo la Provincia presenta los peores indicadores de todo el país.

2.2.6. Salud y desnutrición

Presentamos el cuadro con la desnutrición crónica de niños/as menores de 5 años.

Cuadro N° 7: Desnutrición crónica de niños/as menores de 5 años en la Provincia Bolívar, por cantones.

Cantón	% Ciudad ⁴	% Campo	Total
Guaranda	43,5%	67,7%	63%
Chillanes	-	65,1%	65,1%
Chimbo	-	60,7%	60,7%
Echeandía	-	41,3%	41,3%
San Miguel	-	60,8%	60,8%
Caluma	-	60,4%	60,4%
Las Naves	-	62,4%	62,4%
Total promedio Provincia	43,5%	62,9%	61,2%
Promedio Ecuador	37,8%	53,4%	45,1%

Fuente: SIISE, 2010.

4. Para este indicador sólo se considera como ciudad a la capital de la provincia.

Como vemos los indicadores en este campo superan ampliamente la media nacional; a nivel provincial, sólo Chimborazo presenta indicadores peores.

Se cuenta también con datos de muertes neonatales de niños/as, con un total de 3,2 niños/as fallecidos/as de cada 1.000 nacidos/as vivos/as. Sin embargo, estos datos no son confiables, ya que sólo recogen los datos de niños/as fallecidos/as en centros de salud, mientras que la mayoría de los/as neonatos/as que mueren fallecen en sus casas sin llegar a centros de salud, sean éstos públicos o privados.

2.2.7. Empleo y actividades productivas

Presentamos los datos de la Población Económicamente Activa (PEA) de la Provincia por cantones y el porcentaje de ocupación de la misma:

Cuadro N° 8: PEA de Bolívar y Porcentaje de ocupación, por cantones.

CANTÓN	N° de Personas de PEA	% de ocupación
Guaranda	31.026	54,8%
Chillanes	6.514	49,4%
Chimbo	5.441	48%
Echeandía	3.817	48,1%
San Miguel	9.250	46,8%
Caluma	3.665	47,1%
Las Naves	1.834	48,3%
Total Provincia	61.747	50,8%

Fuente: SIISE, 2010.

Apenas el 50% de la PEA trabaja. En este apartado hay claramente una distorsión, ya que no se hace visible el trabajo de las mujeres en labores agropecuarias y en el ámbito rural.

A nivel nacional, la cantidad de empleo relacionado con la agricultura es la tercera más alta de la Región Sierra, siendo sólo superada por las provincias de Cotopaxi y Chimborazo; a nivel de país es la sexta superada por las provincias antes mencionadas y 3 provincias de la Región Amazónica.

Las estadísticas de pleno empleo, desempleo y subempleo del Ecuador no presentan datos provinciales, salvo en algunas ciudades. Bolívar no aparece en las estadísticas actuales. Presentamos los datos de los 3 indicadores a nivel nacional a junio de 2009.

Cuadro N° 9: Pleno empleo, desempleo y subempleo a nivel nacional 2007-2009.

CONCEPTO	JUNIO 07	JUNIO 08	JUNIO 09
PLENO EMPLEO	38,3%	42,6%	38,4%
DESEMPLEO	7,4%	6,4%	8,3%
SUBEMPLEO	53,7%	50,1%	51,6%

Fuente: INEC, 2009.

Hay que señalar que esta estadística refleja fundamentalmente la situación a nivel urbano, ya que se considera que, en el ámbito rural, no hay desempleo o subempleo, lo cual no es cierto. Es importante conocer la producción bruta provincial de Bolívar entre los años 2001 y 2006, último año en el que contamos con estadísticas provinciales:

Cuadro N° 10: Producción Interna Bruta de la Provincia Bolívar, en miles de dólares.

PIB BOLÍVAR	AÑOS					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	196.634	198.764	210.141	215.111	211.091	220.514

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010.

Veamos la contribución en porcentaje por sectores económicos y años:

Cuadro N° 11: Contribución a la Producción Interna Bruta de la Provincia Bolívar, en porcentajes, por sectores económicos.

ACTIVIDAD ECONÓMICA	AÑOS					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Agricultura y ganadería	30,1%	34,7%	36,1%	35,6%	30,03%	28,8%
Comercio	19%	19,2%	18,7%	18,4%	21,1%	20,9%
Construcción	11,5%	11,2%	10,9%	9,6%	11,1%	11,4%
Administración pública	7,8%	8,5%	8,2%	9,3%	9,4%	9,03%
Enseñanza, servicios de salud y sociales	5,2%	5,4%	5,3%	5,3%	7,3%	8,7%
Transporte	8,5%	8,2%	8,5%	8,7%	8,8%	8,8%
Manufacturas e industria	5,4%	5,1%	4,8%	5%	3,5%	3,9%
Otras actividades empresariales	6%	6,1%	5,9%	6,1%	6,7%	6,6%
Hostelería	0,6%	0,6%	0,6%	0,7%	0,75%	0,5%
Servicios financieros	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Minas	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,26%	0,25%
Otros	5,6%	0,7%	0,7%	1%	0,96%	0,92%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2010. Elaboración: DARE.

Del cuadro anterior se extraen las siguientes conclusiones:

- El sector económico más importante, a nivel provincial, sigue estando relacionado con las actividades agropecuarias, aunque se nota un descenso en valor porcentual en los últimos años.
- El segundo en importancia es el relacionado con el comercio y el tercero la construcción; ambos, con pequeñas variaciones de acuerdo a los años, se mantienen bastante estables y con una cierta tendencia a crecer.
- La administración pública crece en una pequeña medida, pero no hay duda que, con las nuevas políticas públicas del Gobierno Nacional de Rafael Correa, este sector está llamado a ganar cada vez mayor importancia. Esto se comprobará cuando el Banco Central emita su nuevo informe para el período 2007-2010.
- El sector de la industria y manufacturas se mantiene y no presenta un gran dinamismo en la Provincia. Casi lo mismo puede decirse de otras actividades empresariales.
- Los servicios relacionados con la enseñanza, salud y otros servicios sociales son los que más han crecido en los 2 últimos años del período reseñado.

2.2.8. Estado de los recursos naturales

Analizamos la situación de los recursos naturales en la Provincia Bolívar. De los 3.931 Kms² que tiene la provincia, la distribución es la siguiente:

Cuadro N° 12: Áreas intervenidas, en mosaico y naturales de la Provincia Bolívar.

ÁREA INTERVENIDA		ÁREA EN MOSAICO		ÁREA NATURAL		ÁREA TOTAL EN Kms ²
Kms ²	%	Kms ²	%	Kms ²	%	
2.399	61%	626	15,9%	907	23,1%	3.931

Fuente: PROMSA, ECOCIENCIA, 2001. SIIE, 2010.

Las zonas de mosaico corresponden a zonas naturales, pero donde ya hay intervención humana.

En la Provincia Bolívar tenemos 4 ecosistemas principales:

- Bosque húmedo montano occidental.
- Bosque húmedo de la Costa.
- Páramo seco.
- Páramo húmedo.

Su presencia en la Provincia puede verse en el siguiente mapa:



Mapa N° 1:
Ecosistemas principales en la Provincia Bolívar.

Simbología:

Páramo Seco	
Páramo Húmedo	
Bosque Húmedo montano occidental	
Bosque Húmedo de la Costa	

Fuente: ECOCIENCIA, PROMSA, SIISE, 2008.

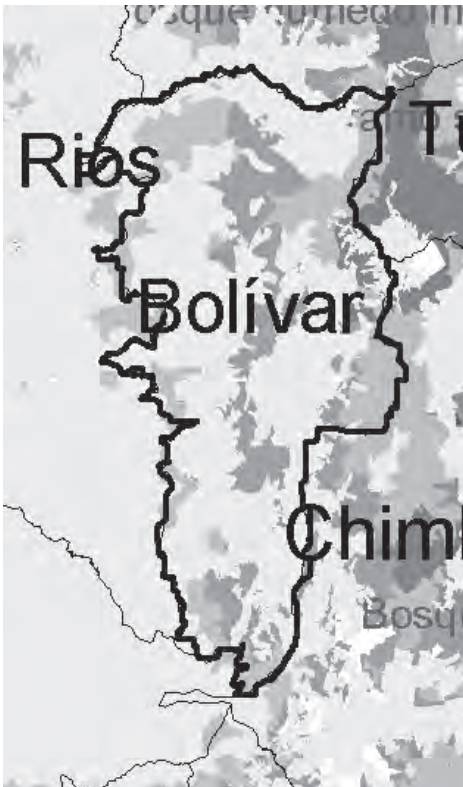
Estos ecosistemas y las especies que en ellos habitan se encuentran en situación de gran debilidad y bajo fuertes amenazas.

Basta cruzar la información presentada en el cuadro anterior de las áreas intervenidas, en mosaico y naturales, como se ve en el siguiente mapa:

Mapa N° 2:
Áreas intervenidas o en Mosaico y
Ecosistemas principales en la Provincia
Bolívar.

Simbología:

Páramo Seco	
Páramo Húmedo	
Bosque Húmedo montano occidental	
Bosque Húmedo de la Costa	
Áreas intervenidas o en mosaico	



Fuente: ECOCIENCIA, PROMSA, SIISE 2008.

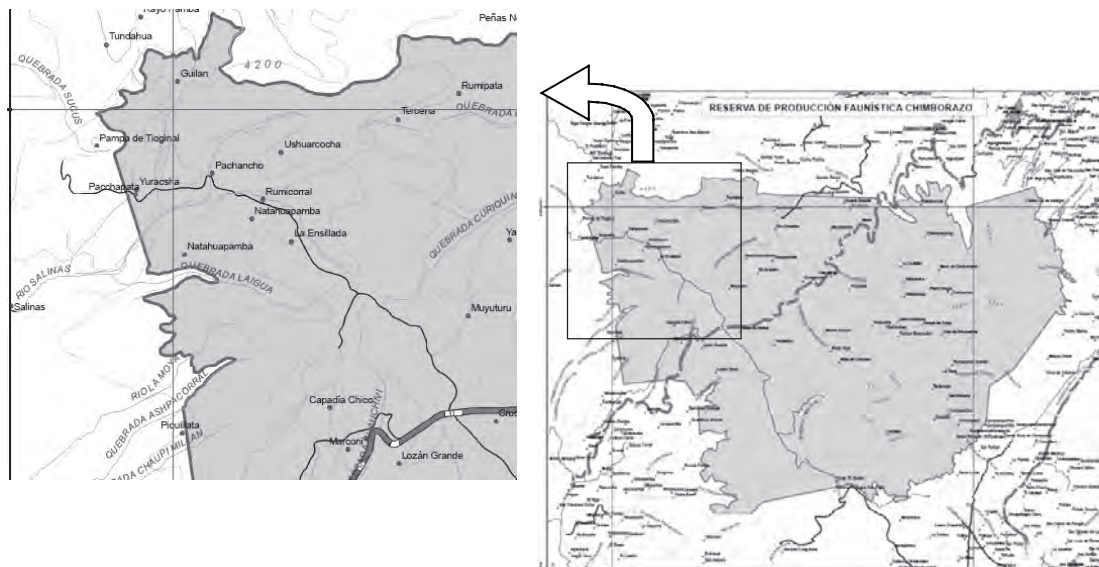
Las principales causas del deterioro de los ecosistemas se relacionan con:

- La presencia de compañías mineras, que deforestan y contaminan las aguas, suelos y aire.
- La presencia de compañías madereras, que han destruido bosques y explotan los bosques artificiales.
- La presión demográfica, fruto del crecimiento de la población.
- El aumento de la frontera agropecuaria, que aumenta la presión sobre los páramos, subiendo la cota de producción agrícola y pastoreo, y pone en riesgo los escasos bosques naturales que quedan.
- Las malas prácticas agropecuarias, por desconocimiento o por los sistemas productivos extensivos, donde predominan los monocultivos.
- La no aplicación de prácticas de manejo y conservación de los recursos naturales.

La Reserva de Producción Faunística del Chimborazo

En la Provincia Bolívar se inserta una pequeña parte de la Reserva de Producción Faunística de Chimborazo, creada en 1987, con un total de 58.560 hectáreas. Presentamos el mapa de la reserva. La parte Noroccidental es la que se inserta en la Provincia Bolívar, como se presenta en la ampliación del mapa.

Mapa N° 3: Reserva de Producción Faunística de Chimborazo.



De la Provincia Bolívar, 133,3 kms² (13.333 has.) se encuentran dentro de la Reserva, de los cuales:

Cuadro N° 13: Áreas intervenidas y naturales de la Reserva de Producción Faunística de Chimborazo en Bolívar.

Áreas intervenidas en Kms ²	Áreas naturales en Kms ²	Total Área de la Reserva en Bolívar en Kms ²
40,2	93,1	133,3

El área que se conserva en su estado natural representa el 69,8% del total.

2.2.9. Situación de tenencia de la tierra y producción en la Provincia Bolívar

Los datos principales que se resumen a continuación corresponden al Censo Nacional Agropecuario, realizado el año 2000 y publicado en 2001. Se han realizado pequeñas actualizaciones en años sucesivos, pero en sus aspectos generales siguen siendo válidos.

Presentamos los datos de la cantidad de UPA's de la provincia por tamaño y extensión.

Cuadro N° 14: UPA's de la Provincia Bolívar, propietarios/as y extensión.

USO DEL SUELO		TOTAL	TAMAÑOS DE UPA					
			Menos de 1 hectárea	De 1 a 5 hectáreas	De 5 hasta menos de 20 has.	De 20 hasta menos de 50 has.	De 50 hasta menos de 200 has.	De 200 hectáreas y más
TOTAL BOLÍVAR	UPA's	38.728	5.832	16.570	11.592	3.618	984	73
	Hectáreas	380.812	2.916	42.356	115.463	109.099	82.246	28.733

Fuente: Censo Nacional Agropecuario, 2001.

Los datos que se recogen en el cuadro anterior no dejan de ser relevantes, de las 38.728 UPA's censadas en la provincia, 22.402 (el 57,8%) tienen menos de 5 hectáreas, es decir, el 11,8% del total de las tierras disponibles. Por el contrario, en la parte de mayores extensiones, vemos que apenas 1.057 propietarios/as que poseen más de 50 hectáreas (el 2,7% del total) acaparan el 29,14% de las tierras. 73 propietarios/as tienen como promedio casi 400 hectáreas.

El término medio, que corresponde a los medianos propietarios de 5 a 20 hectáreas, está formado por 11.592 personas (casi el 30% de los/as propietarios/as) que disponen del 30,3% de las tierras, con una extensión promedio en torno a las 10 hectáreas.

Los datos resultan igualmente relevantes por cantones, como vemos en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 15: UPA's, uso del suelo y extensión por cantones, en la Provincia Bolívar.

CANTÓN	CATEGORÍAS DE USO PRINCIPAL DEL SUELO																	
	TOTAL		CULTIVOS PERMANENTES		CULTIVOS TRANSITORIOS Y BARBECHO		DESCANSO		PASTOS CULTIVADOS		PASTOS NATURALES		PÁRAMOS		MONTES Y BOSQUES		OTROS USOS	
	UPA's	Has.	UPA's	Has.	UPA's	Has.	UPA's	Has.	UPA's	Has.	UPA's	Has.	UPA's	Has.	UPA's	Has.	UPA's	Has.
TOTAL BOLÍVAR	38.728	380.812	11.485	41.436	27.738	54.939	2.637	4.388	12.740	110.962	15.096	61.562	1.540	16.488	11.897	86.415	35.401	4.624
Guaranda	17.784	173.972	3.917	10.969	12.769	15.920	1.213	1.471	6.320	54.329	8.862	34.551	1.428	15.526	5.746	38.912	16.313	2.294
Chillanes	6.003	67.828	1.849	6.807	4.908	15.004	370	1.227	1.449	10.610	2.672	12.801	53	815	2.069	20.316	5.743	249
Chimbo	4.628	26.836	823	1.800	3.771	6.630	764	871	952	7.747	770	3.734	32	*	849	5.932	4.017	*
Echeandía	1.553	24.478	1.420	6.654	428	1.027	28	34	995	12.766	43	252			595	3.639	1.189	105
San Miguel	6.523	53.362	1.419	2.778	5.352	14.528	98	162	1.644	11.739	2.643	9.253	*	109	1.930	13.056	6.037	1.735
Caluma	1.585	21.253	1.441	7.387	143	296	63	157	1.090	9.357	102	948			513	3.044	1.537	64
Las Naves	652	13.085	616	5.041	366	1.533	101	466	290	4.413	5	23	*	*	195	1.516	565	*

Fuente: Censo Nacional Agropecuario, 2001.

El mayor número de hectáreas, 172.524 (el 38%) y el 71,8% de las UPA's tienen pastos, ya sean éstos cultivados o naturales. Los páramos ocupan el 4.3% de las tierras y el 22,6% corresponde a montes y bosques.

Los cultivos permanentes ocupan el 10,8% de las hectáreas y se encuentran en el 29,6% de las UPA's y los transitorios utilizan el 14,4% de las tierras y se hayan en el 71,6% de las UPA's.

Los principales cultivos por cantones se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 16: Principales cultivos en la Provincia Bolívar, por cantones.

CULTIVOS	HECTÁREAS DE CULTIVOS POR CANTONES							Total
	Guaranda	Chillanes	Chimbo	San Miguel	Echeandía	Las Naves	Caluma	
Arroz	10	21	0	0	299	746	-	1.091
Arveja Seca	189	1.011	79	92	-	-	-	1.374
Cebada	1.809	191	496	225	-	-	-	2.737
Fréjol Seco	1.037	1.661	39	0	-	-	-	2.773
Trigo	2.999	968	2.251	1.820	-	-	-	8.072
Banano	540	791	666	591	476	162	350	3.576
Cacao	39	2.790	151	60	158	288	57	3.543
Café	110	208	72	-	32	38	-	487
Caña de Azúcar	3.188	891	294	613	452	-	463	5.913
Mora	351	381	152	179	-	-	35	1.098
Naranja	352	80	206	42	247	448	338	1.713
Naranjilla	333	-	-	-	60	-	-	404
Plátano	1.028	188	163	60	377	96	168	2.081
Haba Seca	651	-	75	68	-	-	-	862
Maíz Duro Seco	329	979	386	1.198	-	864	-	3.756
Maíz Suave - Choclo	493	225	577	3.681	-	-	-	4.990
Maíz Suave Seco	2.702	3.612	1.123	1.877	490	-	-	9.857
Papa	1.615	155	37	111	-	-	-	1.926

Fuente: Censo Nacional Agropecuario, 2001.

De acuerdo a los datos del censo, los principales cultivos son el maíz (en sus tres variables: duro seco, choclo y suave seco), con un total de 18.603 hectáreas; los otros cultivos por extensión son el trigo, caña de azúcar, banano, cacao, cebada, fréjol seco y plátano.

Pasamos ahora a la cantidad de animales en crianza y a la producción pecuaria de acuerdo al Censo Nacional Agropecuario de 2001.

Cuadro N° 17: Producción pecuaria en la Provincia Bolívar, por cantones.

PRODUCCIÓN PECUARIA	CABEZAS DE ANIMALES Y PRODUCCIÓN POR CANTONES							Total
	Guaranda	Chillanes	Chimbo	San Miguel	Echeandía	Las Naves	Caluma	
Ganado Vacuno	94.441	27.315	16.508	29.665	12.866	3.936	11.802	196.523
Producción de litros de leche por día	109.558	14.789	11.138	17.803	11.260	3.083	9.566	177.197
Cerdos	34.130	15.059	8.550	18.044	4.096	979	3.238	84.094
Ovejas	59.700	4.968	6.819	6.374	45	23	198	78.126
Venta tri-mestral de lana en TM	26	s/d	2	2	-	-	s/d	31
Equinos	18.787	5.554	2.721	4.539	1.467	711	1.959	35.738
Caprinos	346	183	27	77	5	6	-	644
Llamas y Alpacas	3.036	11	7	9	10	-	-	3.072
Conejos	11.991	4.866	1.580	1.547	-	-	58	20.067
Cuyes	148.105	29.280	32.200	57.994	1.969	753	4.528	274.829

Fuente: Censo Nacional Agropecuario, 2001.

Había, en 2001, 196.523 cabezas de ganado vacuno, de las cuales 154.732 eran criollas, lo que representa el 78,7% del total; estos animales, ya sean destinados para la producción de carne, leche o de doble propósito, tienen una productividad muy baja.

Lo mismo ocurre con los chanchos, donde el 93,6% son criollos (78.748) que, igualmente, tienen baja productividad. La producción de lana de las ovejas es claramente deficiente.

LOS INICIOS DEL PROGRAMA ALIANZAS PARA BOLÍVAR: LAS ALIANZAS CATALANA Y ECUATORIANA

3

3.1. ORIGEN DE LA ACCIÓN DEL PAB

El año 2005 surgió en Barcelona (Catalunya) la idea de elaborar un programa que cambiara algunas de las modalidades de intervención tradicionales en el campo del desarrollo. La propuesta fue promovida por una alianza de actores catalanes representantes de los ámbitos público, privado y de la sociedad civil y compuesto por la *Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament (ACCD)*, Àgora Nord Sud y el Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña (COPCA), actualmente ACC1Ó (CIDEM-COPCA).

La propuesta, en sus puntos principales, tenía las siguientes características:

- Impulsar un tipo de intervención novedosa mediante un programa de desarrollo local, integral e interinstitucional que superase la visión tradicional de “proyecto” con sus limitaciones espacio/temporales y de recursos.
- Establecer una alianza lo más amplia posible en Catalunya para apoyar y difundir la propuesta.
- Favorecer la creación de una alianza interinstitucional a nivel de Ecuador con participación de instancias del sector público y ONG’s ecuatorianas.

Desde el nacimiento de la idea, el diálogo entre Catalunya y Ecuador fue constante, tal como se ha mantenido a lo largo de todo el proceso.

En septiembre de 2005, se realizó en Quito un taller conjunto en el que, tanto las instituciones catalanas como ecuatorianas, se pusieron de acuerdo en impulsar el programa. En dicho taller se acordaron los siguientes aspectos:

- Expresar la voluntad clara y decidida de los diversos actores en la conformación de la alianza ecuatoriano/catalana para impulsar el programa.
- Seleccionar a la Provincia Bolívar para la intervención del programa.
- Elegir, dentro de la misma, las zonas y áreas para el trabajo futuro.
- Establecer las diversas tipologías de beneficiarios/as. Y,
- Fijar, de manera provisional, las diversas líneas de intervención.

Quedaron pendientes diversas concreciones previas que fueron elaboradas y enviadas a Barcelona por las contrapartes ecuatorianas hasta diciembre del mismo año. En marzo de 2006, las contrapartes ecuatorianas enviaron, igualmente, un perfil preliminar de la propuesta, consensuada entre los socios ecuatorianos.

3.2. ¿POR QUÉ LA PROVINCIA BOLÍVAR?

La propuesta de seleccionar a la Provincia Bolívar y, en ella, las zonas donde se ha ejecutado el PAB, fue realizada por las contrapartes ecuatorianas, respondiendo a algunos criterios que había manifestado la Alianza Catalana:

- Una provincia de la región Andina, con una grave situación de pobreza y marginalidad, condiciones que, ciertamente, reúne la provincia seleccionada.
- Significativa presencia de población indígena, aunque ésta no debía ser la única beneficiaria.
- Importantes y vitales ecosistemas en riesgo y con alta degradación de los mismos.
- Poca presencia de instituciones de cooperación y de otros proyectos internacionales.
- Posibilidad de incidir en la comercialización de productos y en la calidad de los mismos para el mercado externo e interno.
- Conocimiento y presencia previos de algunos de los actores locales; en este caso del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) y de Maquita Cushunchic-Comercializando como Hermanos (MCCH) y cercanía del Instituto de Ecología y Desarrollo de las Comunidades Andinas (IEDECA).
- Posibilidad de establecer y/o fortalecer alianzas con otros actores locales, especialmente del sector público: gobiernos seccionales e instancias del Estado central.

Teniendo en cuenta estos criterios, consensuados de común acuerdo entre las contrapartes ecuatorianas y catalanas, se seleccionó la Provincia Bolívar y determinados sectores rurales de los cantones Guaranda, Echeandía y Las Naves.

3.3. LOS SIGUIENTES PASOS...

A lo largo de 2006 se fueron dando los pasos para concretar una acción conjunta de cara a la identificación, formulación y ejecución de un programa de desarrollo integral e interinstitucional en tres cantones de la Provincia Bolívar. Como hitos importantes se señalan:

- **Abril 2006:**
Desde Catalunya, se envía una misión de consultores para la elaboración del diagnóstico y del proyecto, sobre la base del perfil enviado desde Ecuador en los meses de diciembre y marzo anteriores.
El trabajo de los consultores no dejó muy satisfechas a las instituciones ecuatorianas.
- **Meses de Mayo a Septiembre de 2006:**
Se revisa y estudia a fondo por parte de la Alianza Catalana la propuesta elaborada por los consultores. No se logra un acuerdo unánime y se emiten algunas observaciones, tanto respecto de la propuesta presentada, como respecto de la integración de las entidades catalanas al interior de la Alianza Catalana.

Se toman, dos decisiones importantes:

1. Continuar con la formulación definitiva del Programa en su 1ª Fase (y, por tanto, con el compromiso de llegar a implementarlo); y
2. Buscar una nueva fórmula para la integración operativa de las entidades catalanas, diferente de la figura de un Consorcio. Ágora Nord Sud, que de por sí ya es un Consorcio, asume el rol protagónico e impulsor de la Alianza.

- **Meses de Octubre a Noviembre de 2006:**

Mientras se daban estas situaciones al interior de la Alianza en Catalunya, el Consorcio Ecuatoriano no perdía el tiempo y firmaba, el 20 de noviembre de 2006, un convenio de colaboración mutua para la implementación del Programa e iniciaba la redacción del MOADFIG (Manual de Operaciones, Administración, Financiero y de Gestión) como herramienta que llegara a regular el funcionamiento del Consorcio Ecuatoriano en forma clara.

- **Mes de Diciembre de 2006:**

Ágora Nord Sud contrata a un facilitador para la Fase Previa de Formulación Final del Programa “Alianzas para el Desarrollo de Bolívar” (1ª Fase). Se inicia así una etapa de 6 meses hasta la formulación de la propuesta, su presentación y aprobación definitivas.

- **Meses de Enero a Abril de 2007:**

Arranca el trabajo para la Formulación Final y concreción de la propuesta de intervención en su 1ª Fase.

El primer paso consistió en la realización de un Diagnóstico de las 5 Áreas de Intervención, de acuerdo a los requerimientos de un marco previamente diseñado con indicadores referenciales. La finalidad última del diagnóstico fue establecer con exactitud y claridad la línea base, como punto de partida para la intervención.

De este modo, una vez establecida la línea base a partir de la información recopilada durante la etapa de diagnóstico, fue posible cuantificar los indicadores seleccionados y establecer las metas concretas para el programa. Es, en este momento, cuando *los indicadores de referencia* incluidos en el Marco Lógico pudieron cuantificarse y ser, de este modo, transformados en indicadores objetivamente verificables para conformar la base del Sistema de Monitoreo Interno del programa, así como el eje vertebrador del resto del Marco Lógico.

Además de cuantificar los indicadores, durante este proceso se pudo afinar, desglosar, redefinir, eliminar o añadir indicadores tras un cuidadoso análisis y su pertinente justificación técnica.

- **17 y 18 de Abril de 2007:**

Realización de un Taller General para la presentación del Programa “Alianzas para el Desarrollo de Bolívar”, en San Simón de Guaranda, con la participación del Consorcio Ecuatoriano (Directorio del Consorcio, CTSS y Equipos Técnicos) y la Alianza Catalana (representantes de ACC1Ó, ACCD y Ágora Nord Sud). En el taller se presentó, socializó y validó el proceso realizado, las propuestas elaboradas (marco lógico, POA's, presupuestos), las estrategias diseñadas y, en definitiva, la 1ª Fase del PAB en su conjunto. La valoración de los/as participantes fue excelente.

- **Mayo de 2007:**
Presentación de la formulación definitiva de la 1ª Fase del Programa a la Alianza Catalana para su estudio y aprobación.
- **Meses de Junio a Diciembre de 2007:**
Una vez concluida la formulación de la 1ª Fase del PAB, se necesitaron varios meses para su gestión, aprobación y entrega del financiamiento respectivo desde la ACCD, concretándose en la forma de Cooperación Concertada, tras la firma de un convenio tripartito entre la ACCD, Àgora Nord Sud y COPCA (actualmente ACC1Ó).
- **Del 1 de Enero de 2008 al 28 de Febrero de 2011:**
El 1 enero de 2008 se inicia la etapa de ejecución de la 1ª Fase del Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar, que concluye el 28 de febrero de 2011. Todas las entidades, tanto del Consorcio Ecuatoriano como de la Alianza Catalana, han manifestado repetidas veces su satisfacción por la forma como se viene implementando el PAB, gracias a la cooperación interinstitucional permanente, así como por los logros e impactos alcanzados más allá incluso de lo previsto y de las previsiones más optimistas, considerando el alto grado de dificultad y complejidad que presentaba la propuesta.

3.4. LOS ACTORES DE LA ALIANZA

3.4.1. En Ecuador:

Las Instituciones Ecuatorianas que forman el Consorcio (sin personería jurídica) son:

- El **Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP)** es una Fundación privada con finalidad social, sin fines de lucro, que está al servicio de hombres y mujeres campesinos/as, indígenas, afro-ecuatorianos/as, mestizos/as, y pobladores urbano-marginales organizados. Inspirada en la encíclica Populorum Progressio del Papa Pablo VI, tiene la inspiración cristiana como su principal motor impulsor. Entre sus fines generales busca mejorar las condiciones de vida de pequeños/as productores/as organizados/as y pobladores urbano marginales, mediante la capacitación y el financiamiento de sus actividades productivas, de transformación, comercialización y apoyo a las finanzas populares. Orienta la producción y la comercialización solidaria de los productos satisfaciendo con calidad los requerimientos de los mercados nacionales e internacionales.
El FEPP se define, desde el año 2000, como Grupo Social FEPP (GSFEPP), conformado por 10 Oficinas Regionales, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos Ltda., CODESARROLLO, por el sistema solidario de comercialización CAMARI, por la Fundación Educativa Monseñor Rada FUNDER, y por una serie de empresas asociadas, tales como PROTIERRAS, AGROIMPORTADORA y FEPP-CONSTRUCCIONES.
El FEPP está presente en la zona norte de la Provincia Bolívar desde hace 4 décadas y ha sido impulsor de importantes procesos de Desarrollo Local, realizando actividades de fortalecimiento organizativo, de mejoramiento agro-pecuario, de implementa-

ción de riego parcelario, de fomento de la agroindustria, de impulso a las Finanzas Populares y a la Comercialización solidaria, ligando, de esta manera, algunas estrategias institucionales para la acción con los grupos campesinos e indígenas y con las instituciones locales.

La empresa de comercialización solidaria del FEPP, CAMARI, forma parte también, como un integrante más, del Consorcio Ecuatoriano en acciones relacionadas con el apoyo al procesamiento, la comercialización, el fortalecimiento de las Empresas Asociativas y el Centro de Negocios Campesinos (CNC).

- **La Fundación Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos (MCCH)** es una organización no gubernamental que trabaja para modificar la estructura y relaciones de la sociedad y la economía con incidencia, a favor de las familias, comunidades y organizaciones de menos recursos del Ecuador; mediante procesos productivos/comerciales y asociativos, de construcción de circuitos sostenibles de economía social y solidaria con productos estratégicos que permitan incrementar el ingreso familiar, mejorar su calidad de vida y practicar valores humanos y cristianos. El enfoque de trabajo del MCCH parte de una concepción del desarrollo humano sostenible, que plantea la simultaneidad del trabajo en el ámbito económico, social y ambiental. Tiene como centro a las personas y busca su empoderamiento a través de la mejora de sus capacidades para ser, hacer y decidir por sí mismas. Este planteamiento orienta el trabajo para que, en lo económico, se logre la eficiencia, eficacia y competitividad; en lo social, la participación e incidencia política, la equidad social y el ejercicio de los derechos ciudadanos; y, en lo ambiental, la sustentabilidad. MCCH está comprometido en comercializar productos que satisfacen los requisitos del cliente, bajo los principios del comercio justo, mediante la asistencia técnica a la producción y la optimización continua de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad, a fin de mejorar el nivel de ingresos de las personas de escasos recursos del Ecuador. Consta de cuatro empresas sociales: Comercializadora Maquita Solidaria, Agro-Exportadora, Artesanías y Operadora de Turismo Responsable. Su ámbito de acción es nacional. En Bolívar, viene trabajando con algunas organizaciones de base y de segundo grado en los cantones Echeandía y Las Naves, y en la Parroquia Facundo Vela, en los ejes productivo, comercial y asociativo, impulsando un modelo empresarial solidario, en el marco del desarrollo local.
- **El Instituto de Ecología y Desarrollo de las Comunidades Andinas (IEDECA)** es una fundación privada sin fines de lucro, que brinda servicios a los sectores campesinos marginados. Su actividad se centra principalmente en el fortalecimiento de los espacios organizativos de los/as campesinos/as, la participación en actividades vinculadas con su bienestar y en lograr un uso sostenible de los recursos naturales manejados por las familias campesinas (agua, suelo, bosques, páramos, etc.) a través de la formulación, ejecución y evaluación de proyectos participativos. IEDECA tiene capacidad de generar y promover propuestas y políticas que inciden positivamente en la calidad de vida de las familias campesinas y populares y en el ambiente. Como institución de desarrollo, está presente y trabaja en las provincias de Pichincha (Sector Cayambe), Tungurahua y, desde que inició el PAB, en Bolívar (Parroquias Simiátug y Salinas). Pone su énfasis especialmente en la gestión social del agua y

en el manejo sustentable de los recursos naturales, como los páramos; preocupado por el deterioro que sufre este ecosistema por varias acciones contrarias a un manejo amigable con la naturaleza.

IEDECA ve y plantea la necesidad imperiosa de ir poco a poco cambiando la actitud en las familias campesinas que están directamente vinculadas con los páramos, mediante un proceso sostenido de sensibilización, motivación y capacitación.

Antes de insertarse en el Consorcio Ecuatoriano, IEDECA ha realizado importantes aportes en áreas y en acciones similares en las provincias de Pichincha y Tungurahua.

- La **Corporación para la Promoción de las Exportaciones e Inversiones (CORPEI)** nace a través de la Ley de Comercio Exterior e Inversiones (LEXI), publicada en el registro oficial (suplemento 82) del 9 de Junio de 1997, es una institución privada, sin fines de lucro, creada con el fin de contribuir al crecimiento económico y sustentable del país, por medio del diseño y ejecución de la promoción no financiera de las exportaciones e inversiones, liderando y coordinando la acción del sector público y privado.

Tiene como misión institucional promocionar las exportaciones e inversiones de los sectores productivos, mediante la prestación de servicios técnicos de calidad, contribuyendo a potenciar la imagen y el desarrollo competitivo del país.

Como principales objetivos pretende impulsar:

- ✓ La promoción de exportaciones.
- ✓ La promoción de inversiones productivas orientadas a la exportación.

Como objetivos estratégicos otorga:

- ✓ Apoyo en el diseño y ejecución de planes de promoción de exportaciones y de promoción de inversiones productivas orientadas a la exportación.
- ✓ Promoción de la imagen país.
- ✓ Fomento de cultura y capacidad exportadora, con enfoque de cadenas asociativas y principios de responsabilidad social y protección ambiental.
- ✓ Articulación público - privada para mejoramiento del clima de negocios.
- ✓ Apoyo para la consolidación institucional.

3.4.2. En Catalunya:

Las instituciones que conforman la Alianza Catalana son:

- EL CONSORCIO **ÀGORA NORD-SUD** es una asociación de segundo nivel compuesta por 5 ONGD's catalanas (*Enginyeria sense Fronteres, Entrepobles, Medicus Mundi, SETEM y Veterinaris sense Fronteres*) que sirve para alimentar debates, generar opiniones e influir en la política de cooperación internacional catalana (en los donantes e instituciones de ejecución tanto privadas como públicas) para conseguir la aplicación de conceptos apropiados (integrales, participativos, equitativos), para promover un desarrollo sostenible en países del Sur (sostenible en las dimensiones ecológicas, económicas y sociales/culturales) y exigir relaciones (comerciales y de otro tipo) equitativas y justas entre el "Norte" y el "Sur". Uno de sus objetivos es vigilar sobre la coherencia entre los discursos políticos (el compromiso), las acciones y los resultados concretos (la eficiencia), y el impacto (la eficacia).

El Consorcio Àgora Nord Sud adquirió su personería jurídica en 2003. Con anterioridad a la ejecución del PAB había intervenido en Ecuador con el Programa “**Desarrollo Económico y Social de las Organizaciones Campesinas e Indígenas de la Provincia de Sucumbíos**”, financiado por la Comisión Europea y la Agencia Catalana de Cooperación, que concluyó en 2006.

Pertenencia a organismos y redes locales, nacionales o/e internacionales

Sus organizaciones miembros forman parte de la FCONGD y la CONGDE. Àgora Nord Sud es parte de la Campanya Qui Deu a Qui y de la Alianza por la Soberanía Alimentaria de Catalunya.

Estrategia de cooperación

Àgora Nord Sud identifica cuatro escenarios a partir de los cuales convertirse en un punto de referencia específico: las intervenciones integrales en los países empobrecidos; la recogida de información, su análisis y la formación de la opinión pública; la divulgación y sensibilización; y la incidencia política en el sentido más estricto de la palabra.

- **AGÈNCIA DE SUPORT A L'EMPRESA CATALANA, ACC1Ó**

La misión de ACC1Ó es situar la economía de Catalunya entre las primeras del mercado global y facilitar las ventajas competitivas de las empresas⁵.

ACC1Ó busca ser un referente internacional en políticas de desarrollo económico, situando a la empresa en el centro de su actividad.

Los valores corporativos de ACC1Ó son la cooperación, el cambio y el talento:

- ✓ ACC1Ó basa su metodología en la cooperación entre las distintas áreas y la transversalidad de los proyectos: cooperación entre empresas, cooperación entre empresas y universidades, cooperación entre agentes públicos y privados, etc.
- ✓ ACC1Ó es una organización coherente con el escenario cambiante en el que se mueven las empresas: es capaz de adaptar su estructura y sus programas de actuación. Su equipo de profesionales se caracteriza por la adaptabilidad y la flexibilidad.
- ✓ ACC1Ó apuesta por el talento. Cuenta con un equipo dinámico, multidisciplinario, comprometido, responsable, capaz y motivado, formado por más de 200 profesionales, y tiene 20 años de experiencia en el desarrollo de programas y servicios de apoyo a la empresa.

En el PAB, ACC1Ó ha sido la contraparte de su similar ecuatoriana CORPEI y ha brindado asesoramiento adicional a CAMARI y MCCH.

LA AGÈNCIA CATALANA DE COOPERACIÓ AL DESENVOLUPAMENT (ACCD) tiene como misión ejecutar y gestionar la política de cooperación al desarrollo del

5. Este párrafo y los siguientes son tomados literalmente de la página web de ACC1Ó.

Gobierno de Catalunya, así como asesorarle sobre la planificación de la política catalana de cooperación al desarrollo. La *Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament* (ACCD) es el organismo de la Generalitat de Catalunya responsable de gestionar las políticas de cooperación al desarrollo y la acción humanitaria. Está adscrita al Departamento de la Vicepresidencia.

Funciones⁶ :

Entre las funciones de la ACCD, se encuentran:

- ✓ Ejecutar y gestionar la política de cooperación al desarrollo, construcción de paz y acción humanitaria de la Generalitat de Catalunya, y los recursos económicos y materiales que a ello se destinen.
- ✓ Asesorar a la Administración de la Generalitat sobre la planificación de la política Catalana de cooperación al desarrollo y la acción humanitaria.
- ✓ Efectuar convocatorias públicas para el otorgamiento de subvenciones y financiamiento de proyectos de cooperación al desarrollo y acción humanitaria.
- ✓ Asesorar y dar soporte a entidades públicas y privadas que ejerzan actividades en el ámbito de la cooperación al desarrollo y acción humanitaria.
- ✓ Diseñar y ejecutar proyectos y acciones de cooperación al desarrollo, construcción de paz y acción humanitaria, incluyendo los ámbitos de la formación, la sensibilización ciudadana y la difusión.
- ✓ Coordinación de las ayudas y la cooperación al desarrollo de los departamentos y organismos de la Generalitat de Catalunya.

Objetivos:

El objetivo principal de la ACCD es contribuir a cambiar las relaciones Norte-Sur y favorecer, con aportaciones y transferencias de recursos, conocimientos y capital humano, el éxito de los procesos y los modelos de desarrollo de los países empobrecidos. El Gobierno y la ciudadanía de Catalunya se suman así a la comunidad internacional en la lucha contra la pobreza y las desigualdades, y en la mejora significativa del acceso a la sanidad, a la educación, al agua, a la ampliación de los derechos humanos o la gobernanza democrática, entre otros, con una acción transformadora y comprometida con los pueblos más desfavorecidos del mundo.

Así, con la voluntad y el compromiso de llegar a ser ejemplo de calidad, de buenas prácticas y de creación de puentes de solidaridad, la ACCD se basa en una concepción de la cooperación al servicio del desarrollo humano sostenible y con la proyección y fortalecimiento de valores como la paz, el respecto a los derechos humanos, la democracia y los derechos de los pueblos, la defensa y la promoción de la cultura, la lengua e identidad propias, el derecho a gobernarse con las propias instituciones de gobierno y a definir las estrategias propias de desarrollo, el respecto por el pluralismo y la diversidad, el principio de subsidiaridad y la participación democrática. En todos estos valores, Catalunya tiene tradición de trabajo y puede aportar su experiencia a favor de un orden internacional más equitativo.

6. Tomado de la página web de la ACCD. La traducción al castellano es propia.

En lo que respecta a la localización de las actuaciones, la concentración de los esfuerzos y el fortalecimiento de determinados sectores de intervención, según las necesidades locales y las capacidades y experiencia técnica, permiten a la ACCD ser más efectiva y conseguir un impacto sobre el desarrollo más sostenible y duradero.

Las prioridades de la ACCD:

El Plan Director de Cooperación al Desarrollo es el principal instrumento de planificación estratégica de la política de cooperación de la Generalitat de Catalunya. El Plan Director parte de una concepción de la cooperación al desarrollo que es parte de la acción exterior catalana y que tiene como misión promover el desarrollo humano sostenible mediante una política de cooperación al desarrollo de calidad y transformadora.

El Plan Director vigente es el correspondiente al período 2011-2014, donde se establecen las prioridades geográficas y sectoriales. Con el objetivo de mejorar la eficacia y el impacto de la cooperación al desarrollo, se establecen 11 países y pueblos prioritarios, los cuales han de concentrar el 70% de los recursos destinados a la línea de desarrollo. Justamente, Ecuador es uno de estos países prioritarios y, en este sentido, cabe subrayar que la ACCD, además del PAB, financia en Ecuador otros proyectos y programas de cooperación, entre los cuales se podrían destacar el Programa Sasiku, centrado en la educación bilingüe, y el Proyecto de Promoción de la Participación Ciudadana en Zonas Urbano Populares de Quito.

LOS MECANISMOS E INSTRUMENTOS DE COORDINACIÓN DEL CONSORCIO

4

Una de las fortalezas del programa es la **gran variedad de enfoques especializados** que incorpora la propuesta técnica de desarrollo integral a través de la intervención en todas las líneas de acción, con especial énfasis en el enfoque de Cadena de Valor. En efecto, al establecerse un **Consortio de Instituciones Ecuatorianas y una Alianza Catalana**, integrados ambos, Consorcio y Alianza, por instituciones de amplia experiencia en cooperación y desarrollo, se logró impulsar **un programa de desarrollo integral e interinstitucional** que se benefició de las fortalezas de los diferentes actores involucrados. En este sentido, la aplicación de metodologías de trabajo consensuadas fue clave para lograr que se desarrolle el trabajo de una forma adecuada y coordinada, y que se “expriman” al máximo las capacidades, experticias y fortalezas institucionales, que son enormes.

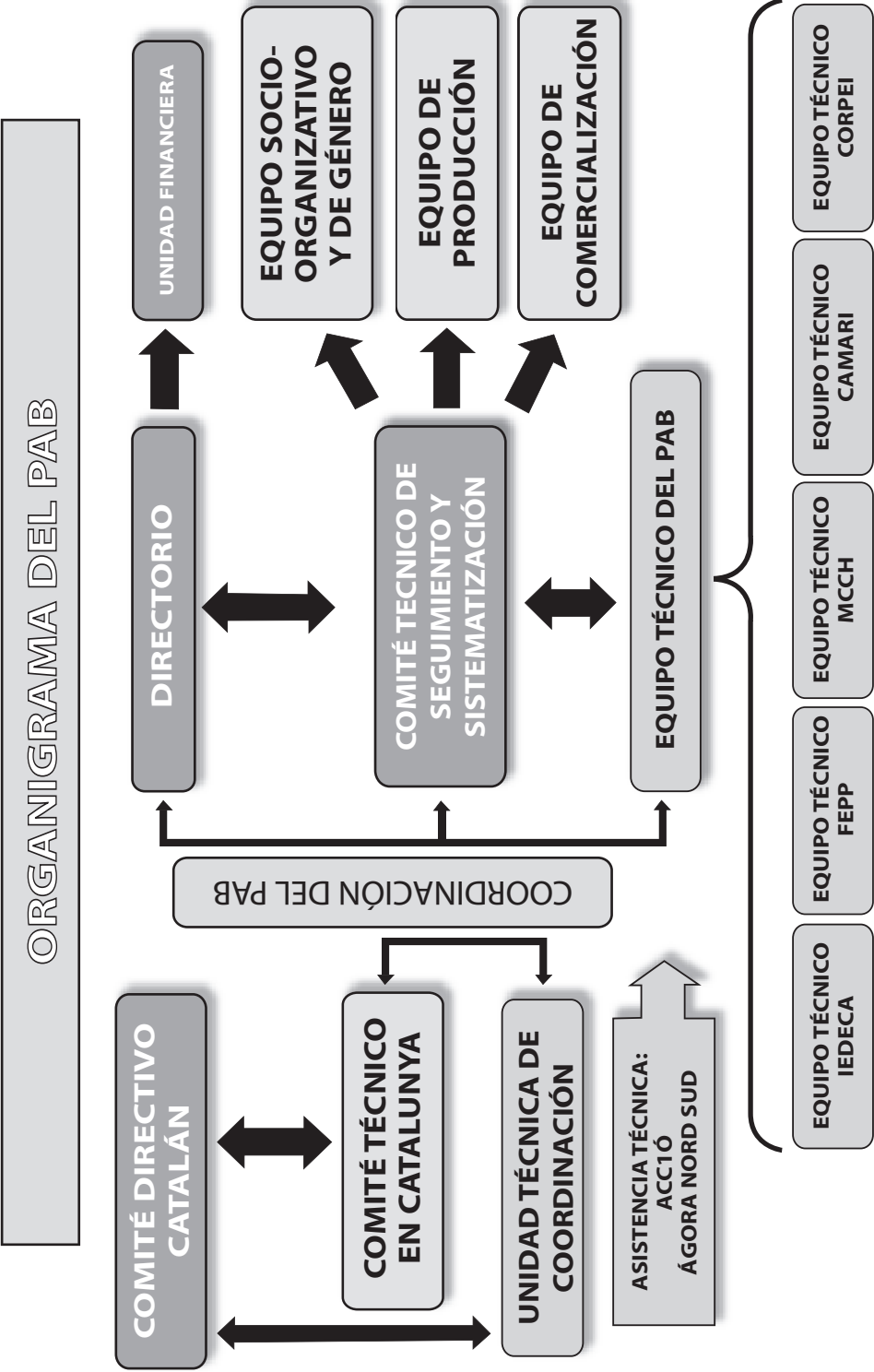
Así, el programa elaboró, adaptó y usó diversas herramientas, mecanismos e instrumentos de gestión que sirvieron para realizar una intervención de mayor calidad y para lograr una mejor coordinación al interior de las organizaciones del Consorcio. Estos mecanismos e instrumentos, diseñados y utilizados con suficiente flexibilidad, pero también con coherencia y seriedad, reflejan tanto la pluralidad de actores y sus diferentes fortalezas, como el carácter integral en la sustancia de la intervención. Por ello, se destina todo un capítulo específico a presentar y analizar algunos de estos mecanismos e instrumentos empleados por el Consorcio durante la primera fase de la intervención del PAB, comenzando por su estructura de funcionamiento.

4.1. LA ESTRUCTURA DE FUNCIONAMIENTO DEL CONSORCIO (ORGANIGRAMA)

Para la exitosa gestión del Programa se estableció una estructura organizacional que se constituyó en la unidad que administró y dirigió el Programa (ver el gráfico).

El diseño del organigrama funcional del PAB se fundamentó en el objetivo de establecer los mecanismos que permitieran la consecución del Resultado 8 del Programa: “Las instituciones del CONSORCIO ECUATORIANO trabajan juntas de modo efectivo y coordinado, definiendo y fundamentando técnicamente, al final del programa, un modelo de desarrollo integral para el beneficio de las familias y organizaciones participantes, así como también para las instituciones involucradas”.

Figura Nº 1: Organigrama de funcionamiento del PAB en la 1ª Fase.



La estructura toma en cuenta al Consorcio Ecuatoriano y a la Alianza Catalana, estableciendo, tanto en Ecuador como en Catalunya, las instancias necesarias y pertinentes, de modo que se garantice una gestión eficiente y eficaz del Programa. Veamos:

4.1.1. En Ecuador

La implementación en terreno del Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar está a cargo del CONSORCIO ECUATORIANO, integrado por IEDECA, FEPP, CAMARI, MCCH y CORPEI. Para este propósito se estableció en Ecuador una estructura organizacional, que se constituyó en la Unidad Ejecutora que administra y dirige el Programa, conformada por:

- **El Directorio.**

Es el órgano de dirección del Programa en Ecuador y la base institucional del Consorcio Ecuatoriano. **Lo conforman el representante legal, o su delegado, de cada una de las entidades que conforman el Consorcio y el(la) Coordinador/a del Programa.** El Directorio se ha venido reuniendo cada dos o tres meses, y siempre que ha sido necesario, de forma rotativa entre las sedes de las instituciones. Es, pues, la instancia superior del Programa para la toma de decisiones estratégicas y de orientación del Programa.

- **El Comité Técnico de Seguimiento y Sistematización (CTSS).**

Es la instancia ejecutora de las decisiones del Consorcio, responsable de realizar el seguimiento y la correcta implementación de las actividades para el logro de los resultados e impactos buscados por el programa. Es el órgano técnico central del programa, en el sentido de que materializa el aspecto interinstitucional de la intervención en el ámbito técnico.

Como principal órgano ejecutor y de coordinación, **el CTSS está integrado por los equipos técnicos de FEPP, MCCH, IEDECA, CORPEI y CAMARI.** El CTSS desarrolló las herramientas para el monitoreo de la línea base del Programa y el seguimiento permanente de las actividades, que se aplicaron de forma oportuna. Este Comité es también el responsable de la elaboración de los informes de avance, da seguimiento a la ejecución presupuestaria en base a las actividades planificadas y, a su interior, se analizan las dificultades y puntos críticos, se plantean las alternativas y las estrategias y se elevan las propuestas consensuadas al Directorio, en el caso de que la situación lo amerite.

- **Equipos de Trabajo del CTSS.**

Al interior del CTSS se conformaron tres equipos de trabajo, atendiendo a las líneas de intervención y que se reúnen cada dos o tres meses: **(i) el Equipo Socio-organizativo y de Género, (ii) el Equipo de Producción, y (iii) el Equipo de Comercialización.** También se constituyó, en el 2º semestre de 2009, **el Comité de Crédito del FEPP-PAB**, integrado por los técnicos en EFL's, el Coordinador del FEPP-Guaranda y el Coordinador del PAB, para gestionar los Fondos de Crédito y Capitalización y atender las solicitudes de crédito y capitalización llegadas desde las EFL's apoyadas por el programa.

Cada Equipo Técnico institucional elabora anualmente su Plan de Trabajo, el cual se complementa con una **planificación compartida por los tres Equipos de Trabajo** conformados al interior del CTSS.

4.1.2. En Catalunya

El aporte financiero principal, el seguimiento y el control permanente, la asistencia técnica en varios temas y algunas responsabilidades en cuanto a la toma de determinadas decisiones claves están a cargo de la Alianza Catalana, integrada por la ACCD, ACC1Ó y Àgora Nord Sud. Para cumplir con ello, se estableció en Catalunya otra estructura organizacional, paralela a la ecuatoriana, conformada por:

- **El Comité Directivo Catalán.**
Está integrado por la persona titular de la ACCD, la persona titular de ACC1Ó y una persona representante de la Asociación Àgora Nord Sud. Se ha venido reuniendo una o dos veces cada año, según haya sido requerido.
- **El Comité Técnico Catalán en Barcelona.**
Está compuesto por uno o más representantes de cada institución de la Alianza Catalana. Este comité se ha reunido al menos tres veces al año y siempre que ha sido necesario para el seguimiento del programa.
- **Adicionalmente, se conformó el Comité Técnico Catalán en Ecuador.**
Está compuesto por la persona representante de la ACCD en Ecuador y el Coordinador Local del Programa, y abierto a la posibilidad de participación de personas representantes de las instituciones ecuatorianas, tal como se ha dado en algunas reuniones mantenidas, con una periodicidad de dos a tres anuales.

Luego de analizar, aunque sea rápidamente, lo más importante de la estructura organizacional del PAB, siguiendo el Organigrama establecido, puede sacarse la idea de su extrema complejidad. Ciertamente, no ha sido fácil llevar adelante la coordinación de todas las instancias conformadas; sin embargo, una valoración más cercana, ratificada por la Consultoría que realizó la evaluación del programa, reconoce que la estructura descrita, si bien en determinados momentos ha ralentizado la ejecución de las actividades, también ha favorecido la implementación del PAB (de por sí muy compleja), el logro de los resultados y el alcance de impactos incluso más allá de lo esperado. El mérito, si puede llamarse así, hay que atribuirlo al CTSS y a la metodología de trabajo empleada, que permite un monitoreo permanente de las actividades y resultados, orientando aquellas en función del logro de éstos.

4.2. LA WEB DEL PAB

En el año 1 de la intervención se diseñó y elaboró el **Software y la Web del programa**. El Software consta de dos módulos, uno para seguimiento e informe de actividades y otro para seguimiento de resultados e indicadores, contando éste con la información de la línea base que se actualiza cada seis meses. Cada año se actualiza con el POA correspondiente. Este Software es la mejor herramienta para el monitoreo del programa e indispensable para la elaboración de los Informes de Avance.

También está desarrollada la Web del programa, desde donde las instituciones y cualquier persona pueden tener, si lo desean, acceso a toda la información relativa al programa día a día. A través de la dirección www.pab.ec se accede por internet a abundante información relativa al programa, también se pueden descargar algunas publicaciones y documentos importantes generados por el programa en cualquiera de las líneas de intervención, consultar los informes de avance, e ingresar (mediante links) a las páginas web de las instituciones que conforman el Consorcio Ecuatoriano y la Alianza Catalana. Esta Web se ha consolidado como un excelente mecanismo y una muy buena herramienta para la difusión del PAB y la visibilización institucional del trabajo realizado a lo largo de los tres primeros años de la intervención.

4.3. EL SISTEMA DE MONITOREO INTERNO Y LA LÍNEA BASE

El mecanismo esencial de seguimiento y evaluación permanente del PAB es el Sistema de Monitoreo Interno (SMI) del programa. El diseño de este sistema se realizó básicamente durante la Fase Previa de Formulación del Programa, contando para ello con la participación de los/as técnicos/as de todas las entidades ecuatorianas.

El objetivo del SMI es contar con un instrumento normativo y articulador del Monitoreo y la Evaluación del programa que permita homogeneizar criterios y metodología entre el personal técnico y los responsables de las instituciones ejecutoras, para asegurar la generación de información oportuna y veraz sobre la marcha del programa y la evolución de las diferentes líneas de intervención, para la realización ágil de los informes narrativos de avance, para garantizar una adecuada toma de decisiones a todo nivel y que sirva a los diversos actores involucrados en Ecuador y en Catalunya para el seguimiento del programa en todas sus fases.

El propósito, por tanto, del SMI del Programa es ser la herramienta de análisis de:

- La ejecución de actividades.
- Los avances en el cumplimiento de los indicadores establecidos en el Marco Lógico.
- La valoración de los impactos del Programa.

Para ello, el PAB dispone de una base de datos construida durante los primeros meses del año 2007. Esta herramienta fue revisada en el año 2008, hasta desarrollarla y validarla totalmente, elaborándose, por cada resultado, herramientas que facilitaron la recopilación de la información requerida para actualizar la línea base, a la que se accede, para el ingreso de datos y la emisión de los reportes consolidados, mediante una clave, desde la página Web del PAB (www.pab.ec).

La metodología de monitoreo y evaluación se estructuró, pues, a partir del marco lógico del programa, concretamente desde la **matriz de indicadores**, para los resultados e impactos, y desde la **matriz y cronograma de actividades**, para el seguimiento de las actividades, lo que permitió realizar un seguimiento y evaluación continua de todos los componentes del programa, siguiendo la jerarquía de objetivos del marco lógico. Asimismo, y para que la información recogida fuera suficiente y veraz, se dispuso y especificó:

- Cuáles eran los medios de verificación a tomar en cuenta.
- Cuál la forma de recolección de los datos.

- Cómo realizar la formulación de los reportes o informes.
- Y quiénes los responsables de su emisión...

Podemos asegurar que el SMI también sirvió para mejorar la calidad e impacto de las intervenciones de cada una de las instituciones y de cada uno/a de los/as técnicos/as, al contar con información oportuna y un instrumento motivador y de fácil manejo.

4.4. EL PLAN DE COMUNICACIÓN DEL PAB: LA VISIBILIZACIÓN

Desde que inició el PAB y hasta que concluyó su ejecución, fueron muchísimas las actividades de visibilización y difusión del programa. Además de socializar la propuesta de intervención con las organizaciones y grupos beneficiarios, se dio a conocer el programa, a través de reuniones, asambleas, foros y eventos de todo tipo, a todas las Instituciones con las que se establecieron alianzas de cooperación, de forma que la alianza se estableciera sobre un conocimiento mutuo que facilitase la cooperación interinstitucional en los campos de acción comunes.

El Directorio del Consorcio Ecuatoriano, respondiendo a un mandato del Manual de Operación, Administración, Financiero y de Gestión (MOADFIG) y para coordinar de mejor forma las actividades de visibilización y difusión, elaboró el **Plan de Comunicación del Programa**. Este Plan de Comunicación especifica los objetivos buscados, los grupos metas, las estrategias, las actividades de visibilización a realizarse durante la ejecución del programa, y los responsables de cada actividad, así como el presupuesto requerido.

El OBJETIVO GENERAL planteado por el Plan de Comunicación es *“facilitar la ejecución del PAB en general, aportar y reforzar el cumplimiento de los objetivos, resultados e impactos y la concreción de alianzas que complementen al PAB, a través de la definición e implementación de estrategias de comunicación adecuadas para los diferentes grupos metas”*.

Y como **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**:

- Dar a conocer los objetivos e impactos del Programa, junto con la propuesta de implementar un proceso de desarrollo local integral en las 5 áreas de intervención.
- Dar a conocer los resultados alcanzados en la ejecución del PAB.
- Generar una actitud positiva hacia la participación o la vinculación al PAB de otras instituciones de desarrollo y de los grupos beneficiarios en la zona de intervención.
- Facilitar la comunicación interna entre los actores involucrados en el programa.

En forma global, los instrumentos y actividades de comunicación se dividieron en 5 grupos, los cuales son:

1. **Reuniones y eventos:** Eventos de lanzamiento y socialización del PAB (como el realizado el 10 de marzo de 2009, en Quito, contando con la presencia del Vicepresidente de la Generalitat de Catalunya), Reuniones con la SENPLADES y el Grupo de Trabajo en Bolívar del Programa ART del PNUD, Reuniones de discusión de avances y evaluación de la intervención con las OB's, Asambleas de integración anual entre las OSG's y sus OB's filiales beneficiarias del programa, Reuniones y acercamien-

tos interinstitucionales para la firma de alianzas de cooperación, Foros Provinciales sobre Desarrollo Local Rural organizados por el PAB, Misiones Catalanas de seguimiento, etc.

2. **Información en Medios de Comunicación:** Artículos e Informes de prensa local en Bolívar y a nivel nacional –que fueron muchos–, Intervenciones en la TV y radio locales (como por ejemplo los Programas Radiales sobre Género), Artículos y Documentos dados a conocer a través de los instrumentos de comunicación internos de las instituciones del Consorcio Ecuatoriano, etc.
3. **Materiales de comunicación propios del PAB:** Tríptico y Carpeta informativa sobre el PAB, Manuales dentro de los resultados del programa, Publicaciones sobre temas específicos, Web del programa, Video Institucional que presenta la integralidad del PAB.
4. **Informes y Sistematizaciones:** Sistematización del Modelo de Desarrollo del PAB, Sistematización de la Experiencia de Colaboración del Consorcio, Informes de avance y financieros.
5. **Otras acciones de visibilidad:** letreros, afiches, roll-ups, materiales de divulgación de productos de las empresas, empaques y etiquetas para empresas, diseño de marcas, trípticos de EFL's, etc.

4.5. EL MOADFIG

Desde las entidades del Consorcio, bajo la supervisión del Directorio, al inicio de la ejecución se elaboró, presentó, revisó y validó el Manual de Operaciones, de Administración, Financiero y de Gestión (MOADFIG), como herramienta básica para regir y normar las actuaciones del Consorcio y de las Instituciones integrantes en los campos de actuación mencionados. Se vio necesario hacerlo así dada la complejidad que suponía que varias instituciones ecuatorianas y catalanas ejecutasen, al mismo tiempo, un único programa de desarrollo integral, en varias áreas y líneas de intervención.

El objetivo del Manual fue, por tanto, brindar un marco de referencia dentro del cual el Consorcio Ecuatoriano, a través de las Unidades Ejecutoras asignadas por cada institución, ejecutara el Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar. Cabe señalar que este Manual cumplía sobradamente la normativa establecida por la ACCD para la ejecución de proyectos y programas financiados por la Agencia.

Bajo las orientaciones y normas que contiene el Manual se coordina la implementación de los distintos componentes, se registran las operaciones financieras, se controla el uso adecuado de los recursos, se implementan los procesos de gestión (propiedad intelectual, requisitos de inclusión de nuevos aportes y participantes, gestión de controversias) y se reporta a las Instituciones de Apoyo Financiero respecto del avance del programa.

El Manual, pues, contiene los aspectos de organización del Programa, las orientaciones y normas para la ejecución y control de los diferentes procesos y los manuales de administración y gestión financiera. Se encuentra estructurado en 4 capítulos:

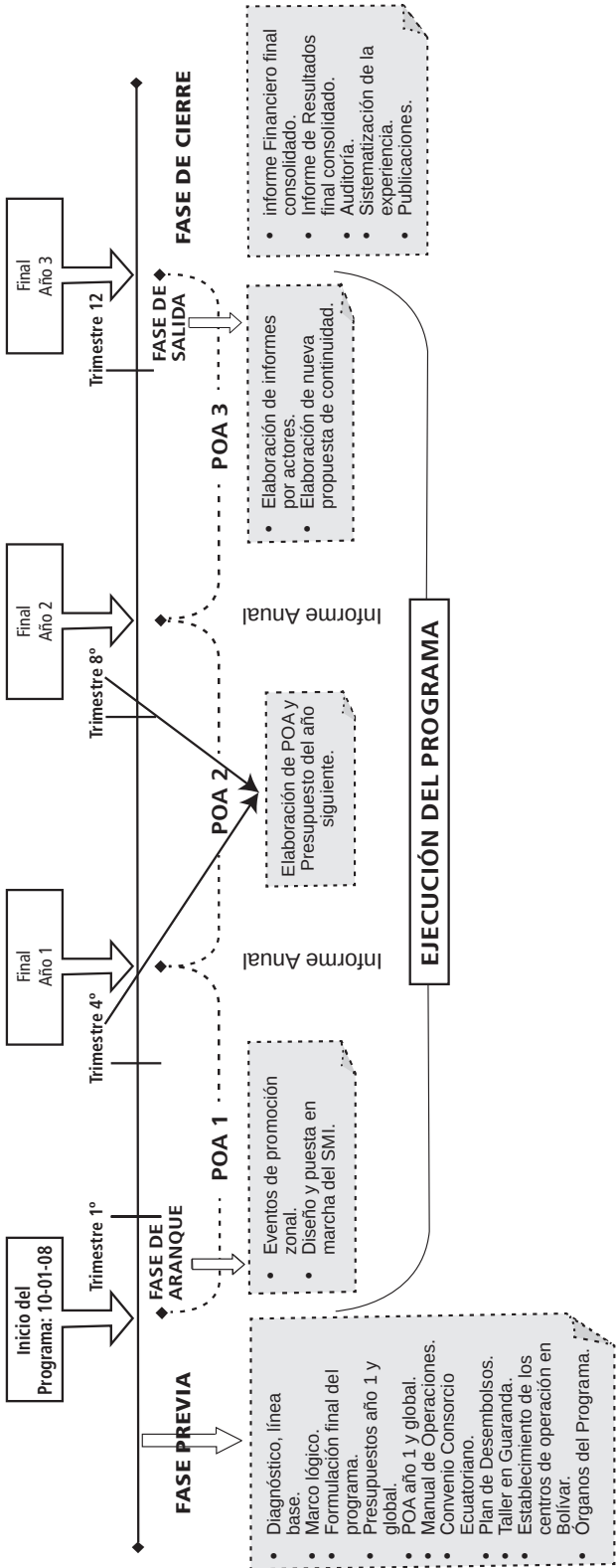
- **Capítulo 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PROGRAMA**
- **Capítulo 2: ESTRUCTURA OPERATIVA DEL PROGRAMA**
- **Capítulo 3: SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**
- **Capítulo 4: PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL CONSORCIO ECUATORIANO**

Sólo detallamos a continuación, por la relevancia que tiene, la estructura operativa del PAB, que se recoge en el capítulo 2, sobre las dos fases en que se dividió la implementación del PAB: la Fase Previa de Formulación del programa y la Fase Operativa. Este esquema propuesto para la ejecución del programa se ilustra en la figura adjunta (**Figura N° 2**).

Si bien el MOADFIG es un manual cuya pretensión no puede ir más allá de marcar el terreno de juego y de establecer algunas normas que ayuden al buen desempeño de los equipos, hay que reconocer que también fue una contribución importante al momento de establecer criterios prácticos para una cooperación interinstitucional sustantiva tanto en el ámbito ecuatoriano como catalán.

FASES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA ALIANZA PARA EL DESARROLLO DE BOLÍVAR

Figura N°. 2: Fases de Implementación del PAB.



Fuente: Documento de Formulación del PAB, 1ª Fase, 2007.

EL TRABAJO DEL CONSORCIO ECUATORIANO EN EL PAB

5

5.1. ZONAS DE INTERVENCIÓN Y BENEFICIARIOS

De acuerdo a la selección realizada, el PAB ha concentrado su intervención en las siguientes parroquias y cantones de la Provincia Bolívar:

Cuadro N° 18: Cantones y Parroquias civiles donde interviene el PAB.

Cantones	Parroquias
Guaranda	Simiátug
	Facundo Vela
	Salinas
Echeandía	Echeandía
Las Naves	Las Naves

Fuente: Elaboración propia.

Los criterios de selección de los lugares, parroquias y cantones ya se han expuesto en el capítulo 3 de este mismo documento.

Dentro del Cantón Guaranda se ha intervenido en las Parroquias Simiátug, donde se concentra la mayor cantidad de población indígena, Facundo Vela y en la parte baja (subtrópico) y alta (páramo) de la Parroquia Salinas.

El ámbito de intervención en los Cantones de Las Naves y Echeandía abarca la totalidad de los sectores rurales.

Presentamos el mapa de intervención del PAB en los cantones de la Provincia.

Mapa N° 4: Cantones de intervención del PAB en la Provincia Bolívar.



Las parroquias se muestran en el siguiente mapa.

Mapa N° 5: Parroquias de intervención del PAB en la Provincia Bolívar.



Los criterios de selección de las Organizaciones de Segundo Grado (OSG's), de Base (OB's), Estructuras Financieras Locales (EFL's) y Empresas Asociativas apoyadas han sido éstos:

- La situación de pobreza y marginalidad de las mismas.
- El funcionamiento y organización interna de las diversas instancias.
- Las potencialidades de las propias organizaciones.
- El trabajo y conocimiento previos de y con las organizaciones.
- La apertura a aceptar las propuestas y metodologías impulsadas por el PAB.
- La respuesta a las acciones iniciadas.
- La posibilidad de realizar una acción integral con la intervención en diversas líneas y con varios de los socios del Consorcio Ecuatoriano.
- La disponibilidad para realizar un aporte propio.

A lo largo del trabajo del PAB no se ha mantenido una relación constante con todas las organizaciones, ya que algunas de ellas han dejado de asumir sus compromisos o han tenido dificultades internas.

Presentamos a continuación el cuadro de resumen de las Organizaciones de Base, de Segundo Grado, EFL's y Empresas Asociativas Rurales con las que ha trabajado el PAB:

Cuadro N° 19: Resumen de las organizaciones beneficiarias: OB's, OSG's, EFL's y Empresas Asociativas.

RESUMEN GRUPOS BENEFICIARIOS Y ACTORES													
Area de Intervención	No. OSG's	No. OB's	No. ORG Vinculadas	No. SOCIOS	%	No. SOCIAS	%	TOTAL SOCIOS/ AS	No. FAMILIAS	No. CAC	No. COAC	No. EMPRESAS DE OB's	No. EMPRESAS DE OSG's
Salinas	1	9	17	190	49.48%	194	50.52%	384	366	2	2	7	0
Simiátug	2	23	15	819	66.86%	406	33.14%	1.225	1.334	7	1	4	3
Facundo Vela	1	14	4	284	65.51%	139	34.49%	403	333	2	0	1	1
Las Naves	1	9	13	158	67.23%	77	32.77%	235	202	7	0	1	1
Echeandía	2	15	13	282	61.17%	179	38.83%	461	386	5	1	5	0
TOTAL	7	70	62	1,713	63.26%	995	36.74%	2.708	2.621	23	4	18	5
	139									27		23	
	TOTAL ORGANIZACIONES									TOTAL EFL's		TOTAL EMPRESAS	

Fuente: Informes de Avance del PAB, 2010.

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

- FAMILIAS: 2.621
- Organizaciones de Segundo Grado: 7
- Organizaciones de Base: 70
- Estructuras Financieras Locales: 27
- Empresas Asociativas Rurales: 23
- Total de Organizaciones: **139**

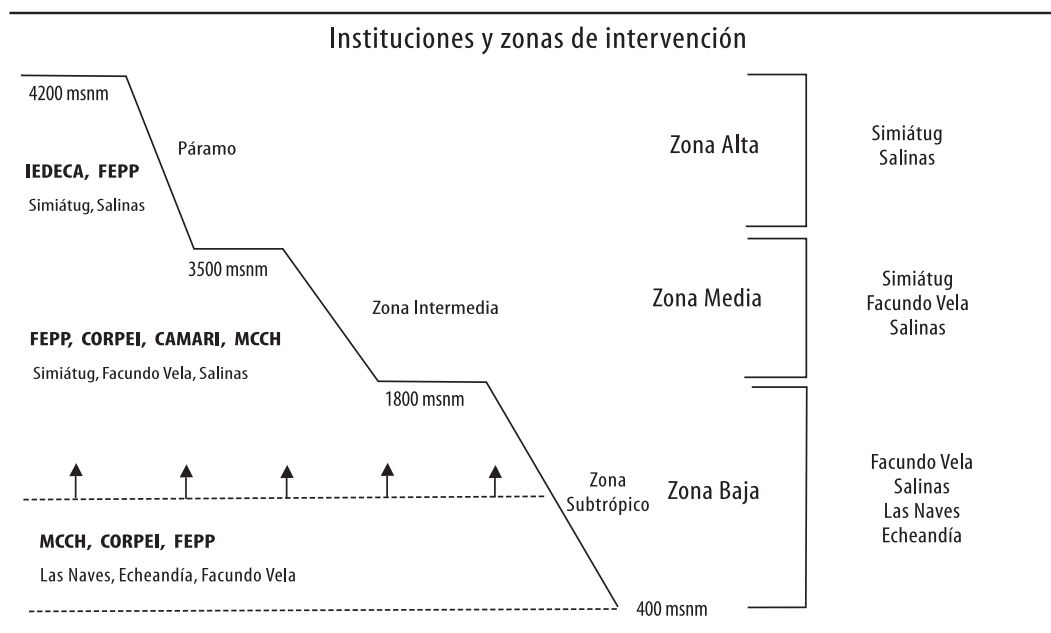
5.2. ESTRATEGIAS SEGUIDAS PARA LA INTERVENCIÓN

La primera estrategia de ejecución se ha relacionado con la organización interna de las propias instituciones que forman parte del Consorcio Ecuatoriano y su efectiva coordinación para realizar una intervención conjunta y sinérgica. Se pretendió evitar a toda costa que cada una de las instituciones actuara por su cuenta y que el Consorcio sólo fuera una suma de intervenciones dispersas.

La gran diversidad ecológica y socio-económica que comprende la zona de intervención, que incluye desde comunidades indígenas aisladas en la parte del páramo andino a comunidades mestizas y montubias que habitan las zonas subtropicales de Echeandía y Las Naves ha hecho que los actores del Consorcio Ecuatoriano distribuyeran sus intervenciones de acuerdo a sus experticias institucionales, pero coordinadas.

De forma general, se ha buscado que, en las diversas zonas, colaboren en las acciones al menos dos de las instituciones socias. Presentamos el esquema de trabajo conjunto de los socios ecuatorianos del PAB.

Figura N° 3: Instituciones del Consorcio Ecuatoriano por Zonas y Áreas de Intervención.



Dado que cada una de las contrapartes está especializada en una o varias de las zonas ecológicas y socio-económicas diferenciadas para la intervención, las estrategias a seguir y actividades a realizar han sido diseñadas teniendo en cuenta estas particularidades. La línea de fortalecimiento de las EFL's ha sido asumida por el GSFEPP en todas las zonas de intervención.

Las estrategias generales que ha seguido el PAB en su implementación han sido las siguientes:

- (i) **Realizar un manejo eficiente del programa y los recursos:** partiendo de la línea base, realizada con anterioridad al inicio del PAB, se ha podido medir lo logrado y alcanzado en cada uno de los resultados de la propuesta integral y en los diversos años del programa.
- Los avances logrados en una etapa se convierten en la nueva línea base para el período inmediato siguiente. Con este sistema se ha logrado planificar de mejor forma el uso de los recursos humanos y económicos para lograr los mejores resultados.
- (ii) **Involucrar a los/as beneficiarios/as en todas las acciones y en todas las fases y etapas del PAB,** estableciendo compromisos mutuos entre el PAB y las organizaciones, formalizados por medio de convenios y con un monitoreo conjunto.
- Con esta estrategia se ha logrado que las organizaciones trasciendan su rol de beneficiarias y se conviertan en auténticas socias en la construcción de su propio desarrollo, empoderándose de la propuesta y de las diversas acciones realizadas.
- La formación socio-organizativa, con Equidad de Género, y el acompañamiento en el fortalecimiento de las organizaciones han jugado un papel muy importante en este aspecto.
- (iii) **Impulsar el mejoramiento de las relaciones de Equidad de Género.** Las provincias de la Sierra Central, donde hay mayor presencia de población indígena andina, son las que presentan mayores niveles de inequidad entre hombres y mujeres.
- Se ha realizado un gran esfuerzo por mejorar dichas relaciones y para superar la situación de marginación y desventaja en la que se encuentran las mujeres. Se ha puesto énfasis en mejorar la autoestima de las mujeres, en el conocimiento tanto de mujeres como de varones de sus derechos y deberes, en valorar y visibilizar su aporte en la economía familiar, en la comunidad y en la organización, y en mejorar su acceso a la capacitación/formación, a los recursos económicos y a los puestos de responsabilidad.
- Esta estrategia se ha desarrollado con mayor fuerza a partir del segundo año de ejecución del PAB, dirigiéndose tanto a hombres como mujeres, con el fin de lograr una asunción conjunta de la necesidad de cambio en este campo.
- (iv) Asumir que **el eje vertebrador de la propuesta** en todos los aspectos relacionados con producción, transformación, comercialización y finanzas populares **es el mejoramiento de la Cadena de Valor de los diversos productos.**
- Una de las dificultades tradicionales en otras intervenciones ha consistido en concebir las diversas líneas de intervención de forma prácticamente aislada y sin una complementariedad suficiente. Es así que, en muchas ocasiones, no se logra engarzar los procesos productivos con la comercialización, que, de esta forma, se transforma en uno de los cuellos de botella tradicionales de una gran parte de programas y proyectos.
- El Enfoque de Cadena de Valor ha permitido analizar los problemas que se encuentran en las diversas fases de la misma y encontrar las soluciones más adecuadas. Las Cadenas de Valor deben ser socialmente responsables, ecológicamente sostenibles y económicamente rentables.

- (v) **Promover un aprovechamiento más adecuado de los sistemas de agua para riego**, de una manera justa y equitativa para las familias campesinas.
El agua es un bien escaso y mal aprovechado en la zona de intervención, por ello se ha puesto especial énfasis en el mejoramiento de los sistemas de riego y en mejorar el uso y aprovechamiento de los mismos. Junto a estas acciones técnicas, se ha dado especial atención al fortalecimiento organizativo, al empoderamiento y auto-gestión de los sistemas y a superar algunas injusticias e inequidades existentes.
- (vi) **Manejar comunitariamente los páramos**. La situación de pobreza, las malas prácticas, la presión demográfica y la ampliación de la frontera agropecuaria ha puesto en gravísimo riesgo un ecosistema vital como es el páramo; por eso era de vital importancia que las propias comunidades tomaran conciencia de la gravedad del problema y asumieran la responsabilidad de manejarlo de forma sostenible.
Los acuerdos establecidos con algunas comunidades han sido la herramienta utilizada para elaborar y aplicar los Planes de Manejo comunitarios e impulsar acciones de conservación y recuperación de los páramos.
- (vii) **Implementar los Sistemas Integrales de Producción Agropecuaria (SIPA's)**. El monocultivo y las prácticas relacionadas con el mismo han tenido mucho que ver con la pobreza de las familias, la degradación de los recursos naturales y la ampliación de la frontera agrícola. La implementación de los SIPA's favorece el aumento de los ingresos de las familias, la diversificación de los cultivos, el manejo adecuado de los recursos naturales y la seguridad y soberanía alimentarias.
Adicionalmente, los SIPA's se convierten en un espacio adecuado para mejorar las relaciones de equidad en la familia al fomentar el diálogo, reconocer los aportes de cada persona a la economía familiar y favorecer la toma de decisiones conjuntas.
- (viii) **Apoyar y fortalecer las Finanzas Populares**, que favorecen la inversión y reinversión de capital dentro del mismo ámbito local.
No puede haber un desarrollo autogestionario si las organizaciones carecen del instrumento financiero que permite la solidaridad interna y la confianza mutua, a través del compartir los recursos, como el ahorro y el crédito. Desarrollar el potencial de las Finanzas Populares se ha convertido en una de las principales herramientas de desarrollo popular, social, solidario y local en manos de las familias marginadas tradicionalmente por la banca formal.
Los principios y valores de la Economía Popular y Solidaria, reconocidos en la Constitución de la República del Ecuador de 2008, han revitalizado esta propuesta.
- (ix) **Posicionar la producción agrícola y los productos** de las familias indígenas y campesinas de las zonas, **logrando el acceso a mercados**, con ventajas competitivas en segmentos específicos, como; producción orgánica, comercio justo, calidades especiales, grupos étnicos, etc., favoreciendo mejores ingresos con precios justos y equitativos.
La orientación hacia el logro de estándares de calidad, producción orgánica y sana permite establecer las ventajas competitivas de los/as pequeños/as productores/as y un mejor acceso a mercados internos y de exportación más dinámicos, superando

la argolla de los intermediarios locales tradicionales, que no estimulan la calidad y mantienen la marginación campesina.

(x) **Fomentar las sinergias entre los diversos resultados**, con estrategias concretas y específicas para cada uno de ellos, pero enlazados en torno al objetivo general de favorecer un desarrollo local integral.

(xi) **Promover la creación de sinergias interinstitucionales**, gracias a la coordinación de actividades, intercambio de metodologías, participación conjunta en procesos de fortalecimiento de capacidades y generación innovadora de ideas para gestionar los riesgos presentes en la zona de intervención.

Estas sinergias se han impulsado al interior del propio Consorcio Ecuatoriano, como ya hemos visto, y con las Instituciones Públicas de los Gobiernos Locales, las Instancias del Gobierno Central y otras ONG's presentes en la Provincia.

(xii) **Contribuir a la generación de redes, relacionamientos y alianzas estratégicas** que permitan lograr mayores impactos.

La creación de relacionamientos, alianzas estratégicas y redes contribuye a generar una asociatividad más fuerte entre los actores locales para fortalecerse mutuamente, compartir experiencias, establecer servicios comunes y enfrentar de mejor forma el acceso a los mercados.

(xiii) **Promocionar la formación y creación de capacidades locales en la población beneficiaria.**

La generación de capacidades en las organizaciones locales con la adquisición de nuevas habilidades y destrezas es un complemento necesario a los procesos de capacitación y fortalecimiento organizativo.

5.3. METODOLOGÍAS APLICADAS EN EL PAB

El Programa ha usado de diversas herramientas metodologías en su intervención que reflejan tanto la pluralidad de actores y sus diferentes fortalezas como el carácter integral de la intervención.

Elementos principales dentro de las metodologías de intervención han sido:

- **La capacitación/formación, tanto a escala individual como a nivel de Asociaciones, OSG's, EFL's, Empresas Asociativas y Redes.**

Es un elemento transversal del que participan todas las instituciones ejecutoras en Ecuador. El Programa se ha convertido en una ocasión y oportunidad para que las instituciones ejecutoras mejoren sus metodologías y herramientas aprovechando, ya sea la implementación conjunta de actividades, ya sean las reuniones ad hoc interinstitucionales planificadas con el objetivo explícito de compartir herramientas, metodologías, etc. Para ello, entre otras cosas, se estableció el Resultado 8.

Dentro de la propuesta de capacitación ha habido diversas variantes y se han utilizado los mecanismos disponibles y ya validados en la práctica. Desde los cursos y talleres tradicionales, se ha pasado a las visitas y giras de observación, pasando por la metodología de capacitación de campesino a campesino.

Se ha visto importante partir de los conocimientos ancestrales de las familias y comunidades para enriquecerlos con aportes técnicos fácilmente asimilables por los/as beneficiarios/as.

Una atención especial se ha dado a los/as promotores/as, dirigentes, líderes/as que se han convertido en agentes multiplicadores en sus comunidades, EFL's, Empresas Asociativas y Redes.

Los procesos han tenido un carácter sistemático, modular y han combinado lo teórico y la práctica, en la modalidad de formación por competencias, donde se monitorea la aplicación de los conocimientos adquiridos en la práctica.

- **El impulso asociativo, cuyo objetivo es buscar la vertebración y fortalecimiento de las comunidades y organizaciones**, como paso previo para un mejor acceso a otros bienes y servicios entregados por el PAB (entre los que está la capacitación).

Con el fortalecimiento asociativo se ha buscado una articulación más efectiva de las soluciones con los retos que enfrentan como comunidades, para la toma de decisiones consensuadas. También este aspecto se encuentra presente en la base de trabajo y metodología de todas y cada una de las instituciones ejecutoras ecuatorianas del Programa.

La asociatividad se convierte, de esta forma, en un eje clave que posibilita el funcionamiento del resto de las acciones en los diversos campos: productivo, de transformación, comercialización, de finanzas populares, etc.

- **La asistencia técnica en diferentes campos**, desde los aspectos legales al manejo de recursos naturales, pasando por técnicas agrícolas, elementos de producción, de gerencia y comercialización... **El Programa contempló un importante esfuerzo de transferencia de conocimientos**, tanto hacia los/as beneficiarios/as como entre las instituciones participantes.

La asistencia técnica implica también el acompañamiento a las organizaciones para ayudarles a resolver pequeños problemas o dudas que surgen sobre la marcha.

- **Mejoramiento y/o construcción de infraestructuras y dotación de equipamiento**: la estrategia del programa ha contemplado la entrega de apoyos específicos para la construcción de infraestructuras y la dotación de equipamientos en diversos resultados, incluyendo la construcción de obras de riego y los equipos complementarios de procesamiento para las Empresas Comunitarias. También se han entregado algunos aportes económicos para las EFL's.

Con la finalidad de **evitar el paternalismo** y crear situaciones de dependencia, en todos los casos se ha solicitado un aporte importante de parte de las propias organizaciones, que debía estar disponible antes de la entrega de los recursos acordados por parte del Programa. Este aporte como contraparte tenía también la función de favorecer el empoderamiento de las propias organizaciones y de que se valoren en su justa medida los recursos aportados por todas las partes.

- **Diagnóstico y Línea Base:** El programa realizó un importante esfuerzo de diagnóstico, levantamiento de Línea Base y análisis de la misma durante la Fase Previa de Formulación final del Programa, así como a lo largo de la implementación de la 1ª Fase, para ir midiendo el logro de los resultados e indicadores establecidos, y también al momento de la elaboración de la propuesta para la 2ª Fase.

Este laborioso trabajo respondió a la obligación que exige la buena práctica en procesos de desarrollo de establecer la magnitud del problema antes de iniciar la intervención, con la finalidad de poder entender los progresos realizados durante la ejecución y, en consecuencia, tomar las decisiones de adaptación o correcciones adecuadas. Esta metodología ha demostrado ser muy adecuada, ya que ha permitido conocer la evolución del programa, sus avances y dificultades.

También se ha convertido en un instrumento usado para poder rendir cuentas a los/as beneficiarios/as, a las instituciones co-ejecutoras y a las instancias financiadoras.

- En consecuencia con lo anterior, **se desarrolló e implementó un Sistema de Monitoreo Interno**, que incluye elementos fundamentales como indicadores objetivamente verificables, seguimiento de resultados, metas estimativas para el seguimiento de las actividades y del trabajo de los/as responsables de las diversas líneas de intervención, y recolección de datos con la frecuencia acordada para los informes de avance.
- **La sistematización del Modelo Integral de Desarrollo promovido por el Programa**, que nos está permitiendo medir los efectos e impactos del PAB y recoger las experiencias aprendidas en el proceso.

Este proceso de sistematización, realizado con asesoramiento externo, pero también con la participación activa y comprometida de los equipos técnicos, permite una reflexión sobre la ejecución operativa del PAB que, sin duda, será beneficiosa para los/as beneficiarios/as, las propias instituciones ejecutoras, otras instituciones públicas y privadas de la provincia y el país y, finalmente, para las instituciones de cooperación internacional, con especial énfasis en las instituciones de apoyo al Programa en Catalunya y la propia *Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament*.

SÍNTESIS DEL MODELO DE DESARROLLO IMPULSADO POR EL PAB

6

6.1. PRESENTACIÓN GENERAL

En enero del año 2008, el **PAB** inició sus actividades en el Nordeste de la Provincia Bolívar, en pleno centro de la Sierra Ecuatoriana, dando así inicio a un **Programa de Desarrollo Local, Humano, Integral, Sostenible, Endógeno e Institucional**, concretamente en tres cantones de la Provincia Bolívar, y que tiene como fecha de finalización el 28 de febrero de 2011.

El Programa busca reducir notablemente la vulnerabilidad de las familias y de las organizaciones de una de las provincias con mayores índices de pobreza del Ecuador, Bolívar, a través de la mejora de las condiciones de vida, el incremento productivo -en cantidad y calidad-, el fortalecimiento socio-organizativo, el acceso al agua de riego de manera equitativa y eficaz, la sostenibilidad del ecosistema del páramo, el acceso ágil a crédito y financiamiento, la comercialización en mercados locales, nacionales e internacionales y el establecimiento de redes provinciales y alianzas de cooperación con las instituciones y actores locales.

6.2. INTEGRALIDAD DEL PAB: LAS 8 LÍNEAS DE INTERVENCIÓN

6.2.1. La Línea de Intervención 1: Por una organización fuerte y con equidad de género

El resultado 1 dice así:

Se han fortalecido las OSG's campesinas e indígenas y sus OB's, a través del empoderamiento de sus socios/as, con equidad de género, entrado en relación de alianzas con los gobiernos locales y participan activamente en el desarrollo local de la Provincia Bolívar.

Este componente ha promovido el fortalecimiento de la organización, como base de un tejido social, solidario, participativo y equitativo que impulse el desarrollo local, humano y sostenible, con equidad de género. Los dos temas considerados en este resultado son la **ORGANIZACIÓN** y la **EQUIDAD DE GÉNERO**.

a) FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN:

- **Elaboración de Planes de Trabajo y Planificaciones Estratégicas de Desarrollo**

Los Planes de Trabajo de las OB's y las Planificaciones Estratégicas de Desarrollo de las OSG's son herramientas de planificación elaboradas para ayudar a las organizaciones a mejorar su gestión, optimizar sus recursos, identificar sus prioridades, marcar sus metas y su visión común, desde el empoderamiento y la corresponsabilidad de todos y todas. La metodología utilizada ha sido participativa, lo que ha servido para que los/as socios/as aporten y se empoderen de su plan, contribuyendo a que salga adelante poco a poco. En los 3 años de intervención, **se elaboraron, validaron e iniciaron su implementación los Planes de Trabajo de 45 OB's y las Planificaciones Estratégicas de Desarrollo de 4 OSG's**. Y, adicionalmente, se apoyó en la elaboración del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Simiátug, incluyendo en este plan las prioridades y propuestas que constan en los Planes de Trabajo de las organizaciones de Simiátug, así como en las Planificaciones Estratégicas de Desarrollo de la Fundación Runacunapac Yachana y de la Asociación Simiátug Samai. De todo este trabajo ha resultado que, al finalizar el Programa, **el 64% de las 70 organizaciones beneficiarias que constan en la línea base cuentan con esta importante herramienta de planificación y de incidencia local**.

- **Procesos de Capacitación a Promotores de Desarrollo Local (PDL's)**

Durante el periodo de ejecución del Programa se realizaron 4 Procesos de Capacitación dirigidos a PDL's, 2 en la Zona Baja y 2 en la Zona Media-Alta. El Plan de Capacitación dirigido a PDL's, consta de 5 módulos, impartidos en 8 talleres. Como señala el mismo Plan, el objetivo de este proceso de capacitación modular es contar con promotores/as locales capacitados/as en gestión del desarrollo socio-organizativo y local, que contribuyan a mejorar la gestión de sus organizaciones, generen nuevas iniciativas y proyectos e impulsen verdaderos procesos de desarrollo local.

- **Apoyo en la elaboración, gestión y ejecución de Proyectos de Desarrollo**

A lo largo de los 3 años, se apoyó en la elaboración de 12 Proyectos de Desarrollo en diversas líneas y 5 Estudios de Riego, de los cuáles 9 Proyectos ya fueron aprobados y ejecutados o están en ejecución y 3 Estudios de Riego están aprobados, financiados y en ejecución. El resto de los Proyectos y Estudios están presentados y gestionándose. Se apoyó en la gestión para el financiamiento de otras propuestas, fundamentalmente referidas a necesidades básicas insatisfechas, que se consideraron relevantes de implementar y que constan en los Planes de Trabajo de las OB's. Un impacto muy importante es **el monto al que accedieron las organizaciones con el apoyo del PAB, considerando únicamente el periodo de ejecución, y que alcanza la cifra total de 2.973.000 dólares**, para la ejecución de 36 proyectos o propuestas.

b) FOMENTO DE LA EQUIDAD DE GÉNERO:

• Realización de un Diagnóstico Situacional de Género

En vista de la grave situación de discriminación y desigualdad de la que son objeto las mujeres al no ser consideradas en la toma de decisiones, ni en las organizaciones ni en el ámbito familiar, se consideró necesario el trabajar con mayor énfasis desde el PAB en el tema de sensibilización de género.

Por ello, en el 2009, durante el 2º año de la intervención, se realizó, en coordinación con la Fundación Ayuda en Acción, un **Diagnóstico Situacional de Género** en el área de intervención. Dos conclusiones importantes son: 1) hay muchas limitaciones en considerar que las desigualdades de género existen y que tienen expresiones muy marcadas en el ámbito doméstico y privado, público, laboral, comunitario y organizativo, evidenciándose la situación de pobreza y extrema pobreza con rostro de mujer. 2) En ninguna de las localidades del área de intervención el tema del enfoque de género y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres ha sido tomado como una política social y de inclusión, ni en los cantones ni en las parroquias y, menos aún, ha sido considerado en los presupuestos. En otras palabras, **las inequidades de género existen, son enormes, pero ni siquiera se visibilizan.**

• Elaboración y aplicación del Plan de Acción en Género

Así pues, en base a las observaciones del diagnóstico situacional mencionado, se elaboró y ejecutó, durante el año 3 del PAB, **el Plan de Acción en Género**. El objetivo específico de este Plan fue el de “contribuir en las zonas del PAB a la erradicación de las prácticas discriminatorias y consecuencias de discriminación, con particular atención en la situación que viven las mujeres, niños, niñas y adolescentes, desde los ámbitos socio-organizativos, productivos, ambientales, empresariales y financieros”.

Este Plan ayudó, sin duda, a plantear y ejecutar una propuesta de mayor impacto, lográndose que, además de algunas actividades específicas propuestas desde el resultado 1, en cada componente, se incluyeran estrategias, actividades (también acciones de discriminación positiva) e, incluso, presupuesto etiquetado de género, para **transversalizar de forma efectiva el tema de Género**.

Por destacar uno de entre los resultados logrados en este tema, decir que se logró un incremento considerable de la participación e involucramiento de las mujeres en los cargos directivos de las OB's, **pasando del 18,80%, según la línea base inicial, a una representatividad promedio del 31,46%** (de 63 a 123 mujeres directivas) en las 2 zonas de intervención. No obstante, aún queda mucho camino por recorrer hasta lograr reducir las brechas de género en una sociedad más inclusiva y equitativa.

• Procesos de Capacitación a Lideresas: Escuelas de Lideresas

Una actividad de especial relevancia ha sido la conformación de dos Escuelas de Lideresas (una en Echeandía con mujeres mestizas y otra en Simiátug con mujeres indígenas). Con ellas se llevó adelante un Proceso de Capacitación Modular que constó de 7 Talleres de dos o tres días cada uno. La malla curricular comprendió diversos temas relacionados

con la distribución de roles, la autoestima, la comunicación, la toma de decisiones, género y equidad, la participación comunitaria y política, entre otros. En Simiátug, culminaron el proceso 25 mujeres y en Echeandía 16. Todas ellas están muy motivadas a continuar siendo parte de “su” Escuela de Lideresas, y ya se están organizando para replicar lo aprendido en sus organizaciones.

También se elaboraron y difundieron a través de radios locales 4 programas radiales para la sensibilización en temas de género dirigidos a la población en general.

En definitiva, las mujeres han visto en el Programa **un espacio de participación y desarrollo no discriminatorio, inclusivo y que ha ofrecido igualdad de oportunidades** para todos y todas.

Este resultado 1, a través del fortalecimiento organizativo y el fomento de la equidad de género, ambos elementos considerados en forma transversal en el resto de los componentes del PAB, posibilitó contar con la base humana, con el capital social empoderado, sobre el que construir el Modelo de Desarrollo Integral y Local impulsado por el PAB y permitió, además, integrar a los/as beneficiarios/as en un propuesta en la que se ha buscado, ante todo, que lleguen a ser actores y protagonistas de su propio desarrollo, desde sus necesidades y potencialidades, más que “tradicionales” receptores/as de ayuda que sólo han de extender la mano y decir que son pobres. Aunque –no crean- este cambio ha costado lo suyo... en todos y todas...

6.2.2. La Línea de Intervención 2: PROTECCIÓN DE PÁRAMOS Y CONSERVACIÓN DE RR.NN.

El resultado 2 dice así:

Los páramos de la región cuentan con procesos sostenidos y concertados de protección y recuperación.

Desde este componente se buscó –y se logró– que las personas de las comunidades altas de las Parroquias Simiátug y Salinas, en el Cantón Guaranda, entrasen en un proceso de reflexión y de toma de conciencia acerca de la importancia de un ecosistema singular y característico de la región andina, el páramo, así como de la conveniencia de realizar un uso y manejo adecuado del mismo. Las familias, conscientes y en consenso, han tomado la decisión de destinar extensas áreas para **Reserva Comunitaria de Páramo** y de elaborar e implementar **Planes de Manejo**, lo que sin duda generará cambios en el futuro inmediato de las comunidades. A continuación se indican las principales líneas de acción de este componente:

a) Áreas de Reserva Comunitaria, áreas de páramos destinadas a la conservación

El trabajo de sensibilización sobre la problemática existente en los páramos y el manejo responsable de los recursos naturales ha sido clave para lograr los resultados obtenidos en este componente, muy por encima de lo esperado. Para ello, se realizaron giras de observación e intercambio de experiencias en áreas de páramo que están llevando adelante procesos de conservación desde hace varios años, y otras actividades de sensibilización para mostrar la situación de grave deterioro en que se encontraban los páramos y lograr avances en el proceso de concertación.

Como resultado de este **proceso de concertación comunitario** se logró el establecimiento de **11 acuerdos para la declaración de áreas de reserva comunitarias de páramos**, en las comunidades de: Cutahua, Pímbalo, Cruz de Ventanas, Gerrana, El Tingo, Cocha Colorada y Rayo Pamba, de la Parroquia Simiátug; Yurak Uksha, Natawa, Rincón de los Andes y Pachancho de la Parroquia Salinas. Esto significa que las áreas de páramo destinadas a la conservación y que han entrado en un proceso sostenido de recuperación representan **3.412 has. de páramo** (84% de las áreas comunales y 39% del área total de páramos), correspondientes a **11 comunidades** (de 14 posibles), con **729 familias involucradas** (de 905 posibles, 81%). Los datos hablan por sí solos, superándose ampliamente la meta inicialmente propuesta.

b) Planes de Manejo de Páramos para una conservación sostenida

Aunque a regañadientes y con dificultades, se avanzó en la formulación participativa de **2 Planes de Manejo de Páramo** (uno del Área de Salinas y otro del Área de Simiátug). La elaboración de estos Planes de Manejo se realizó de forma participativa, pues las comunidades asumieron el compromiso de participar activamente en su elaboración y ejecución. En las Asambleas se acordó también designar a 4 representantes (2 hombres y 2 mujeres) por cada comunidad para que conformaran el Comité responsable de la elaboración del Plan por cada área. Las comunidades que integran el Comité de Simiátug son: Cutahua, Pímbalo, Cruz de Ventanas, Gerrana, El Tingo, Cocha Colorada y Rayo Pamba; y las comunidades que integran el Comité de Salinas son: Yurak Uksha, Pachancho, Rincón de los Andes y Natawa. Con estos Comités se realizaron recorridos por los páramos, se mantuvieron sesiones de trabajo y reuniones de evaluación y análisis, de modo que puede decirse que estos documentos son producto del trabajo mancomunado entre las diferentes organizaciones que participaron activamente en su elaboración. Queda pendiente el reto de avanzar más en su implementación...

c) Acciones de conservación

Al inicio de la intervención se elaboraron **dos Diagnósticos de la Situación y Problemática de los Páramos y dos Estudios de Biodiversidad de los Páramos**, uno por cada área, Salinas y Simiátug. Ambos documentos sirvieron para que, a través de su difusión, las familias valoraran la riqueza natural del páramo y reconocieran la importantísima función que desempeña este ecosistema para la retención del agua y la regulación hídrica de toda la cuenca.

Hay que destacar la siembra de especies nativas, mediante trabajos comunitarios en los que participan tanto hombres como mujeres. **Se sembraron 297.500 plantas**, lo que significa que **las áreas reforestadas con especies nativas en los páramos de Simiátug representan 305 has.**, de las comunidades Cruz de Ventanas, Llullimunllo, Laihua Chiquisungo, Playa Pamba, Candio, Cutahua, Pímbalo, Gerrana, El Tingo, Cocha Colorada, Rayo Pamba, Tahuato y Quialó; y **en los páramos de Salinas, 55 has.**, de las comunidades Yurak Uksha, Pachancho, Rincón de los Andes y Natawa. Queda, pues, garantizado un proceso de recuperación real de los páramos.

Las acciones realizadas fueron claves para lograr que, tanto hombres como mujeres, tomaran medidas sostenibles para la recuperación de los recursos naturales y de los páramos en sus comunidades. Muestra de ello es que se ha detenido el avance de la frontera agrícola y ya no se realizan quemadas de pajonal, al menos en las áreas declaradas como reservas comunitarias.

Al plantearse las familias una meta común orientada a la conservación y mantenimiento de los recursos naturales y de los páramos, también se fortalece la misma organización, lo que ayuda a emprender conjuntamente acciones que garantizan la estabilidad y, en varios casos, la recuperación de los caudales de agua y que aseguran el acceso a este recurso para el consumo familiar y el riego, que es una de las condiciones necesarias para el funcionamiento de los SIPA's en estos pisos agro-ecológicos de altura.

Gracias también al uso adecuado de los recursos naturales, las pequeñas empresas de plantas medicinales, como la Procesadora de Plantas Aromáticas y Medicinales de Simiátug Samai, pueden asegurarse una provisión permanente de materia prima, a través de las plantas recolectadas en los páramos e, incluso, incrementar su producción. Al mismo tiempo, las familias y organizaciones podrán plantearse el desarrollo de actividades de ecoturismo, como una fuente alternativa para obtener ingresos económicos que les ayuden a mejorar su calidad de vida.

6.2.3. La Línea de Intervención 3: ACCESO AL AGUA DE RIEGO EN CONDICIONES DE EQUITAD

El resultado 3 dice así:

Mejora el acceso al agua de riego en términos de equidad y eficiencia a través del fortalecimiento organizativo.

El agua es un recurso natural escaso e indispensable. El trabajo realizado desde este componente consistió en la implementación de infraestructuras para una distribución sostenible y equitativa del agua de riego, en el fortalecimiento organizativo para la gestión del agua de riego y en la capacitación para la administración, operación y mantenimiento de los Sistemas, donde los/as usuarios/as asumieron obligaciones y compromisos.

a) Sistemas de Riego construidos

Los impactos “provocados” desde este componente, una vez que entran en funcionamiento los sistemas de riego implementados, son grandes, ya que se logra incrementar la producción agropecuaria, más aún si llegan a ligarse con la tecnificación del riego parcelario en las fincas. En el periodo 2008-2010, se intervino para **la implementación del Sistema de Riego Comunitario de Cruz de Ventanas y en el mejoramiento de los Sistemas de Riego Comunitario de Viuda Armana, Cutahua, El Tingo y Pímbalo.**

Ha sido muy importante la participación de los/as usuarios/as, contribuyendo tanto con aportes económicos, como con la mano de obra no calificada en los trabajos comunitarios. Gracias a ello se logra una mayor apropiación del Sistema de Riego.

b) La organización para el riego

El desarrollo económico y el desarrollo social de las comunidades van de la mano, pero también deben estar ligados con un ambiente natural equilibrado, es decir, lo ideal es buscar una perfecta armonía entre el progreso material y la sustentabilidad de la Pacha Mama. En este sentido, si se realiza el aprovechamiento de una fuente para el abastecimiento de agua es también necesario establecer normas para determinar las condiciones de uso, acceso y distribución de este líquido vital entre los/as usuarios/as, para **que se realice en forma equitativa y sostenible**; normas que se aplicarán mediante una organización adecuada de los/as usuarios/as a través de la conformación de las Juntas de Agua y Directorios de Riego.

A través de los Talleres impartidos sobre Administración, Operación y Mantenimiento de los Sistemas, se organizaron las Juntas de Agua y Directorios de Riego, o bien la Comisión de Riego encargada por la organización, según el caso, con quienes se definieron, de forma participativa, los calendarios para riego, turnos, frecuencias y aportes, entre otros.

c) Estudios de Riego elaborados

Se elaboraron Estudios para la Tecnificación del Riego en 6 comunidades o recintos: Cruz de Ventanas, Viuda Armana, Cutahua y El Tingo, en la Parroquia Simiátug; Jerusalén, en el Cantón Las Naves; y San Francisco, en el Cantón Echeandía.

Una vez elaborados los estudios, se apoyó en la gestión de los recursos ante el Estado hasta lograr su financiamiento, obteniéndose en 2010 resultados exitosos para 3 Sistemas de Riego: el Sistema de Riego de Jerusalén (implementación completa), por un monto de **607.628,27 dólares**; el Sistema de Riego de Pímbalo (hasta completar lo que faltaba), por un monto de **60.455 dólares**; y el Sistema de Riego de San Francisco (implementación completa), por un monto de **299.228,81 dólares**. **En suma, se logró un financiamiento por parte del Estado para la implementación de infraestructuras de riego en Bolívar por un monto de 967.312,08 dólares**. Por supuesto se continúa con las gestiones para el financiamiento de los otros Estudios.

Los sistemas ecológicos nos proveen de una serie de bienes y recursos que, aprovechados de una forma adecuada y responsable, contribuyen a mejorar nuestra calidad de vida. El agua, sin duda alguna, representa el recurso natural más importante. De ahí que, en este componente 3, se haya promovido el fortalecimiento de las Organizaciones de Base, al inducir que la gestión de los Sistemas de Riego se realice desde esta instancia, de modo que se use el agua responsable y solidariamente. También los/as usuarios/as han tomado conciencia de la necesidad de cuidar y conservar las fuentes de agua, de detener la expansión de la frontera agrícola y la tala de árboles, pues sólo así se frenará la reducción de caudales y las familias accederán al riego en buenas condiciones, de modo que podrán incrementar la producción agropecuaria, con lo que se generarán mayores ingresos económicos y se logrará una mejora en su seguridad alimentaria; a su vez, al obtener mayores ingresos y dinamizarse la economía local, podrán ahorrar y solicitar créditos en sus Cajas y Cooperativas de Ahorro y Crédito, reinvertiendo los recursos en la propia comunidad, bien en la mejora de la producción agropecuaria, bien en el fomento de Empresas Rurales Asociativas.

6.2.4. La Línea de Intervención 4: PRODUCCIÓN AGROPECUARIA BAJO MODELO SIPA

El resultado 4 dice así:

Fincas familiares diversifican y mejoran su producción a través de la implementación de Sistemas Integrados de Producción Agropecuaria (SIPA's).

Desde este componente se ha favorecido que las familias campesinas incrementen significativamente sus ingresos económicos y, a la vez, aseguren su sustento básico mejorando su alimentación diaria, mediante la mejora de su producción agropecuaria, en cantidad y calidad, gracias a la aplicación e implementación de un modelo de producción sostenible conocido como SIPA (**Sistema Integrado de Producción Agropecuaria**).

a) SIPA's implementados = familias más felices

Basados en que la finca es **el espacio vital de la familia**, de donde obtiene algunos de sus alimentos y su fuente principal de ingresos económicos, se trabajó con gran intensidad, desde el resultado 4, en la implementación de los Sistemas Integrados de Producción Agropecuaria (SIPA's), con sus 5 componentes: producción agrícola, producción pecuaria, conservación de suelos, uso de agua para riego y generación de valor agregado.

El SIPA lo desarrolla la familia campesina, integrando los 5 componentes en sus fincas, para:

- Obtener diversidad de productos agropecuarios a bajos costos.
- Alcanzar en corto tiempo el nivel de autosuficiencia deseado (seguridad alimentaria).
- Generar excedentes que vender y así obtener mejores ingresos económicos.
- Realizar un reparto equitativo de roles y tareas, optimizando así la mano de obra familiar.
- Aplicar técnicas agroproductivas sostenibles.

Por ello se dice que el SIPA es **socialmente responsable, ecológicamente sostenible y económicamente rentable**. En los 3 años de intervención, se **implementaron, en sus 5 componentes principales, 158 SIPA's**, de los que **108 SIPA's se implementaron en la Zona Media-Alta y 50 SIPA's en la Zona Baja**.

b) Desarrollo de la Metodología SIPA adaptada a la realidad de las zonas y a los diferentes pisos agro-ecológicos en que se interviene

El Modelo SIPA es un sistema de producción que se adapta a las condiciones productivas que se dan en los diferentes pisos agro-ecológicos donde se interviene, ofrece buenos resultados desde el corto plazo y aporta a la dinamización de la producción, integrándose como elemento clave de la economía endógena y el proceso de desarrollo local, vinculándose a las cadenas productivas y de valor.

Para analizar de mejor forma **cómo se están implementando los SIPA's en los diversos pisos agro-ecológicos** en que interviene el programa, cara a la extensión y replica-

bilidad del modelo, o mejor dicho, de los modelos SIPA, se elaboró, desde el Equipo de Producción, dos matrices: una para calcular las **inversiones iniciales necesarias para llegar a la implementación del SIPA por cada piso ecológico** y área de intervención del PAB, considerando globalmente los 5 componentes; y otra para valorar **cuánto se ha de invertir y cómo por cada uno de los 5 componentes** para ir progresivamente implementando el SIPA. Por tanto, el promedio considerado de inversión inicial, así como la inversión por componentes, para la implementación de SIPA's varía dependiendo de la zona de intervención. En resumen, los datos que arroja el análisis realizado por el PAB nos dicen lo siguiente:

- **En el Cantón Echeandía**, el promedio de inversión inicial de incentivo por SIPA ha sido de 702 dólares (75% aportó el PAB y 25% la familia sipera), orientándose la inversión sobre todo a la producción agrícola (42%), la producción pecuaria (30%) y el uso de agua para riego (16%).
- **En el Cantón Las Naves**, el promedio de inversión inicial de incentivo por SIPA ha sido de 448 dólares (80% aportó el PAB y 20% la familia sipera), orientándose la inversión sobre todo a la producción agrícola (47%) y el uso de agua para riego (33%).
- **En la Parroquia Facundo Vela**, el promedio de inversión inicial de incentivo por SIPA ha sido de 596 dólares (79% aportó el PAB y 21% la familia sipera), orientándose la inversión sobre todo a la producción agrícola (70%), seguida de lejos por la producción pecuaria (19%).
- **En la Parroquia Simiátug**, el promedio de inversión inicial de incentivo por SIPA ha sido de 712 dólares (66% aportó el PAB y 34% la familia), orientándose la inversión sobre todo a la implementación de riego parcelario (63%), seguida de lejos por la producción pecuaria (17%).
- **En el Subtrópico de la Parroquia Salinas**, el promedio de inversión inicial de incentivo por SIPA ha sido de 1.252 dólares (61% aportó el PAB y 39% la familia), orientándose la inversión sobre todo a la producción pecuaria (48%) y a la implementación de riego parcelario (41%).

En conclusión, el Modelo SIPA se puede adaptar, replicar y extender en los diferentes pisos ecológicos.

c) Desarrollo de Sistemas de medición y monitoreo: i) para saber cuándo los SIPA's están implementados; ii) para medir el nivel de seguridad alimentaria de las familias Siperas; iii) y para calcular la generación de ingresos de las familias Siperas

- El Equipo de Producción diseñó y validó la **Matriz de Evaluación de un SIPA**, que se aplicó en las 5 áreas de intervención mediante evaluaciones realizadas por Técnicos externos al Programa. Esta matriz ayuda a visibilizar si un SIPA está implementado por completo, o bien para detectar los componentes que faltan por implementarse, pudiendo así direccionar mejor las asistencias técnicas y los apoyos. A su vez, en la matriz se incluyeron parámetros de análisis para identificar qué actividades alivian la carga de trabajo de la mujer y cuáles de los

recursos económicos generados por el SIPA administra la mujer. **Se evaluaron los SIPA's implementados, alcanzando en promedio un 95% de cumplimiento en la Zona Baja y un 92% en la Zona Media-Alta.**

- ii. Este Equipo también desarrolló **una metodología para analizar el nivel de Seguridad Alimentaria** que alcanzan las familias que implementan SIPA's. Para el análisis, se consideraron 7 parámetros: i) Consumo de alimentos; ii) Ingreso per cápita/día; iii) Porcentaje de alimentos provenientes de la finca; iv) Manejo agro-ecológico de la producción; v) Acceso a Educación Básica; vi) Equidad de género; y vii) Salubridad en el hogar. Dado que de dos parámetros no se contaba con información, se desarrolló una matriz para recoger los datos de las familias siperas referente a "consumo de alimentos" y "acceso a la educación" y, paralelamente, se construyó la matriz de análisis de parámetros, considerando valores, pesos y porcentajes por cada uno de ellos. Los **primeros resultados** obtenidos de la aplicación de esta matriz de análisis del nivel de seguridad alimentaria de las familias Siperas reflejan los siguientes datos:

- ✓ **En Echeandía**, las familias Siperas alcanzan en promedio **el 83% de Seguridad Alimentaria**, ubicándose dentro del Rango **"BUENO"**.
- ✓ **En Las Naves**, las familias Siperas alcanzan en promedio **el 77% de Seguridad Alimentaria**, ubicándose dentro del Rango **"ACEPTABLE"**.
- ✓ **En Facundo Vela**, las familias Siperas alcanzan en promedio **el 70% de Seguridad Alimentaria**, ubicándose dentro del Rango **"ACEPTABLE"**.
- ✓ **En Salinas**, las familias Siperas alcanzan en promedio **el 71% de Seguridad Alimentaria**, ubicándose dentro del Rango **"ACEPTABLE"**.
- ✓ **En Simiátug**, las familias Siperas alcanzan en promedio **el 70% de Seguridad Alimentaria**, ubicándose dentro del Rango **"ACEPTABLE"**.

- iii. Otro sistema de medición desarrollado es el que sirve para monitorear **la evolución de los ingresos per cápita/día** de las familias que implementan SIPA's. Para este análisis más económico se elaboró una herramienta de diagnóstico de ingresos, egresos y utilidades de las familias Siperas por actividades agrícolas, pecuarias y por otras actividades. Esta herramienta se usó de forma semestral para la actualización de la línea base; así se ha podido demostrar que la implementación de SIPA's, cuando se realiza adecuadamente, también contribuye paulatinamente al incremento de los ingresos familiares. Los resultados obtenidos, luego de 3 años de intervención, indican que **los ingresos de las familias Siperas**, estableciendo el promedio de las 5 áreas de intervención, **se han incrementado en 0,41 dólares per cápita/día, lo que representa un aumento de ingresos del 57%** respecto de la línea base inicial. Desagregados por zonas, los datos son los siguientes:

- ✓ **En la Zona Baja**, el promedio de incremento del ingreso per cápita/día fue de 0,46 dólares, lo que representa **una mejora del 48%** respecto de la línea base inicial.

- ✓ **En la Zona Media-Alta**, el promedio de incremento del ingreso per cápita/día fue de 0,32 dólares, lo que representa **una mejora del 89%** respecto de la línea base inicial.

d) Generación de Capacidades Locales Productivas, con enfoque de género: los Procesos Modulares para el Manejo de SIPA's, las ECA's y los CIAL's

A lo largo de estos 3 años de intervención, se llevaron a cabo **5 Procesos de Profesionalización de Técnicos/as en Manejo y Operación de SIPA's**. En total, 154 productores/as (91 hombres y 63 mujeres) se profesionalizaron en el manejo y operación de SIPA's. Además, se realizaron **25 Procesos de Capacitación siguiendo la metodología de ECA's** (Escuelas de Campo de Agricultores). En total, fueron 102 talleres realizados, en los que participaron 1.996 personas (1007 mujeres y 989 hombres).

De igual manera, se llevaron a cabo **16 Procesos de Capacitación siguiendo la metodología de CIAL's** (Comités de Investigación Agrícola Local). En total, fueron 94 talleres realizados en los que se contó con la participación de 983 personas (558 mujeres y 425 hombres).

Esta generación de capacidades locales alcanza mayores impactos cuando se logra, como es el caso, que los conocimientos adquiridos se apliquen, compartan y repliquen en las familias y la comunidad.

e) Otros “temas” relacionados en el SIPA: riegos parcelarios, huertos familiares, equidad de género, certificación orgánica, entre otros

- La disponibilidad de **agua para riego en el SIPA** es esencial para lograr el incremento de la producción y la productividad agropecuaria de forma estable durante todo el año. Por ello, para una mayor optimización de la escasa agua disponible, se establece el riego parcelario por aspersión y/o goteo. En el total del periodo de la intervención, se implementaron **152 Sistemas de Riego Parcelario en otros tantos SIPA's**, de los que 137 fueron en la Zona Media-Alta y 15 en la Zona Baja.
- Considerando **la participación en equidad de la mujer** y para la visibilización de **su integración al proceso productivo agropecuario**, se impulsaron estrategias y actividades que facilitan y alivian su carga de trabajo y que, a su vez, sirven para generar recursos económicos gestionados y administrados por ellas. **Las estrategias** que se plantearon fueron las siguientes: i) conversar con la familia sobre qué significa y quién realiza el trabajo productivo, reproductivo y de participación en la organización; ii) visibilizar lo que significa el alivio de la carga de trabajo de la mujer; iii) elaborar con la esposa y el esposo el diseño del SIPA, el cronograma de actividades y el plan de inversión para llegar a tener un SIPA “completo”. Y para que las propuestas no se quedasen sólo en el papel **se “etiquetó” presupuesto específico** para ello.
- **La Certificación Orgánica** es una garantía de la mejora en la calidad y salubridad de los productos campesinos, por lo que se apoyó en el trámite y se logró obtener la Certificación Orgánica de dos procesos productivos: i) de **los cultivos de caña de azúcar para 13 agricultores/as** (16,93 hectáreas) **y del proceso de producción de Panela Granulada** de la Asociación de Cañicultores Guachana; ii) y **de los cultivos de hortalizas y hierbas medicinales para 24 agricultores/as** (3,85 hectáreas) de la Asociación de Productores Orgánicos ENERSIM **y del proceso de producción de**

Herbasal (condimento) y de las infusiones aromáticas que elabora la Procesadora de Plantas de Simiátug Samai.

Este componente es clave en la estrategia del PAB, ya que integra los demás componentes en una intervención coherente que logra efectos multiplicadores al generar capacidades locales para el mejoramiento productivo con equidad de género, al fortalecer las organizaciones de base –conformadas éstas en su mayoría por productores/as agropecuarios/as-, al establecer sistemas de riego parcelario con los que se optimiza el uso del agua proveniente de pequeñas vertientes o de los Sistemas de Riego Comunitarios; al implementar acciones de conservación de suelos y recursos naturales en el SIPA, caracterizado por una producción orgánica; al poner en la propia empresa asociativa o directamente en el mercado productos de calidad provenientes de los SIPA's para su transformación y posterior comercialización, pasando de cadenas productivas a cadenas de valor que promueven, de mejor modo, una economía local endógena para el buen vivir; y, por supuesto, al ahorrar sus excedentes económicos o solicitar un crédito para la inversión productiva, se consolidan las Cajas de Ahorro y Crédito Comunes como la alternativa solidaria de financiamiento que retiene y atrae inversión y reinversión en el territorio.

6.2.5. La Línea de Intervención 5: FINANZAS POPULARES AL SERVICIO DE LA POBLACIÓN

El resultado 5 dice así:

Se han creado y/o fortalecido Estructuras Financieras Locales (EFL's) viables, que realizan intermediación financiera de manera eficaz y eficientes en las comunidades del área de intervención.

Con el trabajo realizado para el fortalecimiento de las EFL's se logró mejorar la gestión y administración de las mismas, incrementar considerablemente sus activos, pasivos y patrimonio, reducir la morosidad, crecer en el empoderamiento y apropiación de socios y socias respecto de su EFL... con lo que un mayor número de personas han podido beneficiarse de los servicios financieros –y en mayores montos-, consolidándose las Finanzas Populares en Red como una excelente alternativa de financiamiento al servicio de la población más pobre. En concreto, se trabajó en:

a) Procesos Modulares de Profesionalización para administradores/as, directivos/as y socios/as en Manejo y Gestión de EFL's: “Saber hacer y hacer bien”

Las Cajas de Ahorro y Crédito no se administraban ni gestionaban bien; además, aplicaban metodologías diversas poco o nada adecuadas. Para corregir este problema y que las EFL's llegaran a gestionarse con eficiencia se desarrollaron **2 Procesos Modulares de Capacitación para la “Profesionalización en Administración y Gestión de Estructuras Financieras Locales”**. En total, se capacitaron **73 personas (34 mujeres y 39 hombres)** de las EFL's de las 5 áreas de intervención y de otras EFL's e instituciones vinculadas a la Red de Finanzas Populares y Solidarias de Bolívar. Las personas participantes en los procesos pusieron en práctica los conocimientos y competencias adquiridas, bien como socios/as o al frente de sus cajas.

b) Elaboración participativa de los Reglamentos Internos: “Ahora sí, la caja es nuestra”

El deseo que tenían las EFL's de crecer y de servir de mejor forma a sus socios/as abrió el camino para que el PAB, a través de talleres y asistencias técnicas, impulsara la formulación participativa y la aplicación de **24 Reglamentos Internos** de otras tantas EFL's. Esta normativa, al ser elaborada en forma participativa y al aplicarse durante las reuniones, contribuye a que socios y socias se apropien de su caja y velen por el bienestar y sostenibilidad de la misma.

c) Implementación y Manejo del Software Financiero-contable: “Cuentas claras, amistades largas”

En el 2008, se adquirió un Software financiero-contable con el objetivo de que la gestión del crédito y la administración de las EFL's mejorase, **se facilitasen los procesos contables y se aplicase un sistema de administración común**. El Software fue **instalado en 20 EFL's**, luego de un proceso de capacitación en el manejo del mismo. Con la ayuda de este Software se puede afirmar que mejoró la gestión y la atención a los/as socios/as; muestra de ello es que los estados financieros ya son elaborados mensualmente y de una forma adecuada.

d) Entrega de Fondos de Crédito y de Capitalización: “La eficacia de la ayuda”

Desde el PAB se trabajó en la dinamización de las EFL's también mediante la entrega de Créditos y de Fondos de Capitalización para el incremento del volumen de la cartera de crédito y del patrimonio, respectivamente. En total, **se entregaron 30.000 dólares desde el Fondo de Capitalización en calidad de Certificados de Aportación al patrimonio** (15.000 dólares fueron entregados a COAC's y 15.000 dólares a CAC's), **y 91.000 dólares a las CAC's en calidad de crédito**.

A su vez, con los montos de Crédito facilitados por el Programa, las CAC's entregaron 222 créditos, es decir, 126 mujeres (57%) y 96 hombres (43%) recibieron crédito desde sus EFL's con fondos del PAB. De estos créditos, 198 fueron destinados a la producción agropecuaria y, únicamente, 24 a la comercialización. ¿Puede alcanzarse más con menos? Con el aporte al patrimonio, las EFL's mejoran su posición estratégica, reducen los riesgos con solidez y solvencia y, sobre todo, pueden acceder a créditos externos en volúmenes ya interesantes y en condiciones ventajosas; con el apoyo en créditos, las EFL's se dinamizan al disponer de mayores montos para la entrega de créditos a sus socios/as.

e) Participación con equidad de las mujeres en las cajas: “El crédito en buenas manos”

La participación igualitaria de la mujer en las EFL's no sólo es un requerimiento básico de justicia, sino que constituye una condición necesaria para que se tengan en cuenta sus intereses. Es por ello que se fomentó la participación de la mujer en las Directivas, en los Talleres y Cursos de Profesionalización, y en todo lo referente al Manejo y Gestión de las

EFL's. **La participación de las mujeres dentro de las CAC's es muy importante, ya que representa un 52% de sus afiliados/as, mientras que en las COAC's representa un 38% de afiliados/as.**

f) Crecimiento en activos, pasivos, patrimonio, certificados de aportación, ahorros... como resultado del trabajo realizado: "Ahí está la plata"

Los resultados obtenidos en este campo superaron con creces las metas planteadas al inicio del programa ya que las CAC's, al igual que las COAC's apoyadas, tuvieron un incremento muy significativo tanto en socios y socias, como en activos, pasivos y patrimonio.

Las CAC's y las COAC's con las que se trabajó se dividieron en 2 grupos, por razón de su diversa situación inicial y para poder realizar un acompañamiento más personalizado: por un lado, las 19 CAC's a ser más apoyadas para su fortalecimiento, y, por otro lado, las 8 EFL's más fortalecidas (4 CAC's y 4 COAC's). En total 27 EFL's integraron la línea base.

Siguiendo la evolución de los datos, al 30 de septiembre de 2010, los estados financieros de las 19 CAC's del primer grupo reflejaron los siguientes datos consolidados:

- **Activos:** 193.923,28 dólares, con **un incremento de 116.812,02 dólares (151,49%)**, respecto de la línea base inicial.
- **Pasivos:** 99.342,23 dólares, con **un incremento de 71.208,45 dólares (253,10%)**, respecto de la línea base inicial.
- **Patrimonio:** 94.581,05 dólares, con **un incremento de 45.603,57 dólares (93,11%)**, respecto de la línea base inicial.
- La **morosidad** media de estas 19 EFL's bajó del 15,20% inicial al **3,59% (11,61% de reducción)**.

Otro dato muy relevante es **el incremento en los certificados de aportación** por parte de estas EFL's, como resultado del esfuerzo de los/as propios/as socios y socias por capitalizarse e invertir en este sistema financiero solidario y popular. **De 960 dólares con que contaban al inicio del programa han pasado a tener 24.423,39 dólares**, al mismo tiempo que siguen ahorrando en sus cajas. Esto significa que realmente creen en sus propias capacidades.

Ni que decir tiene lo que esto supone en cuanto a la posibilidad de llegar a financiar micro-emprendimientos productivos y empresariales de sus propios socios y socias, y el impacto que esto significa en las áreas de intervención, por supuesto desatendidas del sistema financiero formal.

Por su parte, los estados financieros de las 4 COAC's y 4 CAC's más fortalecidas, al 30 de septiembre de 2010, reflejaban los siguientes datos consolidados:

- **Activos:** **4'415.250,94 dólares**, con un incremento de 1.772.578,37 dólares (67,08%), respecto de la línea base inicial.

- **Pasivos: 3'538.904,16 dólares**, con un incremento de 1.578.307,53 dólares (80,50%), respecto de la línea base inicial.
- **Patrimonio: 876.346,78 dólares**, con un incremento de 194.270,84 dólares (28,48%), respecto de la línea base inicial.
- **Resultado: 66.795,01 dólares** de utilidades en 2010, hasta el 30 de Septiembre de 2010.
- La **morosidad** media de estas 8 EFL's bajó del 11% inicial al **2,88% (8,12% de reducción)**.

Como se puede observar el incremento fue enorme, sobre todo en el pasivo, lo que se debió a que las COAC's se financiaron con créditos externos de otras instituciones en cantidades grandes por la demanda de crédito que tuvieron y las facilidades que hoy en día dan las Entidades Financieras del Estado para ayudar a fortalecer las Cooperativas.

En todas las zonas, y para la mayoría de las familias rurales, las EFL's, independientemente de la calidad de sus servicios, representan la alternativa más conveniente (y, a menudo, la única) para acceder a servicios financieros oportunos. Es por ello que, desde este componente, se fortaleció la asociatividad interna de las EFL's para que el crédito llegue a los sectores populares bajo el paraguas de la organización de base, de modo que se invierta y reinvierta en la misma zona, ya sea en la producción agropecuaria, ya sea en actividades de comercialización o micro-empresariales, sin que haya "fuga" de capitales, sino más atracción de inversión. Es, pues, un relacionamiento estrecho el que tiene este resultado con los otros componentes del programa, contribuyendo con fuerza a dinamizar la economía local de carácter endógeno.

6.2.6. La Línea de Intervención 6: EMPRESAS RENTABLES, COMERCIALIZACIÓN JUSTA

El resultado 6 dice así:

Las organizaciones implementan eficazmente un sistema de comercialización asociativo mejorando la satisfacción de clientes de acuerdo a los estándares del mercado.

El accionar en este componente 6 se direccionó, desde el Enfoque de Cadena de Valor, hacia el fortalecimiento de 23 Empresas Rurales Asociativas, como entes claves en los territorios, mediante la generación de capacidades locales gerenciales y comerciales, la mejora de sus procesos administrativos y de producción, la obtención de productos de buena calidad, en mayor cantidad y con alto valor agregado, y el acceso de estos productos competitivos con una buena presentación a mercados locales, nacionales e incluso internacionales, cumpliendo con los estándares requeridos. En verdad que no estaba nada fácil y no en todos los casos se ha logrado superar todos los obstáculos, pero sí se han dado pasos de gigante... gracias al impulso de las siguientes líneas de acción:

a) Generación de capacidades locales Empresariales, Gerenciales y Comerciales

Se llevaron a cabo **2 Procesos de Profesionalización en Gestión de Empresas Rurales Asociativas** dirigidos a gerentes, directivos y socios/as de las Microempresas, con el

objetivo de que lleguen a mejorar los procesos en lo administrativo-contable, en la gestión, el control de calidad, el procesamiento y la comercialización. Entre los dos procesos (2008-2009) se capacitaron **28 personas** (15 hombres y 13 mujeres).

Posteriormente, ya en 2010, se realizaron **6 Talleres de Refuerzo** sobre Contabilidad, Marketing y BPM's, con la participación de **41 personas (61% mujeres)**. Los/as participantes aplicaron progresivamente los conocimientos y las destrezas adquiridas en sus empresas, gracias también al asesoramiento permanente de los/as técnicos/as del PAB a través de las visitas de asistencia técnica realizadas.

b) Implementación de Sistemas de Control de Calidad y apoyos dados a las empresas: registros sanitarios y códigos de barras, mejoras en infraestructura y equipos, etc.

Una línea de acción bien importante y clave fue la implementación de los Sistemas de Control de Calidad, basados en las buenas prácticas de manufactura (BPM) y el análisis de puntos críticos (HACCP), con el objetivo de que las empresas, todas ellas agroindustrias de alimentos, elevaran sus estándares de calidad y mejoraran sus procesos de transformación, asegurando trazabilidad e inocuidad, de acuerdo a los requerimientos exigidos por los mercados y la normativa del Ministerio de Salud Pública (MSP).

Para el mejor desarrollo de esta actividad se contó con la consultora de calidad BQS, que contribuyó en el diseño e implementación de **Sistemas de Control de Calidad en 11 empresas**.

Como parte de este proceso se entregaron **Manuales de Control de Calidad a las 11 empresas**, que también contaron con el acompañamiento necesario para llevar a cabo con éxito la implementación del sistema, llegando al **66% de cumplimiento promedio en Reglamentación de BPM's**, con un avance del 35% en relación a la situación inicial.

Ligado a esta actividad, se apoyó en el trámite para la obtención de **20 Registros Sanitarios y sus Códigos de Barra correspondientes**; también se apoyó en el **mejoramiento de algunas pequeñas infraestructuras y con la entrega de equipamientos diversos para las empresas** a partir de las sugerencias dadas por la consultora de calidad BQS, a fin de avanzar más rápido y mejor en la implementación de los Sistemas de Control de Calidad.

c) Para el acceso a mercados: sellos, etiquetas, envases, marcas, ferias...

Contando con buenos productos las Empresas Asociativas se pueden aventurar en el acceso a mercados más diferenciados y de mejor precio, pero nada se logra sin una buena estrategia de mercadeo. Pues bien, para eso se desarrollaron marcas, se diseñó y editó **material divulgativo y promocional de 19 productos diferentes pertenecientes a 10 empresas**.

El complemento fue **la participación en varias ferias**, tanto locales como nacionales, para promocionar los productos de las empresas de Bolívar y establecer lazos comerciales para su venta. Adicionalmente, **se llevaron a cabo 2 Misiones Comerciales al Exterior** (Londres en Reino Unido y San Francisco en USA) **que realizaron MCCH y CAMARI**, con el apoyo técnico y económico, y la dirección de ACC1Ó. En estas ferias, MCCH y CAMARI promocionaron sus productos junto con otros 4 productos más de Bolívar, listos y con calidad de exportación, incluyéndolos en sus nuevos portafolios de productos.

d) Estudios de Mercado y Planes de Negocios unidos de la mano

Entre el 2008 y el 2009, con el apoyo de una consultoría, se elaboraron **Estudios de Mercado Local y Nacional de 5 productos seleccionados: derivados del plátano, fréjol, lácteos, mermeladas y cuy**. Previamente, se había levantado la información del **Perfil de Mercado de 14 productos de Bolívar**. Toda la información se puso a disponibilidad de las Empresas Asociativas y de las organizaciones de apoyo (CAMARI y MCCH) de modo que ya cuentan con numerosas recomendaciones, conocimientos y saberes sobre los mercados, pudiendo orientarse de mejor manera en ese “mundo” tan complejo.

La información de mercados sirvió también para el proceso de elaboración participativa de **19 Planes de Negocios**, que están siendo utilizados como **herramientas de planificación productiva y comercial para las empresas**, en base a la visión, la misión y una planificación estratégica diseñada con los/as socios/as y directivas. Se ha llegado, pues, a que 19 de las 23 empresas apoyadas cuenten con su Plan de Negocios.

e) La intervención de ACC1Ó en el PAB se hizo notar

La intervención efectuada por ACC1Ó en el marco del PAB ha sido muy bien valorada, ya que apoyó en la realización de varias actividades que, sin duda, ayudaron notablemente al **fortalecimiento de MCCH y CAMARI, en cuanto sirven también de plataformas comerciales** para promocionar y comercializar productos de las Empresas de Bolívar. Entre las principales actividades que se realizaron cabe mencionar: elaboración de **Estudios de Mercado Internacional** (panela, hierbas aromáticas e infusiones, fréjol... y hasta 14 productos) y de tres Perfiles de Mercado Internacional (Canadá, California –USA– y Reino Unido); apoyo total en las **Misiones Comerciales de Promoción Internacional** (Reino Unido y USA) de MCCH y CAMARI, para la apertura de nuevos canales de comercialización y el establecimiento de nuevas relaciones comerciales, gracias a las Oficinas de promoción comercial con que cuenta ACC1Ó en Londres y San Francisco; paralelamente a las acciones descritas, se llevaron a cabo sendos procesos de fortalecimiento institucional y comercial para MCCH (**Plan de Innovación de Productos**) y CAMARI (**Plan Integral de Negocios**).

f) Una buena aplicación de la metodología de Cadena de Valor asegura la concertación de actores y vincula todas las líneas de intervención

Desde el PAB, el Enfoque de Cadena de Valor ha desarrollado ya las herramientas necesarias para su análisis y aplicación. Y, en efecto, la aplicación del enfoque, entre otros impactos:

- Favorece el diálogo y la concertación entre actores económicos y sociales vinculados a los procesos productivos, desde la provisión de insumos hasta el consumidor, pasando por la producción primaria, el acopio y la transformación, según el modelo-tipo.
- Orienta en el diseño y la gestión de políticas pertinentes que estimulen el desarrollo de economías de escala.
- Apoya en la solución de problemas de eficiencia en las cadenas, de modo que las cadenas productivas lleguen a ser efectivamente cadenas de valor.

- Y, sobre todo, contribuye a redistribuir los beneficios generados por el valor agregado entre todos los actores de la cadena, haciendo justicia al productor que, tradicionalmente, se queda con la peor parte.

Con el propósito de trabajar de acuerdo a esta estrategia central en la intervención del PAB, el Enfoque de Cadenas de Valor, el CTSS dio inicio al proceso con la selección de las 6 Cadenas a fomentar: **Cacao Seco y Panela Granulada**, en la Zona Baja; **Herbasal, Queso Mozzarella y Cuy Faenado**, en la Zona Media-Alta; y **Fréjol**, en ambas zonas de intervención. A partir de aquí, con los actores involucrados en cada una de las cadenas, se realizaron **el Diagnóstico y Mapeo de las Cadenas, la definición de las Estrategias de Fomento de las Cadenas de Valor, y se conformó el Comité de Fomento de la Cadena de Valor**, de modo que se dé sostenibilidad al proceso y no se quede a medias. Como resultado del esfuerzo realizado, se cuenta con un documento sistematizado sobre las acciones y las estrategias de fomento a ser aplicadas por cada una de las cadenas de valor identificadas.

Como complemento, se llevaron a cabo, a lo largo de la intervención, **Talleres de Fomento de la Asociatividad** para canalizar e integrar las acciones a realizarse con este enfoque.

g) Y como resultado final... la mejora de las utilidades de las empresas

Como una demostración de la eficacia con que se llevó a cabo la intervención del PAB en este componente, se constata una tendencia notable de crecimiento en cuanto a la rentabilidad obtenida por la mayoría de las empresas, sosteniendo una dinámica positiva. Así, las utilidades que han tenido las empresas en 2010, al finalizar el periodo de intervención del programa, **fueron de 55.341,56 dólares, lo que denota un crecimiento del 171%** en relación a la línea base inicial (la meta buscada era lograr un 25% de incremento).

No hay duda de que, a través de las Empresas Rurales Asociativas, **se impulsa el desarrollo local y se logra mejorar la calidad de vida de las familias**, por lo que el PAB hizo una fuerte apuesta por las agroindustrias presentes en las áreas de intervención.

Este componente 6, desde el Enfoque de Cadena de Valor, entró en relación con el resto de los componentes: i) con **lo social y lo organizativo**, por cuanto detrás de cada empresa asociativa hay una organización a la cuál se debe y de la que depende, y porque, además, cumple con una función social clave, al ser fuente de empleo y eje central de interacción económica local, movilizandobienes y capital; ii) con **lo agro-productivo y los SIPA's**, ya que, de ida, las empresas compran los productos agropecuarios directamente a los/as socios/as proveedores/as y, de vuelta, las familias reciben ingresos por la venta de su producción, lo que contribuye a la implementación de nuevos proyectos productivos; iii) con **lo financiero**, pues los excedentes obtenidos ingresan en forma de ahorro a las EFL's propias, hasta que se necesita el capital para invertir, a través de créditos oportunos, en actividades empresariales y comerciales, bien privadas (negocios familiares), bien comunitarias (empresas asociativas); y iv) con **las redes provinciales**, en este caso, la Red de Instituciones de Apoyo a la Comercialización de las Empresas Asociativas de Bolívar.

6.2.7. La Línea de Intervención 7: REDES PROVINCIALES Y SINERGIAS INSTERINSTITUCIONALES

El resultado 7 dice así:

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

La finalidad de este componente fue la de promover la conformación de **Redes Provinciales** en diversas líneas de intervención, desde las que, a su vez, se impulse y favorezca las iniciativas que se dan a nivel local. A continuación, se mencionan los avances logrados con dos de estas redes:

a) La Red de Instituciones de Apoyo a la Comercialización de las Empresas Asociativas de Bolívar

El programa estableció como uno de sus componentes estratégicos el impulsar la creación de redes provinciales, lo que dio como resultado el establecimiento de la “*Red de Instituciones de Apoyo a la Comercialización de las Empresas Asociativas de Bolívar*”. Concretada la iniciativa en sus objetivos y campos de acción, se procedió, el 23 de octubre de 2009, a la firma de la carta-compromiso entre **12 instituciones públicas y privadas de Bolívar**: Promoción Humana Diocesana, MIES-IEPS, Consejo Provincial de Bolívar, FEPP, Fundación Su Cambio por el Cambio, CODECOB, CAMARI, MCCH, CONPAPA, PAB, Simiátug Samai y CORPEI.

Posteriormente, se concertó entre todas las instituciones la formulación y aprobación del **Diseño de la RED (Organigrama Funcional)** y del **Plan de Acción**; iniciándose a partir de aquí, ya mediados el 2010, el proceso para su implementación y articulación, de modo que se dé operatividad, legitimidad y visibilidad a la RED.

El **objetivo de esta RED** es: “*Fomentar el acceso al mercado de las empresas asociativas y de los pequeños y medianos productores de la Provincia Bolívar, a través del apoyo en los procesos de comercialización, asociatividad y comercio justo, con actitud de respeto al medio ambiente, y mediante la coordinación de un espacio representativo de diálogo público-privado, en el cual se motive la generación de actividades forjando capital social de incidencia regional*”.

b) La Red de Finanzas Populares y Solidarias de Bolívar: REDFIPS-Bolívar

También desde el Programa se impulsó la conformación de la Red de Finanzas Populares y Solidarias de la Provincia Bolívar (REDFIPS-Bolívar). Esta RED, que inició su caminar en octubre de 2008, cuenta con su **Planificación Estratégica**. De trascendencia para la RED ha sido su **integración en la Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (RENAFIPSE)**. Se encuentra en trámite la obtención de su personalidad jurídica.

La REDFIPS-Bolívar está conformada por 28 organizaciones de hecho y de derecho, entre Cooperativas y Cajas de Ahorro y Crédito, y cuenta con varias instituciones de apoyo, todas ellas relacionadas con las Finanzas Populares de Bolívar.

La **misión primordial** de esta Red es *“amparar, respaldar y dar asesoría técnica y financiera a las Estructuras Financieras Locales que quieran sumarse y participar de esta iniciativa”*.

Con la vinculación en red, bien las Empresas Asociativas, bien las Cajas y Cooperativas de Ahorro y Crédito se relacionan entre sí, comparten experiencias, aprenden unas de otras y, ante todo, logran una proyección importante más allá de la comunidad, en lo local, provincial e incluso nacional.

Este componente, como sucede con los demás, tiene estrecha vinculación con todos los resultados del Programa, sobre todo porque:

- Gracias a la fuerza de negociación que da la unión en una sola Red, las propuestas y alternativas nacidas desde las propias organizaciones y comunidades tienen más posibilidades de salir adelante, de ser atendidas, empezando por su inclusión dentro de los planes de desarrollo y planificaciones de inversiones de las Juntas Parroquiales, de los Gobiernos Municipales y del Gobierno Provincial.
- La Red anima a los/as indecisos/as a ir asumiendo el protagonismo que realmente les corresponde en cuanto ciudadanos/as y organizaciones que trabajan por el desarrollo local, en: proyectos de riego, normativas y planes de manejo para la conservación del ambiente, presencia e incidencia en espacios públicos, acceso a mercados locales, financiamiento de actividades productivas y empresariales, provisión de servicios a sus socios/as, entre otros muchos más.

6.2.8. La Línea de Intervención 8: ALIANZAS AL SERVICIO DEL DESARROLLO INTEGRAL

El resultado 8 dice así:

Las instituciones del Consorcio Ecuatoriano trabajan juntas de modo efectivo y coordinado, definiendo y fundamentando técnicamente, al final del Programa, un Modelo de Desarrollo Integral para el beneficio de las familias y organizaciones participantes, así como también para las instituciones involucradas.

El trabajo realizado se basó en la coordinación efectiva, en primer lugar, entre las instituciones que conforman el Consorcio Ecuatoriano y, en segundo lugar, entre éstas y las instituciones públicas, las privadas y las organizaciones beneficiarias, cara a establecer alianzas de cooperación que permitiesen intervenir en los territorios de forma conjunta, sumando esfuerzos para establecer sinergias y lograr mayores impactos. Y todo ello... tratar de fundamentarlo y sistematizarlo al final en un Modelo de Desarrollo Integral que defina la intervención del PAB. A continuación se detallan las principales líneas de acción impulsadas desde este componente.

a) El trabajo en Consorcio: nada fácil, pero fructífero

Si algo ha llegado a caracterizar al PAB, ha sido una intervención integral e interdisciplinar realizada bajo la modalidad de **un Consorcio de ONGD**, cada una de las cuales ha aportado lo mejor de sí misma, desde su experticia y experiencia acumulada de años.

b) Establecimiento de Alianzas de Cooperación para la concertación interinstitucional

A lo largo de los 3 años de la intervención, se establecieron convenios y alianzas de cooperación con numerosas instituciones, tanto públicas como privadas, establecidas en la provincia y en la zona de influencia del PAB, con el objetivo de coordinar actividades para evitar intervenciones aisladas y sumar esfuerzos para mejorar la intervención y lograr mayores impactos. En total, **se establecieron 22 convenios de cooperación, de los cuales 7 fueron únicamente con instituciones públicas, 3 con ONG's y 12 mixtos** (con instituciones públicas y ONG's al mismo tiempo).

c) Las dos sistematizaciones, garantía de sostenibilidad

El trabajo realizado y la metodología de intervención aplicada por el PAB se consideran novedosos e innovadores, por cuanto es un Programa de Desarrollo Local, Humano, Integral, Sostenible, Endógeno e Institucional llevado a cabo durante 3 años de ejecución por un conjunto de instituciones agrupadas en consorcio. Es por esto que, desde la misma formulación del PAB, se consideró conveniente documentar la experiencia para visualizar el trabajo realizado, garantizar que las lecciones aprendidas se capitalicen y difundir las metodologías aplicadas, mediante la realización de 2 Sistematizaciones: i) la Sistematización del Modelo de Desarrollo impulsado; y, ii) la Sistematización de la Experiencia de Cooperación del Consorcio Ecuatoriano y la Alianza Catalana.

d) Visibilidad del PAB y de los actores institucionales

Se diseñó y elaboró la WEB del PAB, con el objetivo de dar visibilizar al PAB y a las instituciones, y para difundir los trabajos que se realizan en todos los resultados, así como la información relativa al PAB. Es también la mejor herramienta para el monitoreo del programa e indispensable para la elaboración de los Informes de Avance. La dirección de la Web del PAB para quien quiera acceder es www.pab.ec

Entre las múltiples acciones realizadas desde el PAB y que también han contribuido a dar visibilidad a las instituciones, destacamos **la organización de 3 Foros de Desarrollo Rural:**

- **I Foro sobre: “El Desarrollo Rural en Bolívar: Estrategias y Retos para superar la pobreza”**, realizado el 12 de diciembre de 2008, en Guaranda. En este evento se contó con la asistencia de 95 personas.
- **II Foro sobre: “El Agua de Bolívar, Recurso Estratégico en el desarrollo de la Provincia y la Región”**, realizado el 27 de noviembre de 2009. En este foro se contó con la asistencia de 176 personas.
- En febrero de 2010, se realizó **el III Foro de Desarrollo Rural de Bolívar**, en el que se trató el tema: **“El Buen Vivir y el Modelo de Desarrollo Local Integral impulsado por el PAB”**.

Además, se participó en otras diferentes actividades, como:

- El evento de presentación del Programa y la Mesa de Diálogo con el Vicepresidente de la Generalitat de Catalunya.
- La reunión, convocada por la AECID, con la finalidad de socializar las intervenciones en Seguridad Alimentaria y Nutrición.
- Varias reuniones convocadas por la SENPLADES, para la actualización del Plan Nacional de Desarrollo y para socializar las diferentes políticas que se han establecido desde el Gobierno.

Volvemos a señalar la importancia que ha tenido para el funcionamiento del PAB el hecho de que cada una de las líneas o componentes de intervención no haya funcionado de forma aislada o descoordinada, sino de manera conjunta, con la finalidad de crear sinergias a favor del desarrollo integral de las familias, comunidades y organizaciones.

LA VOZ DE LAS COMUNIDADES Y ORGANIZACIONES BENEFICIARIAS

7

Una sistematización del trabajo del PAB no puede estar completa sin hacer oír la voz de las organizaciones con las que se ha desarrollado el trabajo. Concretamente, es importante saber cómo han visto el trabajo del Consorcio y si han percibido alguna característica y/o diferencia importante respecto a otras intervenciones realizadas por otros agentes de apoyo al desarrollo en la zona.

Éstas y otras cuestiones se plantearon en un Taller realizado el 16 de Agosto de 2010 con 44 dirigentes/as y representantes (19 mujeres) de las diferentes organizaciones beneficiarias en San Simón de Guaranda.

Recogemos a continuación los principales aportes del taller.

7.1. LOS PUNTOS “FUERZA”, ASPECTOS POSITIVOS Y DIFERENCIAS DEL PAB RESPECTO A OTRAS INTERVENCIONES

7.1.1. Integralidad de la propuesta

Lo primero que destacan las organizaciones es el carácter de integralidad que ha tenido el PAB, lo señalan de diversas formas, valorando especialmente la conexión existente entre las diversas líneas de intervención:

- ✓ *“Es un modelo innovador, ya que une varios componentes como son: organizativo, medio ambiente, agua y riego, producción, financiamiento, empresas y comercialización y ha llegado a los lugares más lejanos” (María Angelina Azogue, ASPO ENERSIM, Simiátug).*
- ✓ *“Es la forma más adecuada de intervención, en la que se consideran varios aspectos, como: páramos, riego, producción, comercialización y estructuras financieras” (Etelvina Sigcha, Cutahua, Simiátug).*
- ✓ *“Es considerado como un modelo por cuanto se ha logrado trabajar en varios componentes de forma coordinada, lo cual debería ser replicado por otras instituciones” (Eduardo Tuárez, Las Mercedes, Las Naves).*

Es importante señalar que en la percepción de los/as dirigentes y líderes/as se destaca, no tanto el hecho de haber intervenido con varias líneas o componentes desde el Programa, ya que esto lo han hecho otros muchos proyectos antes del PAB, sino el hecho diferenciador de la interacción mutua entre dichas líneas o componentes. Ésta es la auténtica novedad que las organizaciones valoran y destacan.

En otros proyectos que cuentan, al igual que el PAB, con diversas líneas de intervención, no han percibido la misma unidad y coordinación interna entre las mismas. El buscar que la integralidad sea una realidad también en las organizaciones y comunidades beneficiarias es uno de los esfuerzos del PAB que las comunidades destacan.

7.1.2. La coordinación interna del PAB y con otras instituciones públicas

También se destaca la intervención coordinada al interior del Consorcio Ecuatoriano entre las diversas instituciones que integran el PAB, y de éstas con otras Instituciones Públicas, con la finalidad de servir de mejor manera a las organizaciones. Son diversos los testimonios que apuntan este aspecto:

- ✓ *“Hay acuerdo y coordinación entre las instituciones del PAB (FEPP, IEDECA, CAMARI, CORPEI y MCCH)” (Isidro Caiza, Pímbalo, Simiátug).*
- ✓ *“Hay buena coordinación y entendimiento entre las Instituciones del PAB y otras Instituciones Públicas” (Ermelinda Ayme, El Tingo, Simiátug).*
- ✓ *“Se han coordinado acciones con los Cabildos, Juntas Parroquiales, Tenencias Políticas, Gobierno Provincial, Alcaldía, para conseguir recursos económicos para implementar alternativas productivas, con el fin de mejorar las condiciones de vida de las poblaciones inmersas en el área de intervención del PAB” (Yeseña Ortega, UNORCIE, Echeandía).*
- ✓ *“Han establecido alianzas entre las organizaciones y las instituciones públicas para ejecutar proyectos que sean de beneficio para la organización” (Juan María Guamán, San Francisco, Echeandía).*

Las organizaciones valoran de forma especial el hecho de que el Consorcio no se haya aislado, sino que haya buscado y logrado coordinar acciones con otras instituciones, especialmente las públicas. Uno de los vicios tradicionales de muchos proyectos es caer, de alguna forma, en un cierto “autismo”, preocupándose de forma prioritaria y casi exclusiva en el logro de sus resultados y metas y manteniendo apenas una relación marginal con otros actores presentes en la zona, habiendo casos en los que se ha llegado a imponer a “sus organizaciones beneficiarias” la condición de no trabajar con otras instituciones.

Este tipo de celo institucional ciertamente no ha sido una práctica del PAB, sino que, al contrario, se ha buscado siempre una coordinación con los otros actores y, de forma especial,

con los organismos públicos, sean éstos del gobierno central o de los gobiernos locales, que tienen como misión institucional el servicio a las mismas organizaciones y comunidades.

Otro aspecto a destacar es que las organizaciones identifican al Consorcio con el nombre genérico de “PAB”, viéndolo como un conjunto de instituciones que trabajan de forma conjunta, aunque distinguen a cada una de ellas por su trabajo específico y capacidad institucional.

7.1.3. Los Planes de Trabajo y las Planificaciones Estratégicas de Desarrollo de las diversas organizaciones

Otro de los aspectos que valoran del PAB es el haber actuado de acuerdo a los Planes de Trabajo, en el caso de las OB's, y las Planificaciones Estratégicas de Desarrollo, en el caso de las OSG's, establecidos de forma participativa. Las intervenciones en las diversas comunidades y organizaciones han respondido a una planificación previamente elaborada que, sin ser rígida, ha evitado caer en improvisaciones o decisiones circunstanciales y/o apresuradas, que sólo responden a la coyuntura de un momento concreto. Este aspecto se resalta en varios testimonios:

- ✓ *“El trabajo se ha realizado de forma organizada basado en el Plan de Trabajo o el Plan Estratégico de Desarrollo de la comunidad. Debemos continuar así, actualizándolo cada año” (Roberto Yanchaliquín, Lanzauro, Salinas).*
- ✓ *“Con el apoyo del PAB se elaboró el Plan de Trabajo, que es una herramienta para la planificación y ejecución de las actividades de la organización” (Aurelio Yanchaliquín, Pungadahuas, Facundo Vela).*

Planificar la intervención con las propias organizaciones supone una novedad; destacan, de manera especial, la forma como se ha procedido a la hora de implementar propuestas como la conservación de los páramos y el manejo del riego.

- ✓ *“Ha habido una gran motivación a las familias de las comunidades campesinas e indígenas de las parroquias Simiátug y Salinas que se encuentran directamente vinculadas con los páramos, para que cuiden estos espacios. Hemos delimitado las áreas de páramo y declarado como reservas comunitarias. Queremos ahora notarizar los acuerdos comunitarios e involucrar también a las autoridades en el manejo y conservación” (Carmen Talahua, Cocha Colorada, Simiátug).*
- ✓ *“Hemos hecho un Plan de Trabajo, establecido acuerdos para los trabajos y tomado decisiones en la Asamblea de la organización, tanto para la organización así como para la construcción de obras, con participación de hombres y mujeres de las organizaciones comunales y Juntas de Agua” (Isidro Caiza, Pímbalo, Simiátug).*

7.1.4. El empoderamiento de las propias organizaciones

En todos los grupos de trabajo participantes en el mencionado Taller y de diversas formas se ha resaltado el énfasis que el PAB ha puesto por lograr que las propias organizaciones y comunidades se empoderen de los procesos iniciados e impulsados por el Programa.

No obstante, son conscientes de que aún les falta asumir plenamente algunas de las propuestas y que no todas las personas asumen con igual responsabilidad los compromisos. La asunción de las propuestas y los cambios que éstas producen son efectos importantes provocados por la intervención del PAB.

Los testimonios en este sentido son muchos, recogemos algunos:

- ✓ *“Hay un cambio de actitud en las familias que están directamente relacionadas con el páramo, se han eliminado las quemas en las áreas destinadas a reserva, se ha reducido la carga animal en los páramos, se recupera la función del páramo en la regulación del agua, permitiendo los cultivos en las partes más bajas para la seguridad alimentaria de las familias” (Leonidas Chimborazo, Cruz de Ventanas, Simiátug).*
- ✓ *“Estamos empoderados y nos sentimos capaces de asumir la gestión administrativa, productiva y de comercialización de nuestras empresas. Ha habido cambios favorables en los procesos productivos mediante la aplicación de normas de buenas prácticas de manejo en la calidad de los productos y en la gestión administrativa de las empresas” (Mercedes Caiza, Asociación Simiátug Samai, Simiátug).*
- ✓ *“Las EFL’s tienen un empoderamiento de un 70%; aún se necesita seguir fortaleciéndolas. Queremos seguir adelante, fortalecer nuestros recursos y facilitar más crédito a nuestros/as socios/as” (Marcia Gómez, La Palma, Salinas).*
- ✓ *“Hay mayor firmeza de la comunidad en las decisiones respecto al cuidado del páramo y riego. Hay mayor preocupación de los miembros por el cumplimiento de los acuerdos y resoluciones tomadas en Asamblea. Hay más gestión y exigencia de usuarios/as ante instituciones públicas y privadas para apoyos de actividades de riego y páramo” (Isidro Caiza, Pímbalo, Simiátug).*
- ✓ *“A nivel organizativo, se ha logrado involucrar a todos/as los/as socios/as en las actividades, a la vez que se ha fortalecido a la Cooperativa de Ahorro y Crédito y a la Empresa Quesera de la organización” (Ernesto Tixilema, Monoloma, Salinas).*
- ✓ *“La implementación del Sistema Integral de Producción Agropecuaria (SIPA) nos ha ayudado a manejar mejor el suelo y el agua, a no usar químicos, a mejorar el manejo del cacao, nos permite tener ingresos de forma permanente y a organizarnos mejor entre productores” (María del Rocío Morejón, Trinidad Bonilla, Las Naves).*

El involucramiento, la participación, pero, sobre todo y fundamentalmente, los cambios de actitud y de prácticas son la base del empoderamiento de las organizaciones, tal como ellas mismas lo perciben.

7.1.5. El proceso sostenible de desarrollo

Como consecuencia de los puntos anteriores, las organizaciones, familias y personas que las conforman sienten que han iniciado un proceso de desarrollo sostenible que les ayudará a superar la situación de pobreza y a mejorar sus condiciones de vida. Sin embargo, igualmente, reconocen que el proceso aún no se encuentra plenamente fortalecido.

Recogemos diversos testimonios sobre este tema:

- ✓ *“Estamos en un proceso de desarrollo importante, gracias a las capacitaciones recibidas y actividades realizadas; tenemos socios/as capacitados/as y empoderados/as de la organización, con producto de buena calidad y con certificación; también contamos con un mercado propio” (Oswaldo Castillo, UCCOS, Las Naves).*
- ✓ *“La Red de Comercialización permitirá que los productos de los/as pequeños/as productores/as estén en el mercado local, nacional e internacional totalmente reconocidos; esto ayuda al desarrollo de la provincia y los/as productores/as se sentirán seguros/as de saber que tienen un mercado para sus productos” (Mercedes Caiza, Asociación Simiátug Samai, Simiátug).*
- ✓ *“El PAB ha contribuido bastante a implementar un proceso de desarrollo de la asociación y de las personas que hemos tenido el gusto de participar, pero estamos todavía en proceso, aún nos falta bastante” (Segundo Tacle, Jerusalén, Las Naves).*

Hay otras opiniones muy importantes que han transmitido las organizaciones respecto del PAB, pero se refieren a puntos muy concretos en relación a los diversos resultados. Están recogidas en la otra Sistematización del Modelo de Desarrollo implementado por el PAB.

7.2. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES DE LAS ORGANIZACIONES AL PAB

Entre las principales recomendaciones y sugerencias que las organizaciones hacen al PAB se encuentra la que señala que el Programa debe tener continuidad para fortalecer los procesos emprendidos y lograr su plena sostenibilidad. Nos dicen:

- ✓ *“Nos han ayudado bastante, pero no es suficiente para sacar adelante a las organizaciones y comunidades; es por eso que solicitamos una segunda fase de este programa” (Eulalia Ramos, Asociación Simiátug Samai, Simiátug).*
- ✓ *“Que se busque más presupuesto para la intervención en una fase más con el fin de ver mejores resultados” (Víctor Córdoba, Yurak Uksha, Salinas).*
- ✓ *“Debemos continuar con otros proyectos para que el cambio no sea sólo temporal, debe haber una fase nueva” (Karina Borja, Cooperativa 5 de Noviembre, Las Naves).*

Éstas y otras opiniones son las que expresan el deseo de continuidad del programa, lo que puede interpretarse como una muestra más de la valoración positiva que las organizaciones hacen del PAB.

Otras sugerencias y recomendaciones tienen que ver sobre puntos concretos de la intervención, que resumimos de forma esquemática:

- Mejorar el seguimiento que se hace a las organizaciones.
- Fortalecer la relación con los Gobiernos Locales e Instituciones Públicas.
- Continuar con los apoyos que se han ofrecido, como capital de trabajo, desarrollo de imagen de nuestros productos y Empresas, y continuar con los seguimientos a los procesos productivos.
- Continuar con los talleres y seguimientos a las diversas iniciativas impulsadas.
- Realizar giras de observación a otros lugares e intercambiar experiencias.
- Ayudar a realizar los Planes Operativos.
- Ayudar a legalizar las Cajas para poder acceder a los beneficios del Estado.
- Fortalecer los procesos de formación/capacitación.
- Seguir motivando para acoger a más EFL's a formar parte de la REDFIPS-Bolívar.
- Continuar con la información y la gestión transparente entre las instituciones.
- Impulsar una administración transparente de las Instituciones Públicas a través de alianzas.
- Apoyar en el logro de las personerías jurídicas.
- Apoyar en la elaboración de Planes de Desarrollo local y territorial.

Son peticiones que pueden considerarse normales en la ejecución del Programa.

LA EXPERIENCIA DE TRABAJO EN EL PAB DEL CONSORCIO ECUATORIANO Y DE LA ALIANZA CATALANA

8

En este apartado recogeremos las opiniones que han vertido acerca del PAB tanto las instituciones de la Alianza Catalana como del Consorcio Ecuatoriano.

La experiencia se ha recogido mediante una encuesta realizada a las distintas instituciones, aunque también tenían la posibilidad de elaborar un texto propio. Los textos se han editado lo menos posible y sólo con la finalidad de hacerlos más comprensibles, adaptándolos a la presente publicación. En la reseña de cada una de las instituciones se han omitido las preguntas realizadas, así como algunas repeticiones y reiteraciones, tratando de hacer el texto más ágil y presentando los aportes como un texto unificado; cada lector/a podrá darse cuenta de ello.

8.1. LA EXPERIENCIA DE LAS INSTITUCIONES DE LA ALIANZA CATALANA

Presentamos los aportes realizados por la ACCD, ACC1Ó y Àgora Nord Sud.

8.1.1. **Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament –ACCD–.** **El aporte es de: José Serrano, Técnico Sectorial de Capacidades Pro-** **ductivas, Ocupación y Derechos Laborales**

En 2005, un conjunto de actores de la Cooperación Catalana, entre ellos la *Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament* –ACCD–, acordaron llevar a cabo un proyecto modelo de cooperación ejecutado por un Consorcio de Organizaciones de Ecuador. Uno de los aspectos más destacables del Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar es que implicaba a un buen número de instituciones, cada una con su misión, sus valores y su especificidad en la manera de trabajar, lo cual era una novedad significativa y exigía –como punto de partida– un esfuerzo de coordinación y entendimiento. En este sentido, lo que en principio era un importante reto, más adelante se ha demostrado como uno de los valores añadidos del Programa gracias a la excelente relación institucional que se ha dado al interior de la Alianza. No cabe

duda de que este Programa ha supuesto un enriquecimiento mutuo para todas las instituciones participantes en tanto que de él se desprenden aprendizajes muy válidos; además, gracias a las sinergias creadas y al trabajo conjunto, se han logrado resultados de desarrollo muy importantes.

Desde el punto de vista del modelo de desarrollo propuesto, este Programa planteaba una intervención de desarrollo sostenible e integral, a la vez que ambiciosa. En primer lugar, es un programa que incluía numerosos componentes y líneas de trabajo, lo cual lo convierte en un modelo de referencia. Por otro lado, la amplia área geográfica en la cual se ejecuta el PAB se caracteriza por una gran diversidad ecológica y socioeconómica, ya que incluye desde comunidades indígenas del páramo andino a comunidades mestizas de la zona subtropical. En tercer lugar, otro aspecto a destacar son los beneficiarios de este programa; es decir, el objetivo último del PAB es la mejora de las condiciones de vida de las familias más pobres y, de hecho, han participado más de 2.000 familias; pero un elemento distintivo es que, para formar parte de este programa, éstas deben estar necesariamente organizadas, con lo que se pretendía respetar y potenciar el tejido asociativo existente. En cuarto lugar, otro elemento importante es que este programa suma esfuerzos y se adecúa a otros planes de desarrollo más amplios, como el Plan Nacional para el Buen Vivir (Sumak Kawsay). Por todo ello, cabe subrayar que el PAB ha rehuido el asistencialismo buscando ser una intervención sostenible en el tiempo.

En este camino conjunto recorrido ha habido unos cuantos aprendizajes, alguno de los cuales cabría reseñar. Uno de ellos es que las relaciones institucionales han sido complementarias, como se esperaba, y satisfactorias, especialmente las de la Alianza Catalana con el Consorcio Ecuatoriano, aunque no hayan faltado pequeños malentendidos y tensiones que se han resuelto sin mayor problema. Han sido fundamentales tanto el Directorio Ecuatoriano como el Comité Catalán del PAB, como instrumentos de coordinación y foros de discusión y de toma de decisiones. Ello pone de manifiesto que la existencia de instrumentos de coordinación, junto con una comunicación fluida, complementada por la voluntad de entendimiento por parte de todos los socios implicados, es una de las herramientas básicas utilizadas para solventar buena parte de los problemas surgidos.

Quizás, y por enumerar alguna dificultad, las cargas de trabajo y las prioridades operativas de todas y cada una de las instituciones que componen el consorcio no siempre han sido coincidentes, lo cual ha sido, en ocasiones, un escollo. No obstante, estas instituciones han sabido trabajar de forma coordinada con gran profesionalidad. Quizás el secreto de esta alianza ha sido el equipo de trabajo multidisciplinar, muy motivado, integrado y con un equilibrio entre juventud y experiencia que, tanto en Catalunya como en Ecuador, se ha caracterizado por su buen hacer.

En esta línea, quisiéramos destacar que, si bien no siempre con la misma intensidad y regularidad, la *Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament* ha hecho un esfuerzo por ir más allá de su rol de financiador y participar activamente en la definición, seguimiento y evaluación del programa.

Desde el punto de vista técnico, considerando el trabajo en consorcio y el modelo de desarrollo implementado, desde la *Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament* se valora muy

positivamente el trabajo realizado. Este Programa pone de manifiesto que el fin de trabajar a favor del desarrollo integral y sostenible es compatible con un proceso enriquecedor para todas las instituciones que participan en él, ya sea financiando, coordinando o ejecutando.

8.1.2. AGÈNCIA DE SUPORT A L'EMPRESA CATALANA, ACC1Ó.

**El aporte es de: Frederic Subirats, Consultor en Cooperación
Técnica y Empresarial del Centro de Internacionalización de ACC1Ó**

Trabajar en consorcio ha supuesto una experiencia grata, pero a la vez difícil. Las relaciones interinstitucionales deben ser analizadas, por tanto, desde la complejidad del conjunto de entidades que conforman la Alianza: un grupo heterogéneo de instituciones de diversa naturaleza y finalidad, que han aunado sus esfuerzos para lograr un cometido común. Cada entidad, manteniendo su propia idiosincrasia y objetivos, ha establecido protocolos y lenguajes comunes para el desarrollo del Programa Alianzas, demostrando una gran flexibilidad operativa e implicación en el proyecto.

Cabe destacar que, para la Alianza Catalana, el PAB ha sido una prueba piloto, en la que han colaborado dos Agencias del Gobierno Catalán: la Agencia Catalana para la Cooperación al Desarrollo (ACCD) y la Agencia de Apoyo a la Empresa Catalana (ACC1Ó); y el conjunto de ONGD Àgora Nord Sud. En este aspecto, lo más valioso ha sido la interacción entre las entidades y el aprendizaje de sus conocimientos, lo que ha supuesto un enriquecimiento mutuo.

En la Alianza Catalana hemos realizado reuniones del Comité Directivo para evaluar el progreso del PAB, las dificultades encontradas y sus posibles soluciones. Ha sido en las reuniones donde se han adoptado las decisiones más importantes del Programa, aunque también hemos mantenido de forma permanente una correcta comunicación telemática.

Las principales dificultades han provenido de la gestión del propio Programa: por la complejidad de sus componentes, la ejecución presupuestaria, la consecución de los objetivos y por el alto número de entidades participantes, tanto en Catalunya, como en Ecuador. Sin embargo, estas dificultades se han superado gracias al buen trabajo de los coordinadores del PAB y los coordinadores de cada componente. En esto han sido muy importantes el diálogo y el profesionalismo de todos los actores del PAB, que han permitido resolver los problemas del día a día.

El modelo de desarrollo propuesto por el PAB es un modelo de desarrollo “*integral*”, donde los múltiples componentes se entrelazan con los diferentes resultados, para contribuir al desarrollo de la Provincia Bolívar.

El acercamiento metodológico “*integral*” presupone, a priori, mayores dificultades que un proyecto con un único objetivo (ej.: mejora de la vegetación del páramo); sólo puede lograrse gracias al buen hacer y compromiso de las instituciones participantes, trabajando conjuntamente y en diálogo franco con los/as beneficiarios/as del Programa. Por ello, en un programa de desarrollo integral, el trabajo en consorcio es indispensable.

Un ejemplo claro del valor agregado del trabajo conjunto entre instituciones catalanas y ecuatorianas lo encontramos en el componente de comercialización. El objetivo de dicho componente es la formación de los/as productores/as y el acceso al mercado (nacional e internacional) de los productos de Bolívar. Así, mientras la CORPEI lideraba el componente desde Ecuador en las actividades relativas a la conformación de la “cadena de valor” y la formación de los/as productores/as (producción y comercialización) juntamente con MCCH y CAMARI; ACC1Ó ha prestado su asistencia técnica directa a MCCH y CAMARI, con la finalidad de internacionalizar los productos de la región.

8.1.3. ÀGORA NORD SUD.

El aporte es de: Àlex Guillamón, Coordinador Técnico de Entrepobles en Catalunya, y Francesc Àlvarez, Director de Medicus Mundi Catalunya

Un sueño que costó hacerlo realidad

Cuando se publiquen estas líneas hará prácticamente 5 años que Àgora Nord Sud (organización catalana de segundo grado compuesta por la Asociación Catalana Ingeniería Sin Fronteras, Entrepueblos, Medicus Mundi Catalunya, SETEM Catalunya y Veterinarios Sin Fronteras) planteó la propuesta de un proyecto de actuación integral en concertación con diferentes actores de cooperación (tanto en Ecuador como en Catalunya), en una de las regiones más empobrecidas y con menor presencia de cooperación del país, que pudiera suponer un modelo de actuación concertada.

Después de un largo, pero fructífero, proceso de diagnóstico, diferentes actores de cooperación ecuatorianos (Grupo Social FEPP, MCCH, IEDECA, CAMARI y CORPEI) levantaron la propuesta de acción coordinada en la Provincia Bolívar. La principal dificultad fue el larguísimo y tortuoso proceso de preparación y aprobación político-jurídica del programa, dada su envergadura inusual en la Cooperación Catalana.

Las dificultades se salvaron, a nuestro entender, gracias a la insistencia por parte de Àgora y a la actitud constructiva y creativa por parte de la ACCD y de ACC1Ó. Estos ingredientes posibilitaron el esquema de colaboración que, finalmente, se acordó y la financiación (muy importante y excepcional para la ACCD, pues rebasa con mucho los importes que habitualmente se destinan a los proyectos) que obtuvo el Programa.

Por tanto, la Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo (Agencia de Cooperación del Gobierno Autónomo de Catalunya) apostó fuerte por esta propuesta, en un momento de pleno desarrollo de las políticas de cooperación en Catalunya, definiéndola como una prueba piloto de lo que la ACCD quería que fueran futuras réplicas de actuación concertada entre diversos actores. Esta gran confluencia de actores catalanes y ecuatorianos daba un gran potencial a la actuación diseñada, pero, a su vez, constituía un importante reto de coordinación y trabajo en equipo, de “cooperación en la cooperación” como acostumbramos a decir en Àgora Nord Sud, que comportó un complejo entramado organizativo, tanto en Ecuador como en Catalunya, con el objetivo de maximizar la eficacia del Programa.

En Catalunya, las relaciones interinstitucionales han estado basadas en la fórmula político jurídica que, finalmente, se escogió para ejecutar el programa, pues, en lugar de formar un Consorcio entre los tres actores, se formalizó un Convenio Conjunto de Actuación, por el que se compartían las tareas de seguimiento, si bien los dos actores institucionales (ACCD y ACC1Ó) delegaban a Àgora Nord Sud la ejecución del programa (a excepción del componente de comercialización internacional, que ACC1Ó asumió directamente). De todas las maneras, consideramos muy importante el hecho de que se haya llegado a una fórmula de colaboración entre dos agencias de la Generalitat de Catalunya y una Asociación de segundo grado, como lo es Àgora Nord Sud, que engloba a cinco ONGD catalanas.

En consecuencia, Àgora ha estado más directamente implicada que las otras partes en el seguimiento del programa, y se ha reunido con la ACCD y ACC1Ó, con una frecuencia más o menos trimestral, para informar de la marcha y para tomar decisiones conjuntas. Este sistema otorga mucha flexibilidad a la gestión y pone a trabajar en conjunto a la administración y la sociedad civil a la hora de gestionar proyectos de desarrollo. Es un sistema novedoso que trasciende el marco de la habitual relación financiador-beneficiario, que se establece en las convocatorias normales de subvenciones y que, si bien entendemos que no puede generalizarse para toda la ayuda al desarrollo bilateral vía ONGD (entre otras cosas porque sobrepasaría la capacidad de seguimiento de las agencias), sí puede resultar muy útil para proyectos concretos de gran importancia estratégica.

Para réplicas futuras, quizá se podría mejorar el trabajo conjunto entre las tres instituciones estableciendo grupos técnicos de trabajo sobre los diferentes aspectos del proyecto (producción, género, sociedad civil, etc.) en los que participe personal especializado de las tres instituciones.

La complejidad organizativa por la multiplicidad de actores implicados obligó a establecer una Coordinación del Programa que, entre otras cosas, mediara entre la Alianza Catalana y el Consorcio Ecuatoriano (a través de la coordinación de Àgora Nord Sud en Barcelona). Hay que decir que la mediación ha sido impecable y que en ningún momento hemos notado una desconexión entre el Consorcio Ecuatoriano y la Alianza Catalana. Pero, quizá, para una futura ocasión deberían diseñarse mecanismos que permitieran contactos más directos.

En Catalunya, el principal mecanismo de coordinación han sido las reuniones de los dos Comités establecidos: el Comité Técnico Catalán, formado por dos miembros de la Junta Directiva de Àgora Nord Sud, un miembro de la ACCD y un miembro de ACC1Ó (aunque a menudo acudían a las reuniones más personas de las dos últimas instituciones), para tratar los temas técnicos; y el Comité Directivo Catalán, que se reúne una vez al año, formado por altos cargos de las tres instituciones y facultado para tomar decisiones formales como las que afectarían al propio Convenio firmado. Los Comités, en nuestra opinión, han funcionado bien, una vez que se pulieron pequeños problemas de funcionamiento y de coordinación que surgieron, y se separó el único Comité que se contemplaba en un inicio en los dos descritos arriba.

Aportaciones del PAB en Catalunya y en Ecuador: un balance provisional

Debemos ser bastante realistas a la hora de valorar los impactos a más largo término de esta valiosísima experiencia de trabajo concertado del PAB.

La coyuntura político-económica de la Cooperación Catalana, en estos momentos, dista mucho de ser similar a la de hace 5 años. La crisis económica está llevando a prácticamente todas las instituciones catalanas a imponer importantes restricciones presupuestarias, que significan un alejamiento de las previsiones de alcanzar el comprometido 0,7% del presupuesto para la cooperación internacional. En este marco se da un debate entre instituciones, ONGD, medios de comunicación, etc., en el que las ONGD pugnamos para que se mantengan los compromisos. Lo cierto es que la tendencia general es la de reducción de fondos y, por tanto, la experiencia del PAB, que había de ser, como dijimos anteriormente, una prueba piloto para extenderse a otras regiones y con otros actores, corre un grave riesgo de quedarse en una experiencia, de momento, aislada y sin continuidad, hasta que alguien la pueda retomar en el futuro.

Eso no ha obstado para que el Programa se haya convertido en un claro referente de trabajo en consorcio; por lo menos, para Àgora Nord Sud, lo consideramos como el más ambicioso y, a la vez, con mejores resultados que se ha hecho en la cooperación catalana en cuanto a Programa Integral, con un modelo propio de intervención que supera los modelos concretos de cada una de las instituciones implicadas y capaz, al mismo tiempo, de establecer nuevas alianzas con multitud de actores relevantes de la zona.

Gracias, igualmente, al trabajo en consorcio y, en concreto, a la especialización de cada socio, el PAB ha podido trabajar componentes muy diversos (ambiente, sociedad civil, producción, empresas, comercialización, género, finanzas locales). Y, también, gracias a la concepción del programa (identificado en consorcio) y a la coordinación establecida para su ejecución, ha podido INTEGRAR los componentes en un programa único, donde todas las acciones están interrelacionadas y dependen unas de otras para obtener resultados. Todo este trabajo, extenso geográficamente y sectorialmente, pero bien integrado y coordinado, ha supuesto, para las entidades beneficiarias, poder implicarse en un programa con muchos mejores resultados que el que pudiera haber impulsado una sola organización. Y ha dado como fruto algunas ideas clave para levantar embriones de nuevas propuestas para el desarrollo endógeno de una región de las características de Bolívar, como el trabajo en las denominadas “*Cadenas de Valor*” o el concepto de intervención concertada e integral en el ámbito geográfico/ambiental/económico (más que político/administrativo) de “*Micro-cuenca*”.

También queremos resaltar el esfuerzo importante que todo el equipo local del programa ha realizado para coordinar y aglutinar una intervención conjunta, superando y enriqueciendo sus experiencias y conocimientos anteriores. Y, particularmente, el trabajo realizado a partir del diagnóstico de género, implementado en el segundo año, para avanzar en la integración de la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres en todos los resultados. Sabemos que, en uno y otro terreno, queda mucho por avanzar, pero lo importante es haber abierto el proceso y sostenerlo en el futuro.

En este sentido, tenemos grandes esperanzas en este trabajo de sistematización que realiza el PAB y en la publicación de sus diferentes productos escritos y audiovisuales. Creemos que puede servir como forma de extensión y promoción de la estrategia del PAB, para que otros actores, en diferentes contextos, la puedan replicar adaptándola a sus propias circunstancias. Pero, sobre todo, para que se logre potenciar este modelo concertado de actuación.

También debemos ser conscientes de que en el actual contexto de crisis económica y política que atraviesa la cooperación internacional, empantanada en la reducción de fondos y en la, muchas veces arbitraria y contradictoria, interpretación de la Declaración de París por parte de los organismos gubernamentales, para las ONGD, tanto ecuatorianas como catalanas, constituye un reto seguir apostando por este tipo de intervenciones concertadas, por la *“cooperación en la cooperación”*, en lugar de reaccionar, a la defensiva e individualmente, con el *“sálvese quien pueda”*.

La región andina (y diríamos que prácticamente toda Latinoamérica) necesita sacudirse el complejo de que la única oportunidad de desarrollo que le queda, en este mundo globalizado, es la venta de sus recursos (bienes) naturales no renovables. No puede ser que el futuro dependa de hipotecar el futuro, de que unos países y poblaciones malvendan sus recursos, para que otros países y poblaciones los derrochen sin límites. Los recursos naturales no solamente nos pertenecen a quienes podemos decidir ahora, sino también a las futuras generaciones, que ya no van a poder disponer de ellos. En este contexto, nos parecen de gran interés e importancia todas las ideas, experiencias teóricas y prácticas, investigaciones, programas e intervenciones que aporten a la construcción de modelos endógenos y sostenibles de desarrollo. Modelos centrados, en primer lugar, en las necesidades, aspiraciones, potencialidades y capacidades de las propias poblaciones locales, de modo que, sólo a partir de esa base, se contemple la conexión global.

Se necesita, además, que estas aportaciones sean fórmulas experimentadas y puestas en la práctica, en primer lugar, por las propias poblaciones implicadas. Estos modelos endógenos apuntan a una estrategia a largo plazo que, no siempre, da sus mejores frutos inmediatamente, pero que tienen la virtud de sentar las bases de la sostenibilidad y del desarrollo humano equitativo. Por eso mismo, esos cambios necesitan, para ser sostenibles, el apoyo de y la integración en las políticas públicas. Pues bien, esa es una de las aportaciones y servicios que, dentro de su modestia, creemos que puede hacer, hoy en día, el PAB, en el contexto de cambio que requiere Ecuador.

Creemos que es difícil, desde la sociedad civil, tener la capacidad de hacer este tipo de aportaciones actuando aisladamente. Solamente la capacidad de concertación y de trabajo cooperativo entre diferentes saberes, experiencias y capacidades, puede permitirlo. Pero, a la vez, también se requiere de un diálogo positivo, de un reconocimiento mutuo (que no significa estar siempre de acuerdo) y de una interrelación con las políticas públicas. Las organizaciones de la sociedad civil necesitamos el reconocimiento y el apoyo de las instituciones públicas para generalizar y hacer sostenibles las propuestas concretas basadas en nuestras buenas prácticas. Y también, los diferentes actores gubernamentales necesitan este impulso de las comunidades y la sociedad civil, ya que es, desde ellas, de donde surgen los laboratorios y experiencias creativas que permiten los cambios. Y es sólo desde este respeto y reconocimiento mutuos desde donde se puede construir el Programa del *“Buen Vivir”* que demanda, no sólo Ecuador, sino todo nuestro amenazado planeta.

8.2. LA EXPERIENCIA DE LOS ACTORES DEL CONSORCIO ECUATORIANO

En este apartado recogemos los aportes de los socios del Consorcio Ecuatoriano: CAMARI, CORPEI, GSFEPP, IEDECA y MCCH.

8.2.1. Comercializadora Solidaria CAMARI.

El aporte es de: Jorge Pazmiño, Responsable de Proyectos de CAMARI

El trabajo entre las organizaciones que conforman el Consorcio Ecuatoriano para la ejecución de las distintas actividades del Programa Alianzas para Bolívar ha sido una práctica positiva, ya que ha existido intercambio de experiencias y conocimientos entre las diversas instituciones que contribuyen al desarrollo del país y de la Provincia Bolívar desde diferentes ámbitos; lo que también ha enriquecido el aprendizaje al interior del Consorcio y se ha traducido en mayores impactos para bien de las familias y las organizaciones beneficiarias del Programa.

La relación del Consorcio Ecuatoriano con la Alianza Catalana ha sido, igualmente, muy provechosa; no sólo ha habido un apoyo con el financiamiento, también se ha notado, en acciones concretas, el apoyo de ACC1Ó y de la coordinación del PAB. El apoyo de ACC1Ó se ha traducido en la Metodología para el Desarrollo de Productos, con MCCH, y el Plan Integral de Negocios de Camari.

El PAB ha contado con diversos mecanismos e instrumentos para la coordinación. Uno de ellos, imprescindible para el funcionamiento eficiente y eficaz del Consorcio, ha sido, sin duda, el constante esfuerzo y dedicación por planificar y programar el trabajo de las personas que conforman el Comité Técnico de Seguimiento y Sistematización (CTSS), para realizar los planes operativos, el presupuesto, así como el seguimiento permanente. Otro punto fuerte ha sido el sistema de seguimiento y ejecución, llamado Sistema de Monitoreo Interno (SMI), ya que ha servido para observar y valorar la ejecución de las distintas actividades, así como el avance en el cumplimiento de los indicadores y resultados formulados.

El PAB ha logrado provocar verdadero empoderamiento del proceso por parte de los/as beneficiarios/as, de modo que asumen como propias las propuestas impulsadas. Ha servido, también, de catalizador de algunas propuestas a nivel de la región; como, por ejemplo, la Red de Instituciones de Apoyo a la Comercialización de las Empresas Asociativas de Bolívar, donde se ha convocado a instituciones públicas y privadas que están inmersas en actividades de desarrollo relacionadas con la comercialización de productos y la realización de negocios basados en la asociatividad de los/as pequeños/as productores/as de la Provincia Bolívar. Esto ha ocasionado que más actores locales se sumen a la propuesta.

La valoración que otras instituciones han hecho del Consorcio y del PAB, con su modelo de desarrollo, ha sido positiva. Es así que se han establecido una serie de alianzas estratégicas con diversos actores para la promoción del desarrollo local. Esto demuestra que otras instituciones locales, tanto públicas como privadas, han visto en el PAB un modelo metodológico a seguir y replicar.

Esta propuesta de desarrollo integral garantiza que el PAB es una alternativa para enfrentar con éxito las diversas problemáticas que sufren las organizaciones beneficiarias de las distintas zonas y favorece que se genere un desarrollo local endógeno. Con las organizaciones, en los diferentes procesos de apoyo emprendidos, se han elaborado Planes de Trabajo, en los que se han incluido las distintas actividades a realizarse y que han ido cumpliéndose de acuerdo a lo establecido. Esto ha servido para que las organizaciones tomen conciencia de la importancia del uso de esta herramienta de planificación para el cumplimiento de sus actividades en forma ordenada. Se ha logrado que, en la mayor parte de organizaciones, las mujeres se sumen a los distintos procesos emprendidos, valorando el rol de la mujer en la familia y en la organización.

Se ha generado fidelidad y confianza de los/as socios/as hacia sus empresas o asociaciones, incrementándose, desde los/as socios/as mismos/as, la entrega de productos a su empresa o centro de acopio para la transformación y comercialización asociativas.

El PAB ha contribuido al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir o “*Sumak Kawsay*”. Concretamente, incide en el logro del Objetivo 1, es decir, el de auspiciar la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial, por medio de la contribución a la mejora de las capacidades y potencialidades de la población local de las zonas de intervención. El PAB también ha apoyado a la sostenibilidad de los emprendimientos productivos campesinos, asegurando la calidad y competitividad de los productos en el mercado, junto con la eficiencia en la gestión empresarial, y ha promovido que las comunidades tengan incidencia en el desarrollo local, contribuyendo así a establecer un sistema económico solidario y sostenible.

8.2.2. Corporación de Promoción de las Exportaciones e Inversiones –CORPEI–. El aporte es de: Andrés Galán, Técnico de Comercialización de CORPEI

CORPEI, en su intención de promover el desarrollo del país, está comprometida con todas aquellas iniciativas que vayan en pro de la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía y, más aún, de los sectores desprotegidos. El Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar (PAB) fue visto como una alternativa muy interesante de intervención, pues otorgaba la oportunidad de que, a través del esfuerzo coordinado y en equipo, en el que se complementan capacidades y experticias con otras instituciones consideradas hermanas, y una visión integral de desarrollo, se lograra generar un cambio social importante y beneficioso para una de las áreas y poblaciones más necesitadas del país, la Provincia Bolívar.

Una experiencia en Alianza de valor incalculable

Aún cuando en el Desarrollo es muy común el discurso de la unidad, la concertación y el esfuerzo colectivo, las organizaciones que trabajan en este ámbito no suelen impulsar muchas iniciativas de índole colectivo; sin embargo, en el PAB, se ha logrado hacer confluir a cinco organizaciones de nivel nacional, a las que, además, se suman otras tres instituciones en Catalunya, origen principal del financiamiento.

Para CORPEI, esta experiencia resultó ser valiosa por las relaciones de confianza que pudo consolidar con algunas instituciones con quienes ha trabajado, trabaja y espera seguir trabajando; más aún ahora, considerando la reestructuración institucional interna que le llevará a ser un colaborador distinto –entidad consultora– dentro de las experiencias de desarrollo.

Trabajo en Equipo y Generación de Capital Social

El mismo hecho del Consorcio Ecuatoriano y la Alianza Catalana, en sí, ya denota al PAB como un esfuerzo de equipo, un escenario de interrelación entre un grupo de personas que trabajan en cada una de las instituciones; de allí que la generación de varios espacios de comunicación y trabajo, hombro a hombro, constituyeron las principales cartas para la coordinación y complementariedad de habilidades y conocimientos en beneficio del logro de cambios sociales que mejorasen la calidad de vida de la población en la zona intervenida.

Así pues, al impulsar esos momentos en los que se potenciaron y coordinaron las actividades de los distintos resultados del Programa, se logró socializar los avances y trabajos que llevaba adelante cada técnico/a, se dio apertura a la creatividad y se abrió el espacio para un compartir de experiencias, conocimientos, estilos y todo lo que cada una de las personas pudiera entregar al PAB. Todos éstos fueron elementos que coadyuvaron a la integralidad y la transversalidad de criterios en el Programa.

Lo que más se remarca y trasciende de toda experiencia de trabajo en equipo es, sin duda, el capital social que se genera, el conocimiento y la confianza, y, sobre todo, los lazos de amistad que se establecen en el tiempo con el compartir de espacios, de momentos y de un mismo lenguaje. Ciertamente, este aspecto fue más plausible en el grupo de personas que conformaron el equipo de trabajo (Directorio, Comité Técnico, Equipos Técnicos) y en aquellos quienes pudieron compartir un espacio activo de interacción con el Programa (beneficiarios/as, consultores/as, colaboradores/as institucionales, técnicos/as de otras instituciones e, inclusive, autoridades provinciales).

Enseñanzas y aprendizaje: dar y recibir

El potencial del PAB se basa en el intercambio de ideas, conocimientos y experticias de las instituciones del Consorcio Ecuatoriano y la Alianza Catalana. Se dio la creación de un ambiente basado en el aprendizaje permanente, sobre la base de lo que aportaba u “*enseñaba*” cada institución. En esta línea, para CORPEI, fue importante aprender algunos elementos valiosos en torno al trabajo en el campo del desarrollo desde un acercamiento más profundo, más próximo, al beneficiario y considerando principios basados más en la importancia social que en el potencial de comercialización al exterior. Por su parte, CORPEI contribuyó, sobre todo, con su metodología de trabajo para el fomento de las Cadenas de Valor, bajo un enfoque de mercado.

Enlaces más cercanos

Por efecto de las actividades del Programa es indudable que ciertas relaciones dentro del Consorcio y de la Alianza hayan alcanzado un mayor grado de cercanía y complementariedad.

dad; así, considerando la participación de CORPEI en el componente de comercialización, se resalta a éstos como los enlaces más fuertes:

- **CAMARI y Maquita Solidaria**

La comunicación y el aprendizaje mutuo eran los elementos primordiales, basados en una visión compartida en torno a una comercialización justa, con productos de calidad y un buen reconocimiento de valor en el mercado al esfuerzo de las Empresas Asociativas a las que se apoyaba. Se sumaban así los aportes en cuanto a direccionamiento, que podía dar CORPEI a nivel de comercialización y cadenas de valor, y en cuanto a posicionamiento, que presentaban CAMARI y Maquita Solidaria como plataformas y socios comerciales en la zona de intervención.

- **ACC1Ó (CIDEM/COPCA)**

La relación con ACC1Ó se basó en la afinidad de la naturaleza institucional con CORPEI. El objetivo era aprovechar la oportunidad de conocer a alguien similar y de mayor experiencia, al tiempo que se hacía de canalizador del aporte que ACC1Ó había comprometido con el PAB. CORPEI logró enriquecerse del contacto y la conexión con metodologías desarrolladas por ACC1Ó y que, ahora, ya son consideradas como herramientas propias a desarrollar en beneficio de la sociedad ecuatoriana.

El vínculo de trabajo con ACC1Ó permitió llevar adelante acciones puntuales de las que se benefició el Programa, pero que, sobre todo, sirvió a los socios propiamente comerciales del Consorcio: CAMARI y Maquita Solidaria.

Cercanía con el/la Beneficiario/a

Más allá de que el ámbito principal de implementación del PAB radicaba en las comunidades del noroccidente de Bolívar, el hecho de que los/as técnicos/as, en su mayoría, se hicieran vecinos de los/as beneficiarios/as fue decisivo, por cuanto permitió una mayor cercanía, dio ese plus de confianza y de real constatación de la problemática en el terreno, y favoreció una identificación del PAB con la gente, y viceversa, de la gente con el PAB, dando como resultado un trabajo más fructífero y eficaz. Así también, la incidencia del PAB se amplificó hacia otros lugares del país, lugares donde las instituciones trabajan, lo cual habla del PAB como un ejemplo valioso para otras experiencias de desarrollo impulsadas desde las instituciones del Consorcio y desde otras instituciones amigas del Consorcio Ecuatoriano.

“Personificación” del PAB como Actor Local

Como se mencionó anteriormente, el PAB se identificó con la gente; pero lo más importante fue que logró crearse un espacio como un habitante más de la Provincia Bolívar; y tras de sí, hizo de las instituciones que conforman el Consorcio Ecuatoriano y la Alianza Catalana actores locales que participan e inciden en la vida política y el desarrollo de la sociedad bolivarense. En este punto, para CORPEI, se hizo evidente esta “personificación”, al ser la Institución del PAB que encabezó la conformación de la Red de Apoyo a la Comercialización de las Empresas Asociativas de Bolívar.

Trascendiendo en la sociedad...

Cuando un Programa termina deja tras de sí un gran legado; más aún en el caso del PAB que dejó notar su importancia por el trabajo, la constancia y, sobre todo, la incidencia desplegada para el cambio social. Así pues, a nivel general, el PAB deja un legado de unidad e integralidad al impulsar procesos de desarrollo endógeno con los/as beneficiarios/as.

En el ámbito de la comercialización, donde participó CORPEI, el legado se traduce en iniciativas empresariales comunitarias con capacidad de ofrecer productos valiosos, de calidad y buena aceptación en el mercado; todo esto también contribuye a la formación de identidad, genera orgullo/autoestima y promueve procesos de desarrollo social.

8.2.3. GRUPO SOCIAL FEPP-REGIONAL GUARANDA.

El aporte es de: Edison Silva, Coordinador del FEPP-Guaranda

Desde los primeros acuerdos para la conformación del Consorcio Ecuatoriano las relaciones interinstitucionales han sido fraternas. Creo que la acertada participación de los representantes institucionales ha sido diplomática y cordial, creando un ambiente en el que pueden decirse las cosas con objetividad y con respeto. Lo más valioso ha sido habernos entendido, el saber que estamos en un mismo camino y buscando el bien común para los/as campesinos/as de una provincia con bajos índices de desarrollo humano. Entender que todos/as estamos para ejecutar y aportar en una propuesta de desarrollo integral ha favorecido el avance del Programa.

Creo que, en el buen funcionamiento del Consorcio, ha influido el hecho de haber contado con una agenda claramente definida y con espacios e instancias de diálogo y toma de decisiones previamente establecidas en la estructura del mismo Programa.

El Consorcio Ecuatoriano no sólo ha servido para llevar adelante –y juntos– un Programa de Desarrollo Integral en Bolívar, también ha servido para compartir y conocernos más entre las instituciones participantes. Creo que ha sido un espacio de enriquecimiento personal e institucional, ya que se han compartido algunos temas relacionados al Programa, como: manejo de páramos, riego, comercialización, cadenas de valor, etc.

El Sistema de Monitoreo Interno ha sido muy valioso, pues nos ha permitido contar con información narrativa y económica segura y a tiempo. El contar con una página web del Programa es, junto a los mecanismos de seguimiento establecidos, otro aspecto importante, ya que la información generada puede ser divulgada y analizada de forma adecuada.

Como FEPP, hemos establecido sinergias con las demás entidades participantes, así como con las propias organizaciones campesinas, especialmente en las líneas de trabajo que nos ha correspondido ejecutar. Adicionalmente, se han podido establecer algunos convenios, tanto con las propias entidades participantes como con otras instituciones de Bolívar. Ejemplo de ello son los convenios que se firmaron entre el PAB-PASSE-FEPP-IEDECA; PAB-FEPP-MIES-FRY; PAB-FEPP-IEDECA-PROLATINA, entre otros. Así hemos podido complementar y salir adelante de una manera más efectiva y coordinada.

Hemos recibido algunos aportes importantes en esta experiencia de consorcio con el PAB. Hemos aprendido nuevas metodologías y prácticas en contacto con nuestros socios: de manejo de páramos con IEDECA, de comercialización con ACC1Ó, CORPEI y MCCH. Hemos usado algunas herramientas que se han ido diseñando y/o perfeccionando para recoger y sistematizar la información, ya sea para la actualización de la línea base o para avanzar en la elaboración de los informes de seguimiento. El ir alimentando una página web del propio Programa es otro aporte importante.

Una dificultad ha sido la irregular asistencia por parte de las personas (directivos) que debían estar y actuar en cada actividad definida con anticipación; en ciertos momentos parecía que no le daban la importancia debida. La escasa permanencia y los frecuentes cambios del personal en algunas Instituciones ha sido otra dificultad, ya que ha ralentizado el avance. Al cambiar el personal, no sólo técnico, sino también de responsables institucionales, ya sea por nuevas oportunidades laborales o decisiones personales, se pierde por un momento el hilo del proceso. Creo que esto ha sido difícil de superar; tal vez habría sido una situación normal si el problema se hubiera solucionado en forma inmediata desde cada Institución.

Conociendo nuestra provincia y la actividad del PAB, creo que hemos incidido en el funcionamiento de otras entidades públicas y privadas; nos ven como más fuertes, con más metodologías, con más potencial de intervenir y con capacidad de coordinar en determinadas líneas de trabajo. Hemos recibido peticiones de otras entidades y de ciertas autoridades locales para participar, actuar e intervenir en otros territorios de Bolívar. Hay otras entidades que han empezado a utilizar términos y lenguaje parecido al que hablamos al interior del Consorcio. Algunas personas de fuera que nos conocen, ya sea de la cooperación internacional o consultores, nos han visitado para conocer acerca de temas específicos. Las autoridades institucionales, especialmente de las Entidades Públicas, nos ven como un ejemplo de que se pueden hacer cosas y actividades en conjunto y en coordinación para beneficio de la población rural.

Uno de los valores agregados para los/as beneficiarios/as ha sido que se han abierto otras posibilidades de relacionamientos y contactos para varios ámbitos de trabajo y cooperación. Las familias y las organizaciones campesinas han valorado muy favorablemente el hecho de actuar en forma coordinada. Saben que están trabajando con un Consorcio que tiene una misma voz e iguales metodologías y se disminuye el tiempo de la dirigencia o de las familias al momento de hacer gestiones al no tener que relacionarse con cada institución por separado.

La propuesta del PAB no sólo es técnica, ni sólo es teórica. El esfuerzo que hacen los/as compañeros/as campesinos/as en el campo para poner en práctica los conocimientos teóricos de los cursos o talleres de capacitación es grande; lo que se ha podido demostrar en la implementación de los SIPA's, en el mejoramiento de las EFL's, en el fortalecimiento de las Empresas Asociativas, en el manejo del páramo, en la visibilidad del trabajo de las mujeres, etc. Esto brinda credibilidad al PAB, porque ha habido una gran inversión en talento humano, así como en insumos, materiales y tecnología para que los/as beneficiarios/as puedan aplicar los aprendizajes.

Otro aspecto importante ha sido el aporte de la gente para la adquisición de tal o cual equipo, de tal o cual semilla, de tal o cual semoviente. Esto ha sido valorado positivamente por los/as beneficiarios/as y ha generado un mayor empoderamiento del proceso.

Desde el PAB y desde las Instituciones participantes se comparte la visión del Plan Nacional para el Buen Vivir; posiblemente ya se tenía esta visión antes incluso de que se escribiera y publicase en el Plan Nacional. Desde la concepción del Programa se ha tratado de que la población rural más vulnerable acceda a lo que nuestra constitución denomina el Buen Vivir o “Sumak Kawsay”. En efecto, el PAB coincide con el Plan Nacional para el Buen Vivir, porque, desde el PAB, se está ofreciendo la posibilidad de conocer y poner en práctica los derechos, las oportunidades, las potencialidades de las familias y comunidades campesinas en las áreas de intervención. Un aporte que brinda el Programa es que se cuenta con una línea base, que puede ser monitoreada y comparada en cualquier período de tiempo; sólo así podemos decir que los indicadores, en las diferentes líneas de intervención, son objetivamente verificables.

El PAB se enmarca en los ODM's. Hay algunas coincidencias en los objetivos y en las metas. Ejemplo de ello es que tanto el PAB como el Objetivo 1 y la Meta 1 hablan de incrementar los ingresos de la población para superar la pobreza. El PAB, en estos 3 años, ha demostrado un incremento de los ingresos de la población a la que se sirve; por lo tanto, esta meta se va consiguiendo.

8.2.4. Instituto Ecuatoriano de Desarrollo de las Comunidades Andinas –IEDECA–. El aporte es de: Mauricio Realpe, Director de IEDECA

El IEDECA, desde su origen, muestra algunos sellos distintivos que acompañan su vida. Por ejemplo, preferencia por trabajar con los sectores campesinos indígenas; interés por desarrollar propuestas, preferentemente, integrales que se encadenan y forman parte de un proceso; hacer una lectura lúcida del contexto desde una posición política; considerar el agua como eje de desarrollo y como elemento movilizador, con perspectiva de largo aliento; y, la persistencia en buscar la articulación técnico-política de sus quehaceres. Este comportamiento es complementado por una acción de convivencia consecuente con los/as campesinos/as, que interactúan como beneficiarios/as y corresponsables en los procesos desarrollados.

El eje “*agua*” marca la propuesta de IEDECA desde un principio, tanto en su contenido técnico, en relación a la construcción de infraestructura, como en su nivel social, ligado al acceso y reparto con sentido de equidad. Entre las estrategias exitosas aparecen la negociación de conflictos, la potenciación de la comuna y las Juntas de Agua como formas organizativas, el enrolamiento de campesinos/as como promotores/as para asegurar los enlaces e interpretaciones, y para garantizar la pertinencia de las acciones desde adentro.

Basado en la experiencia de trabajo en Consorcio durante los últimos 14 años, el IEDECA presumió de sentirse seguro al formar parte del Consorcio Ecuatoriano para ejecutar el PAB.

Las organizaciones convocadas a formar parte del Consorcio Ecuatoriano comparten valores y convicciones, ante la necesidad imperiosa de suplir aquello que los gobiernos debieran hacer y que, por alguna razón, no hacen. Consideran necesario, no sólo potenciar las iniciativas de los/as pequeños/as y medianos/as productores/as, con el propósito de mejorar su capacidad de gestión y fortalecer el tejido social, sino también, en complicidad con todos los actores de una zona, ampliar el campo de acción a lo políticamente posible.

Factores de éxito que pueden replicarse en otras intervenciones similares

Los representantes de las instituciones que conforman el Consorcio Ecuatoriano han participado permanentemente durante todas las fases de ejecución del PAB. Se realizó un esfuerzo importante, previo al inicio de la ejecución del programa, para desarrollar un Manual Operativo, Administrativo, Financiero y de Gestión –MOADFIG–, en el que se marcaron las pautas y reglas de juego; sin embargo, lo más importante y que no se manifiesta expresamente en este manual, fue la decisión de actuar como **una sola gran institución**.

Ya en la etapa de ejecución, se consideró clave la estructura de funcionamiento creada y que se sustentó en la gestión del Directorio, el Comité Técnico y los Equipos de Trabajo; pero, sin la fuerza aglutinadora del Coordinador del Programa, no hubiese sido posible concretar bien las acciones ni lograr “*el relativo*”, pero importante, éxito e impacto del PAB.

Resulta complejo conciliar niveles adecuados de coordinación y comunicación, así como construir mecanismos y formas de intervención que no perjudiquen los acuerdos logrados con los/as beneficiarios/as y para que no se actúe con sentimientos paternalistas y mezquinos, convirtiendo a los procesos de desarrollo en una especie de subasta de quién da más y exige menos.

El PAB incorpora, en sus estrategias, los principios y mandatos considerados en el Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir, y que tienen relación con:

- Considerar a la gestión del recurso hídrico como eje primordial para alcanzar un nuevo estatus de calidad de vida de toda la población, particularmente de los/as que han permanecido en la marginación.
- Democratizar el acceso a los medios de producción y, en especial, al agua, como elemento vital para la vida y la producción.
- Impulsar las condiciones productivas necesarias para el logro de la soberanía y seguridad alimentaria.
- Procurar un sistema económico social, solidario y sostenible.

Son características que le dan al PAB un aire fresco y fuerte, encaminado a contribuir a las metas de la Constitución vigente.

Desde el lado humano y profesional, en la ejecución del Programa, se ha vivido permanentemente con una buena apertura y relacionamiento entre los/as integrantes de los equipos e instituciones; existiendo: espacio de información, evaluación y planificación; buena relación y solidaridad entre técnicos/as, promotores/as y directivos/as; buen grado de relacionamiento y confianza con los/as beneficiarios/as, todos ellos elementos que le dan al PAB un carácter de solvencia y calidad diferenciada.

Conocer las dificultades y cómo se han superado

Para la ejecución de PAB se congregaron profesionales y promotores/as, con diferentes formaciones, experiencias e intereses, para responder a los compromisos contraídos con sus

instituciones, en torno a los objetivos planteados en el Programa. Cada institución tiene estilos y ritmos propios, al igual que sus funcionarios/as y técnicos/as. En el PAB, estos estilos se unificaron de una manera automática en las acciones comunes, porque se construyeron metodologías y procedimientos que modularon las diferentes actuaciones de los/as técnicos/as. Sin embargo, el ritmo en la ejecución de algunas actividades, que están atadas secuencial y estratégicamente, ha perjudicado la ejecución y el desarrollo de otras.

Lecciones aprendidas y recomendaciones para otras intervenciones

La elección entre el manejo sostenible de los recursos productivos y cualquier otra vía de sobrevivencia marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso del desarrollo del sector rural y, en especial, de la Seguridad Alimentaria del país. Si no se plantea, entre los diversos sectores económicos y sociales, un férreo proceso de concientización y concertación para decidir por un manejo racional y equitativo de los recursos naturales, se presiente un futuro mediato desolador.

Quizá sea necesario recordar lo fácil que resultó llegar a una mala Reforma Agraria y habría que destacar, en los últimos 30 años, el creciente desentendimiento del Estado en materia agraria. Por eso es bueno reconocer la tenacidad y la capacidad de los/as pequeños/as productores/as para salir adelante, a pesar de las dificultades y los riesgos que han tenido que tomar; pero su iniciativa y predisposición son herramientas, y a la vez condiciones necesarias, aunque no suficientes, para lograr un crecimiento armónico, que se debe complementar con información oportuna y veraz, asistencia técnica, acceso al crédito, insumos y materiales, y apoyo en el establecimiento de un sistema de comercialización justo.

Para mejorar esta realidad con un carácter duradero, durante la ejecución del PAB, ha sido necesario cambiar la orientación de la asistencia técnica, tomando en cuenta al sujeto social con el que se trabaja, es decir, a las personas, hombres y mujeres. La mirada dirigida al sujeto social debe partir del entendimiento de varias realidades claves:

- Sus lógicas y racionalidades.
- Sus estrategias de sobrevivencia.
- Los intereses diferenciados de hombres y mujeres.
- Las dificultades y limitaciones específicas: analfabetismo, niveles de lecto-escritura, dificultades de desplazamiento, limitaciones de tiempo.
- Las potencialidades: conocimientos, habilidades y destrezas, tanto de hombres como de mujeres.

De esta manera, se fortalecerán los roles de hombres y mujeres para actuar como agentes permanentes de cambio dentro de sus organizaciones y, sólo entonces, será posible implementar prácticas acordes que resuelvan las necesidades de los/as beneficiarios/as. Debe trabajarse para consolidar el nivel de empoderamiento de los/as usuarios/as, especialmente de los/as dirigentes y líderes/as, para que sean ellos/as, de una manera consciente y democrática, quienes demanden y propongan nuevas fases o implementar nuevos proyectos para sus comunidades.

El PAB ha jugado un rol importantísimo, dado que incide en el refrescamiento de conceptos y en la armonización de estrategias, y ofrece luces para actualizar y alegrar, en concordancia con la realidad actual, los procedimientos de los equipos multidisciplinares que trabajan en los diferentes proyectos que ejecuta el IEDECA.

El PAB ha influido a fin de propiciar la incorporación de nuevos elementos que permitan ese cambio y mejoramiento continuos, anhelados y acordes a los nuevos tiempos, directamente en la búsqueda de mecanismos que empiecen a:

- Mejorar el rigor en el uso de la información.
- Avanzar hacia una conciencia crítica y colectiva.
- Crear condiciones favorables para la realización de sistematizaciones propias.
- Socializar procesos y metodologías del quehacer institucional, aportes en la organización y participación campesina, visiones respecto a políticas sobre agua, avances en la investigación, etc.
- Determinar políticas de alianzas, comunicación y relaciones. Construir nuevas visiones sobre los actores externos, mediante el reconocimiento y valoración de sus fortalezas, de forma que se complementen las propuestas actuando en asociatividad o en consorcio, y utilizando los recursos con mayor eficiencia.
- Mejorar la calidad de los trabajos y procesos, incluyendo los conceptos del Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir.
- Ordenar posturas ambiguas respecto al tema de género. Entre rechazos y prejuicios, por un lado, y comprensiones propias y originales, por otro.
- Ajustar la estructura del sistema de planificación, seguimiento y evaluación. Generar una cultura favorable para el manejo y procesamiento de la información que se produce como resultado de la actuación en los procesos.

8.2.5. Fundación Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos –MCCH–.

El aporte es de: Marina Sampedro, Gestora de Proyectos de MCCH

El proceso de intervención del PAB, en estos tres años de implementación (2008-2010), se ha constituido en una alternativa concreta para el desarrollo local sostenible en la Provincia Bolívar, creando espacios participativos y de coordinación mutua interinstitucional.

A través de la implementación de una estratégica dinámica de comunicación y toma de decisiones oportunas, se ha logrado, entre algunos puntos, definir una estrategia idónea de intervención del programa orientada a generar impactos en los territorios.

Un ejemplo concreto del nivel acertado de articulación y gestión interinstitucional se refleja en la estrategia de comercialización impulsada por MCCH y CAMARI, a través de la cual se logró ubicar, en condiciones favorables para la exportación, algunos productos en mercados europeos, como es el caso de Reino Unido.

El Consorcio Ecuatoriano se ha constituido en un verdadero aporte en la consolidación de procesos de desarrollo económico, social y político a nivel local, generando procesos partici-

pativos y de involucramiento de los diferentes actores que, desde sus propios intereses, han desarrollado iniciativas de consenso mutuo y coherente con las agendas locales. Sin duda el contar con una visión integral holística del desarrollo ha sido un aporte clave para la solución de los verdaderos problemas que enfrentan las comunidades campesinas.

Para alcanzar el logro de los resultados propuestos, sin duda que también ayuda el nuevo marco constitucional que, en el país, se encuentra implementándose. El Estado, a través de sus diferentes niveles de gobierno: Juntas Parroquiales, Gobiernos Locales y Provinciales, se ha constituido en actor articulador y dinamizador del desarrollo local; y, a través de la firma de convenios, se ha logrado direccionar y optimizar la inversión en función de impactos.

El accionar del PAB ha incidido en el marco de otras organizaciones, como el Programa ART-PNUD (Articulación de Redes Territoriales), organización internacional que orienta sus esfuerzos en favor del desarrollo humano y para alcanzar los Objetivos del Milenio. El PAB es considerado un socio estratégico para la articulación del trabajo, junto a los organismos locales de la provincia, con los cuales el Programa tiene vinculación.

El Sistema de Seguimiento y Evaluación del Consorcio, que se orienta al establecimiento de indicadores de resultados, consideramos, se ha constituido en un factor positivo en la gestión de los resultados alcanzados. Las reuniones del Directorio se han optimizado en la medida que se ha contado con la referencia de estos indicadores.

Otro aspecto a resaltar de la experiencia del Consorcio, sin duda, es la transversalización de los enfoques de género, generacional, cultural, de participación ciudadana y ambiente; todos ellos principios y valores presentes en las estrategias y metodologías implementadas en el marco de la Economía social y solidaria, lo que se ve reflejado, principalmente, en la inclusión de prácticas que aportan significativamente a la valoración de la mujer y la participación de los/as jóvenes socios/as de las organizaciones.

En este contexto, los/as beneficiarios/as de la propuesta del PAB se constituyeron en actores directos de su desarrollo, pues abandonaron su posición de *“receptores”* por la posición *“de trabajar organizadamente”* por su bienestar integral. Institucionalmente, este logro, por ejemplo, lo visualizamos en la COCIFV. Con esta OSG se retomó el trabajo en forma integral a través del fortalecimiento organizativo, la renovación de líderes/as y la integración de nuevos/as socios/as, la transparencia en la rendición de cuentas y la reapertura de los procesos de comercialización, factores que incidieron en la credibilidad de los/as socios/as hacia su OSG.

Consideramos que el PAB, como experiencia interinstitucional de trabajo, ha logrado, a través de esta alianza estratégica, un beneficio concreto para más de 2.500 familias de la Provincia Bolívar, gracias al valioso aporte de la Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo (ACCD), del Consorcio de Promoción Comercial de Cataluña (COPCA), ahora ACC1Ó, y al trabajo mancomunado de Àgora Nord Sud, impulsando el desarrollo local endógeno, fomentando el establecimiento de cadenas de valor sostenibles y competitivas, y promoviendo que los gobiernos locales y los actores sociales participantes se involucren en la propuesta.

8.3. EL VALOR AGREGADO DE LA EXPERIENCIA DEL PAB

Es importante constatar que la opinión de las Instituciones Ecuatorianas que conforman el Consorcio y de las Instituciones Catalanas que conforman la Alianza, así como lo que han manifestado, en el capítulo anterior, las organizaciones beneficiarias coinciden en los puntos fundamentales respecto a lo que ha supuesto el PAB, comparándolo con otras intervenciones en el campo del desarrollo en la zona.

Esta coincidencia de visiones es importante y significativa. Por ello la resumimos, a modo de conclusiones, en este apartado. El valor agregado que el PAB ha aportado al desarrollo local de la Provincia Bolívar se puede resumir en los siguientes puntos:

- **Una propuesta de desarrollo integral**

Generada no sólo, ni fundamentalmente, por la diversidad de líneas de intervención, sino por la unión entre las mismas, buscando generar un desarrollo sostenible y sustentable.

Los efectos e impactos generados por el Programa en sus diversos componentes: organizativo, manejo de páramos, acceso al agua segura, producción en sistemas integrales, buenas prácticas de manejo de productos, comercialización, finanzas populares y solidarias, y consolidación de redes y alianzas, confluyen para la generación de efectos e impactos en el conjunto de las organizaciones beneficiarias de las zonas de intervención. De esta forma, los efectos e impactos van más allá de la mera suma de los que se generan en cada línea de intervención y adquieren una incidencia mayor en el desarrollo local.

Esta confluencia de acciones facilita que los/as beneficiarios/as cuenten con herramientas y apoyos suficientes que contribuyan a mejorar su vida y a reducir la vulnerabilidad, en el horizonte marcado por el Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir.

- **La coordinación interna y con otras instituciones públicas y privadas**

La intervención del PAB se ha convertido en un modelo, tanto por la coordinación interna, como por la constante apertura a establecer relaciones, convenios y alianzas con las otras instituciones públicas y privadas presentes en la Provincia.

Esta práctica, que es una de las estrategias principales del PAB, ha generado que el Consorcio Ecuatoriano haya funcionado como tal y no como una mera suma de intervenciones institucionales aisladas. El proceso no ha estado exento de dificultades, ya que resulta difícil que las instituciones cedan y dejen de lado, al menos en parte, lo que son sus prácticas y metodologías concretas en aras de objetivos comunes. La labor de la coordinación del PAB, representante de Àgora Nord Sud en Guaranda, y el establecimiento de mecanismos de coordinación, instrumentos y metodologías comunes de intervención han ayudado a que las organizaciones, autoridades y otros actores hayan visto al PAB como un Consorcio unido que trabaja conjuntamente y tiene una sola voz.

Esta coordinación interna ha sido reforzada también, de forma permanente, por el apoyo incondicional que la Alianza Catalana ha dado a esta estrategia.

La alianza con otros actores públicos y privados, aunque no siempre ha obtenido los resultados esperados, ha logrado canalizar esfuerzos y recursos a favor de la población beneficiaria, lo que, en definitiva, se traduce en la generación de mayores impactos.

- **Los aprendizajes mutuos**

Todas las instituciones del Consorcio Ecuatoriano cuentan con una rica historia en su trabajo en el campo del desarrollo, con sus propias metodologías, experiencia acumulada y experticia comprobada; sin embargo, el hecho de enfrentar el reto de un trabajo conjunto les ha obligado a compartir y, en ocasiones, a poner en discusión parte de su “know how”⁷, llegando a establecer acuerdos y consensos para una intervención conjunta.

De ahí que, también, todas las instituciones han aportado y han recibido nuevos aprendizajes en su contacto con las otras; es más, en ocasiones, se han creado, en una interacción conjunta, nuevas prácticas y metodologías, que han pasado a formar parte del bagaje institucional. Puede afirmarse que todas las instituciones se han enriquecido gracias al trabajo conjunto.

Estos aprendizajes se han traducido en una mayor eficiencia y eficacia a la hora de trabajar con las comunidades y organizaciones que, en definitiva, son las que más se han beneficiado de estos esfuerzos.

- **Los Planes de Trabajo y Planificaciones Estratégicas de Desarrollo de las diversas Organizaciones**

El trabajo conjunto obliga a planificar, ejecutar y monitorear, de forma coordinada, estas herramientas que son los Planes de Trabajo y las Planificaciones Estratégicas de Desarrollo, elaboradas participativamente con las organizaciones, y que se han convertido en una guía para el trabajo concreto en cada una de ellas y en una estrategia fundamental para el fortalecimiento y empoderamiento al interior de las mismas.

- **El empoderamiento de las propias organizaciones**

Consciente de que una intervención externa, por muy coordinada y sinérgica que sea, representa un momento especial y extraordinario en la vida de las organizaciones y comunidades, el PAB ha promovido, de todas las formas posibles, el empoderamiento y apropiación por parte de los/as beneficiarios/as. Para ello ha intentado evitar, en la medida de lo posible, formas y metodologías paternalistas que sólo aumentan la dependencia; ha promovido que las organizaciones se conviertan en protagonistas de su propio desarrollo y las ha asociado en la propuesta, a través de mecanismos de diálogo y retroalimentación permanentes, para que trasciendan el rol de beneficiarias y sean socias en un proceso de desarrollo común y compartido.

7. El “know how” o Conocimiento Fundamental forma parte del “saber hacer” o práctica de las instituciones o empresas y, aunque se aplica principalmente en el campo comercial, puede aplicarse a todo tipo de instituciones, incluidas las ONG’s; generalmente, es uno de los aspectos que se cuida y defiende con mayor celo a nivel interno.

- **El proceso de desarrollo**

Un proceso de desarrollo local tiene como principales protagonistas a las personas, familias, organizaciones y autoridades locales, que son quienes, en la práctica, lo implementan y sustentan, pues los tiempos del desarrollo son largos e implican cambios culturales y en las estructuras.

Con estos principios, un programa o proyecto, por bueno que sea, es y representa un momento, cuyo principal aporte es sustentar y apoyar el proceso de desarrollo local. Con esta conciencia ha actuado el PAB y las Instituciones Catalanas y Ecuatorianas que lo han implementado, sabiendo que los logros alcanzados, aun siendo importantes, son, a su vez, limitados y que los procesos sólo se consolidan con el empoderamiento de los principales protagonistas.

La confianza, cercanía, identificación y compromiso de los actores institucionales del PAB con las organizaciones y autoridades locales representan, en verdad, una ayuda considerablemente importante de cara la consolidación de este proceso de desarrollo local que, sin embargo, debe aún fortalecerse.

LAS ALIANZAS CON ACTORES PÚBLICOS Y PRIVADOS

9

Como ya ha sido puesto de relieve repetidas veces a lo largo del presente documento, una de las estrategias importantes del PAB ha consistido en establecer Alianzas de cooperación con otras instituciones presentes en la zona, especialmente con las Instituciones Públicas de los Gobiernos Locales y de las Delegaciones Provinciales del Gobierno Central. En este capítulo analizaremos la dimensión de dichas Alianzas y la opinión que personas claves de algunas instituciones tienen sobre el PAB.

Muchas de estas Alianzas se han traducido en la firma de Convenios que establecen compromisos de cooperación, trabajo y financiamiento conjunto de diversas actividades y proyectos. Los presentamos a continuación.

9.1. CONVENIOS SUSCRITOS POR EL PAB CON OTROS ACTORES

Hasta finales de la 1ª Fase, el PAB ha suscrito un total de 22 Convenios de Cooperación Interinstitucional con diversas Instituciones Públicas y Privadas, Organismos de Desarrollo Multilaterales y Proyectos Internacionales.

En el siguiente cuadro presentamos un resumen de dichos Convenios, indicando la institución o instituciones con las que se firmaron, el tiempo de duración, los objetivos de los convenios y las zonas donde se aplican.

Cuadro N° 20: Resumen de Convenios Interinstitucionales firmados por el PAB, entre 2008 y 2010.

Nº	INSTITUCIÓN	TIEMPO	OBJETIVOS DEL CONVENIO	ZONAS
1	Fundación Ayuda en Acción	De Julio de 2008 a Diciembre de 2010	- Optimización de recursos y coordinación de acciones. - Apoyar y fortalecer procesos organizativos y productivos relacionados a Seguridad Alimentaria y diversificación de la producción, Empresariales, de Comercialización y Turismo. - Impulsar conjuntamente la implementación de SIPA's. - Facilitar a Ayuda en Acción, la información y los estudios de mercado de diversos productos. - Conformar la Red Provincial de Estructuras Financieras. - Diagnóstico y Plan de Acción en Género.	Cantón Echeandía y Parroquias Salinas y Facundo Vela
2	Asociación Viuda Armana e Instituto Tecnológico Superior Inter-cultural Bilingüe "Shimiatuk-kunapak Jatun Kapari" (INTISHJAK)	3 años: 2008/2010	- Poner en marcha una Planta Quesera en Simiátug. - Producción agropecuaria. - Capacitación a productores/as. - Capacitación a procesadores. - Equipamiento de la Planta Quesera. - Seguimiento al proceso de elaboración de lácteos.	Parroquia Simiátug
3	Programa de Apoyo al Sector Salud en Ecuador –PASSE-UE–	2 años: 2008/2009	- Manejo de páramos. - Realizar reforestación con plantas nativas. - Dar seguimiento al manejo de bosques. - Realizar Planes de Uso y Manejo. - Capacitar a las comunidades en manejo del páramo. - Dar seguimiento a los acuerdos de conservación y Planes de Uso y Manejo.	Parroquias Salinas y Simiátug
4	Instituto Nacional de la Niñez, la Familia y la Adolescencia –INNFA– (hoy MIES-INFA)	1 año: 2008	- Coordinación de acciones relacionadas a los Planes de Desarrollo de diversas comunidades. - Actualización de los Planes de Desarrollo. - Implementación de los Planes de Desarrollo. - Financiar acciones de los Planes de Desarrollo.	Parroquia Simiátug
5	Programa de Apoyo al Sector Salud en Ecuador –PASSE-UE– y Asociación Simiátug Samai	3 años: 2008/2010	- Trabajo integral con la Asociación Simiátug Samai. - Asistencia Técnica. - Realización de Estudios de Mercado. - Apoyo al procesamiento de cuyes y plantas aromáticas. - Manejo y seguimiento de SIPA's.	Parroquia Simiátug

Nº	INSTITUCIÓN	TIEMPO	OBJETIVOS DEL CONVENIO	ZONAS
6	Consejo Cafetalero Nacional –COFENAC– y Unión de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Echeandía –UNORCIE–	2 años: 2008/2009	- Cooperación para la implementación y manejo de SIPA's. - Manejo sustentable de zonas cafetaleras. - Mejoramiento de la caficultura y desarrollo sustentable. - Impulsar, dar capacitación y seguimiento a la implementación de SIPA's. - Apoyo a los Planes de Desarrollo de las organizaciones de la UNORCIE. - Apoyo para la comercialización asociativa.	Cantón Echeandía
7	Programa de Desarrollo Rural Territorial –PRODER–	De Octubre de 2008 a Diciembre de 2009	- Apoyo a la seguridad alimentaria, diversificación de la producción, comercialización y fortalecimiento organizativo. - Actualización de los Planes de Desarrollo de las organizaciones. - Elaborar y difundir Estudios de Mercado. - Estudios de riego y acceso al riego. - Establecimiento de INFO-CENTROS. - Mejoramiento de Cadenas productivas. - Protección del ambiente.	Cantones Echeandía y Las Naves, y Parroquia Facundo Vela
8	Asociación Inti Pacha, COAC Codesarrollo, COAC San José, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca –MAGAP– y Proyecto de Quinoa del PL-480	2 años: De Julio de 2009 a Junio de 2011	- Lograr una producción continua programada de quinoa y otros cereales, granos y animales menores. - Poner en funcionamiento el Centro de Acopio en la Provincia Bolívar para la recepción, almacenamiento, transformación y la comercialización de los productos. - Crear y fortalecer la Caja de Ahorro y Crédito de la Asociación Inti Pacha. - Fortalecer y ampliar la cobertura del crédito a través de las Cooperativas San José Ltda., Codesarrollo Ltda. y la Caja Comunal de la Asociación Inti Pacha. - Vigilar la buena marcha del proyecto y la participación de los actores.	Provincia Bolívar
9	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca –MAGAP– e Instituto Nacional de Riego –INAR–	18 meses: De Julio de 2009 a Enero de 2011	- Implementar coordinadamente, y bajo unos mismos criterios, estrategias y políticas de intervención, sistemas de riego y riego parcelario. - Dar sostenibilidad y viabilidad a las obras de infraestructura implementadas. - Apoyar en el manejo, en forma sustentable, de los recursos naturales. - Promover el mejoramiento de la producción agrícola y pecuaria, favoreciendo la seguridad alimentaria de las familias.	Zonas de intervención del PAB

Nº	INSTITUCIÓN	TIEMPO	OBJETIVOS DEL CONVENIO	ZONAS
10	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP-Echeandía y Fundación Ayuda en Acción	18 meses: Desde Agosto de 2009	- Capacitar a las organizaciones en producción pecuaria. - Implementación de Escuelas de Campo de Agricultores. - Implementación de parcelas demostrativas de pastos. - Contribuir eficientemente al desarrollo sustentable del sector agropecuario.	Cantón Echeandía y Parroquia Salinas
11	Programa de Desarrollo Rural Territorial –PRODER–, Corporación de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Facundo Vela –COCIFV– y Fundación Ayuda en Acción	9 meses: Entre 2009 y 2010	- Construcción del Centro de Acopio de Granos. - Capacitar en varios temas y dar seguimiento organizativo a las comunidades y productores/as. - Formación de líderes/as. - Apoyo a promotores/as agropecuarios/as. - Conservación y manejo de los Recursos Naturales. - Impulso a la Comercialización Asociativa. - Elaboración y socialización de Estudio de Mercado del Fréjol. - Elaboración y aplicación del Plan de Negocios del Centro de Acopio.	Parroquia Facundo Vela
12	Ministerio de Inclusión Económica y Social –MIES–	1 año: De Octubre de 2008 a Septiembre de 2009	- Colaborar, coejecutar y cogestionar la realización de programas y proyectos productivos y de otra índole a ejecutarse por mutuo acuerdo. - Establecer actividades coordinadas entre diferentes proyectos en ejecución. - Proporcionar información sobre los programas que desarrolla la Dirección Provincial del MIES-B ubicados en Bolívar. - Otorgar un tratamiento preferente en las relaciones de colaboración en los programas que desarrollen ambas partes.	Provincia Bolívar
13	Ministerio de Inclusión Económica y Social –MIES– y Fundación Runacunapac Yachana –FRY–	24 meses: Desde Julio de 2008 a Julio de 2010	- Cofinanciar el Proyecto "Mejoramiento de la Seguridad Alimentaria en las 35 comunidades de la Parroquia de Simiátug". - Apoyar con técnicos/as para la asistencia técnica y transferencia de tecnología. - Apoyar en el componente de Salud y Nutrición, mediante capacitaciones en Seguridad Alimentaria. - Dotación y siembra de plantas nativas. - Apoyar en el componente de Fortalecimiento Organizativo en los procesos de capacitación a líderes, actividades culturales y artesanales, y su difusión. - Financiar la realización de Estudios de Mercado y búsqueda de nuevos mercados para los principales productos de la Asociación Simiátug Samai y de la FRY. - Diseño, implementación y asistencia técnica para 100 SIPA's. - Financiamiento de procesos de capacitación en: (i) Manejo de SIPA's, (ii) Gestión Administrativo-Financiera de Empresas, (iii) Desarrollo Local, (iv) Manejo de Estructuras Financieras Locales.	Parroquia Simiátug

Nº	INSTITUCIÓN	TIEMPO	OBJETIVOS DEL CONVENIO	ZONAS
14	Programa Articulación en Redes del PNUD –ART/PNUD– y Gobierno Provincial de Bolívar	12 meses: Entre 2009 y 2010	- Implementación conjunta del proyecto “Fortalecimiento de cuatro proyectos productivos/empresariales en el cantón Echeandía, provincia Bolívar”. - Supervisión técnica, administrativa y financiera del proyecto.	Cantón Echeandía
15	Red de Instituciones de Apoyo a la Comercialización de las Empresas Asociativas de Bolívar	Desde Octubre de 2009	- Promover el acuerdo y la coordinación entre las instituciones de apoyo a la comercialización de los productos de la Provincia, generando institucionalidad y un ambiente de confianza y cooperación que permita el debate e intercambio de conocimiento. - Colaborar con las empresas asociativas para fomentar sus capacidades de crear alianzas (entre ellos y con los mercados), en función de lograr sus objetivos socio-económicos; y facilitar su acceso a los nichos más apropiados del mercado. - Proponer y promover acuerdos y políticas públicas de índole local, que fomenten la generación de capacidades productivas-comerciales en la Provincia. - Apoyar la articulación más idónea entre el desarrollo de las empresas asociativas y solidarias, y los procesos de desarrollo local y cooperación. - La Red está conformada por las instituciones siguientes: Promoción Humana Diocesana, MIES-IEPS, Consejo Provincial de Bolívar, FEPP, Fundación Su Cambio por el Cambio, CODECOB, CAMARI, MCCH, CONPAPA, PAB, Simiátug Samai y CORPEI.	Provincia Bolívar
16	Municipio del Cantón Echeandía	1 año: De enero de 2010 a Diciembre de 2010	- Apoyar la adecuación, rehabilitación y fortalecimiento de las microempresas del Cantón Echeandía. - La mejora de los caminos y accesos principales y secundarios a las Empresas. - La implementación del manejo y reciclaje de los desechos orgánicos y sólidos de Echeandía. - El fortalecimiento del tejido asociativo y la promoción de la mujer en pro de una sociedad inclusiva. - La contribución eficiente al desarrollo sustentable del sector agropecuario.	Cantón Echeandía
17	Fundación PROLATINA	18 meses: Desde Junio de 2009 hasta Diciembre de 2010	- Apoyar la implementación del Plan de Trabajo de varias comunidades de la Parroquia. - Implementación de SIPA's. - Implementación de Sistemas de riego parcelario. - Manejo y conservación de Recursos Naturales y Páramo. - Capacitar y dar seguimiento a los/as productores/as. - Apoyar al fortalecimiento de las EFL's de la Parroquia. - Apoyar el funcionamiento de la Planta Quesera de Pímbalo: registros sanitarios, marketing... - Apoyar en la elaboración e implementación del Plan de Negocios de la Planta Quesera de Pímbalo. - Implementar el Sistema de Control de Calidad y Buenas Prácticas en la Planta Quesera de Pímbalo.	Parroquia Simiátug

Nº	INSTITUCIÓN	TIEMPO	OBJETIVOS DEL CONVENIO	ZONAS
18	Junta Parroquial de Simiátug y Fundación Runacunapac Yachana –FRY–	8 meses: Desde Junio de 2010	Elaboración participativa del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Simiátug.	Parroquia Simiátug
19	Municipio del Cantón Echeandía, Empresa de Producción de Abonos Orgánicos El Vergel, Unión de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Echeandía –UNORCIE–	9 meses: Desde Junio de 2010	- Realizar una campaña de concientización para el manejo, clasificación, reciclaje y recolección de desechos orgánicos de la zona urbana del Cantón Echeandía, para reducir los niveles de generación de basura en el Cantón. - Organizar el sistema de recogida de desechos orgánicos generados en las ferias, mercados y restaurantes de la zona urbana del Cantón Echeandía. - Sensibilizar a los habitantes de la zona urbana del Cantón Echeandía sobre los problemas ambientales y sociales que genera la basura y concienciar acerca del adecuado manejo de los desechos. - Producir más y mejorar la calidad de la producción de abono orgánico en la Microempresa El Vergel. - Mejorar la capacidad administrativa y el desempeño comercial de la empresa. - Promover la agricultura orgánica en el Cantón Echeandía en las organizaciones de productores/as vinculadas con UNORCIE, MCCH y el PAB.	Cantón Echeandía
20	Municipio del Cantón Las Naves	6 meses: De Junio de 2010 a Diciembre de 2010	- El fortalecimiento del tejido asociativo y la promoción de la mujer. - La contribución eficiente al desarrollo sustentable del sector agropecuario. - El apoyo a la adecuación, rehabilitación y fortalecimiento de las Empresas Asociativas. - El fomento de las estrategias de mejoramiento de la Cadena de Valor del Cacao seco, con la OSG UCOCs. - La conservación ambiental y el manejo adecuado de los Recursos Naturales. - El funcionamiento y la gestión adecuada del Info-Centro, en coordinación con las Empresas Asociativas.	Cantón Las Naves
21	Instituto Nacional de Riego –INAR–	2 meses: De Noviembre a Diciembre de 2010	- Completar la implementación del Sistema de Riego Comunitario de la Comunidad de Pímbalo, incluida la tecnificación del Riego Parcelario por aspersión con los/as 105 usuarios/as del Comité de Riego de la Comunidad. - Velar para que los rubros modificados de acuerdo a las necesidades reales dentro del Presupuesto de ejecución para el Proyecto de Riego de Pímbalo, ejecutado por parte del Gobierno Provincial de Bolívar, se ejecuten de acuerdo a lo planteado por la Comisión de Fiscalización. - Asistencia Técnica para la organización social y gestión del sistema de riego comunitario, así como para la administración, operación y mantenimiento del sistema.	Comunidad de Pímbalo, Parroquia Simiátug

Nº	INSTITUCIÓN	TIEMPO	OBJETIVOS DEL CONVENIO	ZONAS
22	Municipio del Cantón Echeandía, Unión de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Echeandía –UNORCIE–	1 año: De Enero a Diciembre de 2011	- Fortalecimiento Organizacional y Comercialización Asociativa de Cacao y otros productos campesinos. - Construcción del Centro de Acopio de UNORCIE. - Mantener reuniones técnicas de trabajo que faciliten intercambiar experiencias, metodologías y formas de trabajo para fortalecer los procesos emprendidos.	Cantón Echeandía

Fuente: Documentos de Convenios de Cooperación firmados. PAB, 2008-2010. Elaboración DARE.

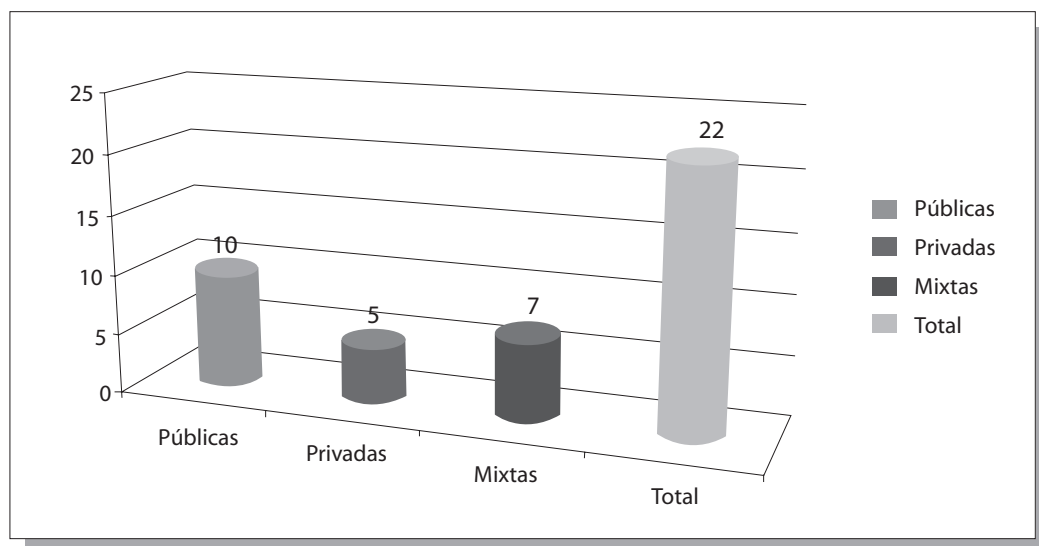
En total son 22 Convenios de Cooperación Interinstitucional, que conviene analizar en su composición:

- Se han realizado convenios que benefician a todos los cantones y parroquias en los que interviene el PAB.
- En 13 de los Convenios (59%) hay, al menos, dos instituciones firmantes además del PAB; y 9 de ellos (41%) lo suscriben también las OSG's u OB's beneficiarias del mismo.
- 11 Convenios (50%) involucran a instancias locales de las Instituciones del Estado Central, siendo el MAGAP la instancia con la que más convenios (3) se han suscrito.
- 7 Convenios (32%) son con Gobiernos Locales y Seccionales. Concretamente, con el Gobierno Provincial de Bolívar (2), los Municipios de Echeandía (3) y Las Naves, y la Junta Parroquial de Simiátug.
- 6 Convenios (27%) involucran a ONG's o Instituciones Privadas, siendo la más importante Ayuda en Acción, con 3 convenios, institución con la que se suscribió un convenio marco de coordinación conjunta.
- Finalmente, 4 Convenios (18%) se han hecho con Programas ejecutados por Instancias de Cooperación Internacional: el Programa PASSE-UE, que contaba con financiamiento de la Comisión Europea y se ejecutaba con el propio Estado Ecuatoriano, un Proyecto del PL-480 de la FAO y el Programa ART del PNUD.

Hay que señalar que todos los convenios se han suscrito en torno a las líneas de acción que ha ejecutado el PAB, lo que, sin ninguna duda, ha favorecido la creación de sinergias, la coordinación de trabajos y la complementariedad de financiamientos.

En el gráfico siguiente se muestran los Convenios suscritos por el PAB, durante la ejecución de la 1ª Fase, desagregados por tipo de institución.

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



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

9.2. LA OPINIÓN DE LOS OTROS ACTORES LOCALES SOBRE EL PAB

Recogemos en este apartado las expresiones e ideas vertidas sobre el PAB en entrevistas personales con representantes de instituciones y otros/as actores relevantes presentes en la Provincia Bolívar.

Estas entrevistas se realizaron los días 16 y 17 de agosto de 2010 y se han editado para darles forma de texto. Resumimos los principales aportes.

9.2.1. Lic. Jorge Boada, Director Provincial en Bolívar del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

“Nos sentimos muy ligados al trabajo que hace el PAB y, más concretamente, el FEPP y MCCH, a los que conocemos desde hace muchos años. La mayor coordinación se ha realizado desde el IEPS (Instituto de Economía Popular y Solidaria).

Debemos destacar que, desde el PAB, no se ha buscado protagonismo, sino un trabajo más colectivo, porque el protagonismo lo deben tener las organizaciones y personas beneficiarias. Por eso necesitamos hacer un trabajo muy articulado entre el MIES, el PAB, otros ministerios y otros actores, como los Gobiernos Locales. Debemos unir recursos para evitar tantas duplicaciones de esfuerzos, recursos y trabajos, coincidiendo, como coincidimos, en los objetivos de la Economía Popular y Solidaria.

En muchos aspectos del desarrollo, los problemas son más sociales que técnicos. La producción existe, pero es necesaria la transformación y comercialización. Debemos hacer un mayor esfuerzo en la comercialización. El Enfoque de 'Cadenas de Valor', que tiene el PAB, es muy interesante y uno de los temas más importantes, sin olvidar otros temas como los servicios financieros, informáticos, ambiente, género, etc., temas que también han sido asumidos por el PAB".

9.2.2. Ing. Leonardo Gallegos, Técnico del Instituto de Economía Popular y Solidaria (MIES-IEPS)

"Hemos mantenido buenas relaciones de trabajo con el PAB y los/as técnicos/as de las instituciones que lo conforman; esto nos ha permitido intercambiar experiencias interinstitucionales. Hemos aprendido a visualizar cosas que, a veces, desde la función pública no se ven fácilmente. Ha habido un aporte importante en la articulación de las intervenciones, algo que el PAB ha buscado desde el inicio y que nos ha permitido construir algunos elementos de intervención, gracias a las metodologías aplicadas por el PAB. Nos hemos involucrado en las propuestas del PAB, porque plantea una forma de intervención necesaria para la provincia. El trabajo institucional, anteriormente, siempre estaba desarticulado: lo público y lo privado por separado, cada uno por su cuenta y las instituciones públicas actuando separadas entre sí. Como IEPS, con la ayuda del PAB, hemos adoptado la metodología de 'Cadenas de Valor'; esto nos ha permitido también trabajar en procesos territoriales y no en proyectos aislados. Estamos, también, trabajando en conjunto en el tema de Finanzas Populares. El desarrollo, que nos compete como IEPS en Bolívar, es un tema que debemos tratarlo de forma integral y no como factores o elementos aislados; esta visión nos la ha aportado el PAB.

Al PAB la gente lo ha visto como una institución que permite apoyar y apuntalar los esfuerzos de todos y todas, donde la generación de talento humano local es imprescindible. La gente ha visto que no pueden esperar todo regalado, sino que deben contribuir para generar su propio desarrollo. Por eso también hemos podido concatenar acciones comunes, porque, desde experiencias anteriores, hemos aprendido que el esfuerzo de la gente les transforma en actores y no en meros receptores de cosas.

El proceso iniciado necesita apuntalarse y afirmarse más. Nosotros, como IEPS, queremos seguir con la dinámica iniciada por el PAB. Nos parece muy importante seguir fortaleciendo el sistema iniciado de conformación y trabajo en redes.

Tradicionalmente, desde el Estado se ha trabajado con proyectos elaborados desde un escritorio, y que luego se botaban hacia la gente; ahora estamos entrando en la dinámica de construir participativamente las propuestas; esto es algo que también nos ha dejado el PAB.

Estamos embarcados en la construcción de una propuesta inteligente y elaborada, que sea una respuesta a las necesidades de la gente. Creemos que buscar el empoderamiento de la gente es el camino correcto; la gente debe invertir en su propio desarrollo, con sus recursos. Es preciso generar capacidades locales, no sólo en el aspecto técnico, sino hacer que la gente se tome de las manos para poder avanzar. Hemos cambiado gracias a la influencia de actores, como el PAB, que nos han hecho ver otras realidades y otra forma de intervenir con las organizaciones y comunidades".

9.2.3. Leonardo Vera, Facilitador de la Estrategia Nacional Acción Nutrición –INTI– en Bolívar, Técnico del Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social⁸

“Comenzamos la relación con el PAB cuando se inició la estrategia INTI, con el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social y el Proyecto de la FAO, en Bolívar. En ese momento, el PAB realizó una socialización de sus acciones y, desde ahí, establecimos un diálogo conjunto.

Establecimos acuerdos para la realización de acciones conjuntas, como lo estamos haciendo hoy día, compartiendo también recursos económicos. Así podemos aportar al cumplimiento de la estrategia de desarrollo del PAB que nosotros vemos como muy buena. Lo que nos ha llamado la atención de la propuesta del PAB y por lo que decidimos colaborar con ella ha sido:

- *Primero, cero paternalismo, todos deben colaborar.*
- *Segundo, el manejo del páramo, manejo del suelo y conservación de los recursos naturales, que es muy importante.*
- *También lo relativo a la asociatividad para la comercialización.*
- *El aspecto de la seguridad alimentaria en la producción que tiene indicadores bien interesantes y que estamos también asumiendo. Es un modelo con el que nosotros no contamos.*

El modelo de intervención del PAB está muy ligado al Sumak Kawsay, ya que está incidiendo en el incremento de los ingresos familiares. Uno de los indicadores sirve, precisamente, para medir los ingresos desde el inicio y el crecimiento que se va dando. No se puede hablar de seguridad alimentaria si la gente no cuenta con lo suficiente para vivir.

Otro aspecto que me parece importante del PAB es el seguimiento técnico.

El INTI busca acabar con la desnutrición crónica infantil en todo el país y, desde ahí, estamos trabajando con todos los ministerios y con los otros actores locales. En Simiátug tenemos poco conocimiento y experiencia y queremos pegarnos a la experiencia del PAB. El PAB ha dado resultados, la gente está contenta y se inserta en un proceso de crecimiento, no sólo por la producción, sino también porque hay un proceso de formación de líderes/as”.

9.2.4. Sr. Manuel Túqueres, Presidente de la Junta Parroquial de Facundo Vela

“El PAB ha sido un aliado estratégico para las autoridades de la Parroquia Facundo Vela, ha contribuido para que se fortalezcan las organizaciones y a mí, como presidente de la Junta, me ha dado experiencia para comprometerme con las organizaciones y trabajar por la gente.

8. El Gobierno Nacional, a través del Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, ha puesto en marcha el programa denominado Estrategia Nacional para la Erradicación Acelerada de la Malnutrición Infantil (Acción Nutrición) con el objetivo de mejorar la situación nutricional de la población con énfasis en los niños menores de cinco años y en mujeres embarazadas.

Acción Nutrición se desarrolla en los cantones de Pujilí y Sigchos en Cotopaxi; Guaranda, Chillanes y San Miguel en la Provincia Bolívar; y Alausí, Guamote y Colta en Chimborazo.

Las Juntas Parroquiales estamos sin recursos, pero, con el apoyo de las instituciones, se ha podido contribuir al sector campesino en las áreas de la producción, de la comercialización, etc. El PAB nos está ayudando también en la elaboración del Plan de Desarrollo de la Parroquia.

Hemos retrocedido en el área social, no hay líderes jóvenes; queremos fomentar que aparezcan y, también, impulsar la organización de mujeres. Queremos tener, también, orgánicas todas las verduras y alimentos que son para el consumo familiar y, luego, también para el mercado. Todo esto ha sido uno de los aportes del PAB; a nosotros nos ha encantado, porque hemos coincidido en las ideas. No es como el MAGAP, que dice 'hay que hacer así', pero no se compromete. Nosotros queremos calidad, productos más sanos. Queremos también regadío parcelario.

Más que todo, el PAB nos ha hecho despertar la mente. Antes, nuestros padres han tenido ideas, pero no han sabido orientarnos hacia dónde debíamos ir. Debemos motivar a los jóvenes a ser empresarios, que produzcan con calidad, producto sano, orgánico. La organización quiere que los jóvenes sean mejores que nosotros”.

9.2.5. Ing. Natalia Herrera, Técnica Local del Programa ART del PNUD⁹

“Desde que llegué a Bolívar me pusieron en contacto con las instituciones con las que, como Programa ART, estábamos coordinando acciones y, una de ellas, era el PAB. Tenemos un proyecto de impacto en común. Como programa de articulación de redes locales de las NNUU, tenemos pequeños proyectos de impacto con presupuestos pequeños, pero cuya finalidad fundamental es articular actores de la Provincia. Uno de estos proyectos es el Fortalecimiento de 4 Proyectos Productivos en Echeandía. El PAB tuvo una función propositiva; uno de sus aportes fue el plantear una línea base previa.

El PAB es importante, por las articulaciones que ha hecho y por tener un acercamiento mucho mayor a la realidad, lo que para nosotros es sumamente valioso. El hecho de que el PAB, el FEPP y el MCCH sean parte del Grupo de Trabajo del Programa ART, que nosotros promovemos, es un valor agregado a la experiencia que tiene el Programa en relación con las actuaciones en otras provincias.

He conocido bastante el trabajo de MCCH y me ha impresionado la forma de trabajar de las personas de MCCH; son jóvenes con mucho profesionalismo y un enorme compromiso; esto es una combinación interesante, pues, en la Provincia Bolívar, no es común. Hay, además, una gran seriedad en la ejecución de las actividades y la entrega de informes. Me parece importante que el PAB y el Consorcio se mantengan en el futuro. Hay que ver las estrategias para ello”.

9. El Programa ART/PNUD pone a disposición del Ecuador y de los diferentes cooperantes interesados un marco de referencia programático y de gestión capaz de fortalecer la articulación entre las dimensiones: territorial, nacional e internacional de los procesos de desarrollo; y la acción complementaria de la cooperación internacional a favor del desarrollo humano para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio -ODM-. La contraparte nacional es la Secretaría Nacional de Planificación -SENPLADES-.

En la Provincia Bolívar, ART trabaja desde febrero de 2008. Su objetivo central en el nivel provincial es promover una mayor articulación entre instituciones y organizaciones presentes en el territorio.

9.2.6. Dr. José Silva, Técnico del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), en Echeandía

“Hicimos una alianza conjunta entre el MAGAP, el PAB y Ayuda en Acción. Ha sido muy valioso por la retroalimentación y conocimientos que hemos adquirido en el trabajo entre las tres instituciones y con las comunidades, especialmente con la de Monoloma.

El PAB, como modelo de desarrollo, es excelente, por el hecho mismo de buscar y establecer alianzas. Los temas trabajados con la comuna fueron apegados a su realidad y se brindó ayuda a personas que se encontraban en extrema marginación. Los/as técnicos/as del PAB son personas que han venido trabajando por muchos años con el sector comunitario, desarrollando actividades en los sectores marginales de la Provincia Bolívar. Profesionalmente, están bien capacitados/as y están haciendo las cosas de acuerdo a las necesidades del sector.

El trabajar en consorcio supone un valor agregado. Si tenemos objetivos comunes, hemos de partir desde ahí y cada uno debe aportar con su experiencia. El hecho de que se hayan unido instituciones ha facilitado, por una parte, el trabajo y, por otra, se han compartido criterios y metodologías, lo que también es importante”.

Haciendo un breve resumen, lo que se destaca de la opinión de los otros actores locales en relación con el PAB son los siguientes puntos:

- La permanente voluntad de coordinar acciones y compartir esfuerzos.
- La integralidad del modelo de desarrollo impulsado.
- Las metodologías que, en algunos casos, son asumidas por las otras instituciones, como un modelo válido y no paternalista.
- La capacidad técnica y el compromiso de vida de las personas de las instituciones que conforman el PAB.
- La visión de que el desarrollo es un proceso que va más allá de un proyecto concreto y la necesidad de fortalecer lo logrado, para que alcance sostenibilidad.

También se hacen algunas recomendaciones al PAB en lo relacionado con la socialización de sus logros y propuestas y para la continuidad del programa.

LA ESTRECHA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE EL MODELO DE DESARROLLO DEL PAB, EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO PARA EL BUEN VIVIR Y LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO

10

En este capítulo analizaremos los vínculos y relaciones que se establecen entre el PAB y dos documentos de especial trascendencia, el Plan Nacional para el Buen Vivir (Sumak Kawsay) y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Ambos son la necesaria referencia si se quiere hablar de desarrollo en el mundo y en el Ecuador, y el marco ineludible, conceptual y operativo, dentro del cual las instituciones, sean públicas o privadas, han de “moverse” y cooperar, sumar esfuerzos y alinearse, de acuerdo también a lo que propone la Declaración de París (2005), sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo (apropiación, alineación, armonización y gestión por resultados).

El 8 de septiembre del 2000, la Asamblea General de las Naciones Unidas se constituyó en la Cumbre del Milenio con el fin de hacer una solemne declaración (*la Declaración del Milenio*) y acordar una serie de objetivos de desarrollo que debieran alcanzarse para las primeras décadas del siglo XXI (la mayoría para el 2015). A pesar de las numerosas críticas vertidas contra estos ODM, el hecho es que los ODM se constituyeron desde entonces en una propuesta para articular a nivel global las áreas prioritarias del desarrollo social, económico y medioambiental, necesarias para promover la reducción de la pobreza y posibilitar el desarrollo sostenible. De hecho, se han convertido en la referencia de la cooperación internacional al desarrollo; prácticamente todas las agencias oficiales de desarrollo, multilaterales o bilaterales, afirman explícitamente su compromiso con los ODM al situarlos como la prioridad de sus intervenciones. Desde el PAB, como se mostrará más adelante, se reafirma el compromiso y la responsabilidad por impulsar importantes avances para su cumplimiento en Bolívar, definiéndose de hecho como “**un Programa de Desarrollo Local, Humano, Integral, Sostenible, Endógeno e Institucional, planteado como una contribución más al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en Ecuador**”.

Por otro lado, con la orientación técnica y metodológica de la Secretaría Nacional de Planificación (SENPLADES), se elaboró el Plan Nacional para el Buen Vivir, que fue aprobado por el Consejo Nacional de Planificación para el periodo 2009-2013. Este Plan, que sustituye al anterior Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010, plantea nuevos e importantes retos orientados a la construcción de un Estado Plurinacional e Intercultural y para alcanzar el Buen Vivir de los y las ecuatorianos/as. Durante su construcción participativa, en varias ocasiones, desde el PAB y las instituciones integrantes del Consorcio Ecuatoriano, se participó en el proceso por

expresa invitación de la SENPLADES, tanto en espacios a nivel nacional organizados en Quito, como en los eventos organizados en la Zona de Planificación 5, a la que pertenece Bolívar; asumiendo incondicionalmente y dando cumplimiento al Artículo 280 de la Constitución del Ecuador: *“El Plan Nacional de Desarrollo es el instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; la inversión y la asignación de los recursos públicos; y para coordinar las competencias exclusivas entre el Estado Central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia es de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”*.

10.1. EL PAB EN EL MARCO DEL PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009-2013

Son numerosísimas las articulaciones existentes entre el **Plan Nacional para el Buen Vivir** (PNBV) y el Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar. La razón primera está en las instituciones que llevan adelante el PAB: **FEPP, MCCH, IEDECA, CAMARI y CORPEI**, todas ellas son instituciones de desarrollo sin ánimo de lucro y de amplia trayectoria que basan su accionar en los principios irrenunciables de la igual dignidad de los seres humanos, el **Buen Vivir** para todos y todas y la **Economía Social y Solidaria**; principios que también están en la base de la Constitución aprobada en 2008, de la que nace el Plan Nacional para el Buen Vivir. De hecho, han sido numerosas las voces y las veces que, desde diversas instancias del Poder Ejecutivo, se ha reconocido públicamente a las mencionadas instituciones como fuente de inspiración y consulta al momento de establecer la base ideológica y el trasfondo de valores que sustentan la Carta Magna que rige a todos/as los/as ecuatorianos y ecuatorianas, y el PNBV actualmente en vigencia y ejecución. El **PAB y las instituciones ecuatorianas ejecutoras han asumido como propio y se han alineado –de forma “natural”– con el Plan Nacional para el Buen Vivir (2009-2013)**.

A continuación se reproducen dos párrafos tomados del vigente PNBV y que aluden a la **nueva visión del desarrollo** que establece la Constitución de 2008, queriendo con ello poner de manifiesto que también el PAB, que inició en enero de 2008 su 1ª Fase –antes incluso de que se aprobara la nueva Constitución–, parte de esta misma visión humanista, solidaria y sustentable de la economía, al servicio de la vida (el Buen Vivir de todos/as) y no de la lógica perversa del capital:

- *“En la Constitución del Ecuador se supera la visión reduccionista del desarrollo como crecimiento económico y se establece una nueva visión en la que **el centro del desarrollo es el ser humano y el objetivo final es el alcanzar el sumak kawsay o Buen Vivir**... Por primera vez, en la historia de la humanidad una Constitución reconoce los derechos de la naturaleza y ésta pasa a ser uno de los elementos constitutivos del Buen Vivir... Para la nueva Constitución, **el sumak kawsay** implica mejorar la calidad de vida de la población, desarrollar sus capacidades y potencialidades; contar con un sistema económico que promueva la igualdad a través de la redistribución social y territorial de los beneficios del desarrollo; impulsar la participación efectiva de la ciudadanía en todos los ámbitos de interés público, establecer una convivencia armónica con la naturaleza; garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana; y proteger y promover la diversidad cultural (Art. 276)” (pág. 43).*

- ***“Para la economía social el ser humano es el centro de la actividad económica y, por lo tanto, la economía debe estar al servicio de la vida y no la vida en función de la economía. Esto supone revertir la lógica perversa del capitalismo, para el que la acumulación del capital constituye el motor de la vida. La economía social plantea la generación de una economía plural en donde las lógicas de acumulación del capital y del poder estén subordinadas a la lógica de la reproducción ampliada de la vida”*** (pág. 43-44).

En efecto, **el PAB se alinea y comparte esta misma visión**, como claramente se indica en el **objetivo específico 1**: *“Iniciar un proceso de desarrollo local en tres cantones de Bolívar (Las Naves, Echeandía y Guaranda) para mejorar el nivel de vida de las familias campesinas y reducir los índices de vulnerabilidad en las zonas de intervención”*; y también, por poner otro ejemplo, en el **objetivo específico 2**: *“Fundamentar un modelo técnico de desarrollo integral, humano y sostenible, a través de toda la cadena productiva y de valor, y las Alianzas estratégicas con instituciones y agentes de desarrollo”*.

El programa busca, pues, consolidar en el medio y largo plazo una cooperación al desarrollo más sinérgica y de mayor impacto, basada en la réplica y extensión de modelos técnicos integrales, y sustentada en una cooperación interinstitucional mantenida y fortalecida. Sólo así se alcanza la **sostenibilidad y sustentabilidad de procesos endógenos de Desarrollo Local**, entendido como desarrollo social y solidario, según la visión del Sumak Kawsay.

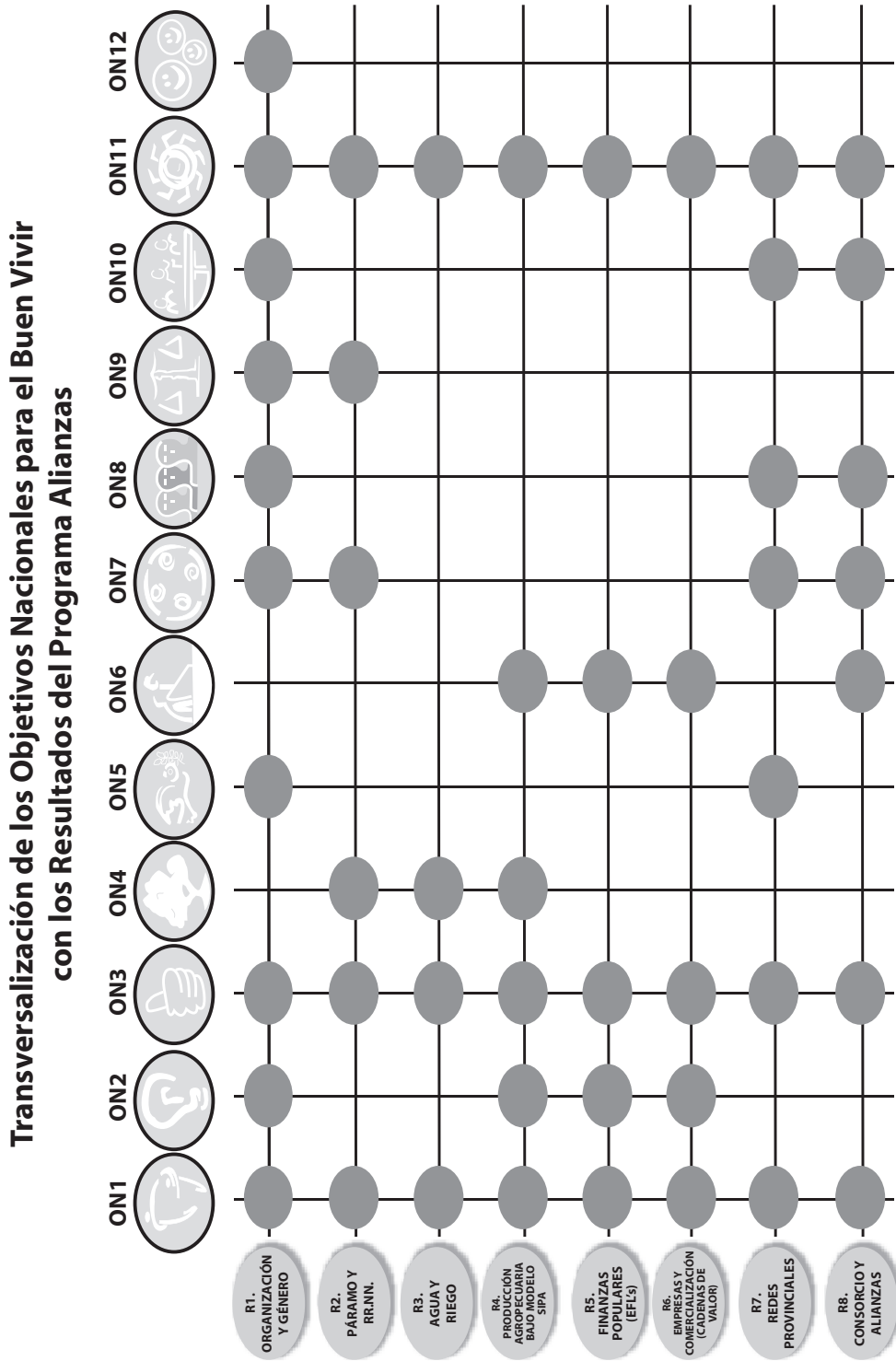
En el PAB se habla, tal como propone el PNBV y la Constitución, de **Procesos de Desarrollo Local**:

- **Sostenibles**, en el sentido de que son los propios actores locales los que, desde sus necesidades, intereses estratégicos y potencialidades, asumen el rol protagónico en cada una de las líneas de intervención.
- **Endógenos**, porque, insertado en el territorio y con Enfoque de Cadena de Valor, se genera una dinámica interna de mejoramiento progresivo de las condiciones de vida de las familias campesinas e indígenas.
- **Integrales**, en cuanto que se aplican innovaciones técnicas y tecnológicas, como el Modelo SIPA (Sistema Integrado de Producción Agropecuaria), que integran sinérgicamente los esfuerzos realizados desde el Programa y desde los demás actores en el territorio, recibiendo alto valor agregado.

Así, finalizando ya el programa, se puede constatar: el **mejoramiento en los ingresos** familiares; más **oportunidades de empleo**; una buena **integración territorial**; un entorno innovador que atrae inversiones y **nuevas ideas de empresas y servicios**; y, sobre todo, **una sociedad menos vulnerable y más inclusiva**. En conclusión, se justifica plenamente una intervención como la que realiza el PAB ya que, como ha quedado demostrado, realiza un aporte importantísimo al proceso de implementación del PNBV en Bolívar y en la Zona de Planificación 5 –a la que pertenece la Provincia– en línea con las orientaciones marcadas por la Constitución de 2008.

En las dos figuras que siguen se presentan, en forma visual y resumida, las articulaciones entre las 8 Líneas de Intervención del PAB, los 12 Objetivos (figura 4) y las 7 Temáticas de la Estrategia Territorial Nacional (figura 5) del Plan Nacional para el Buen Vivir.

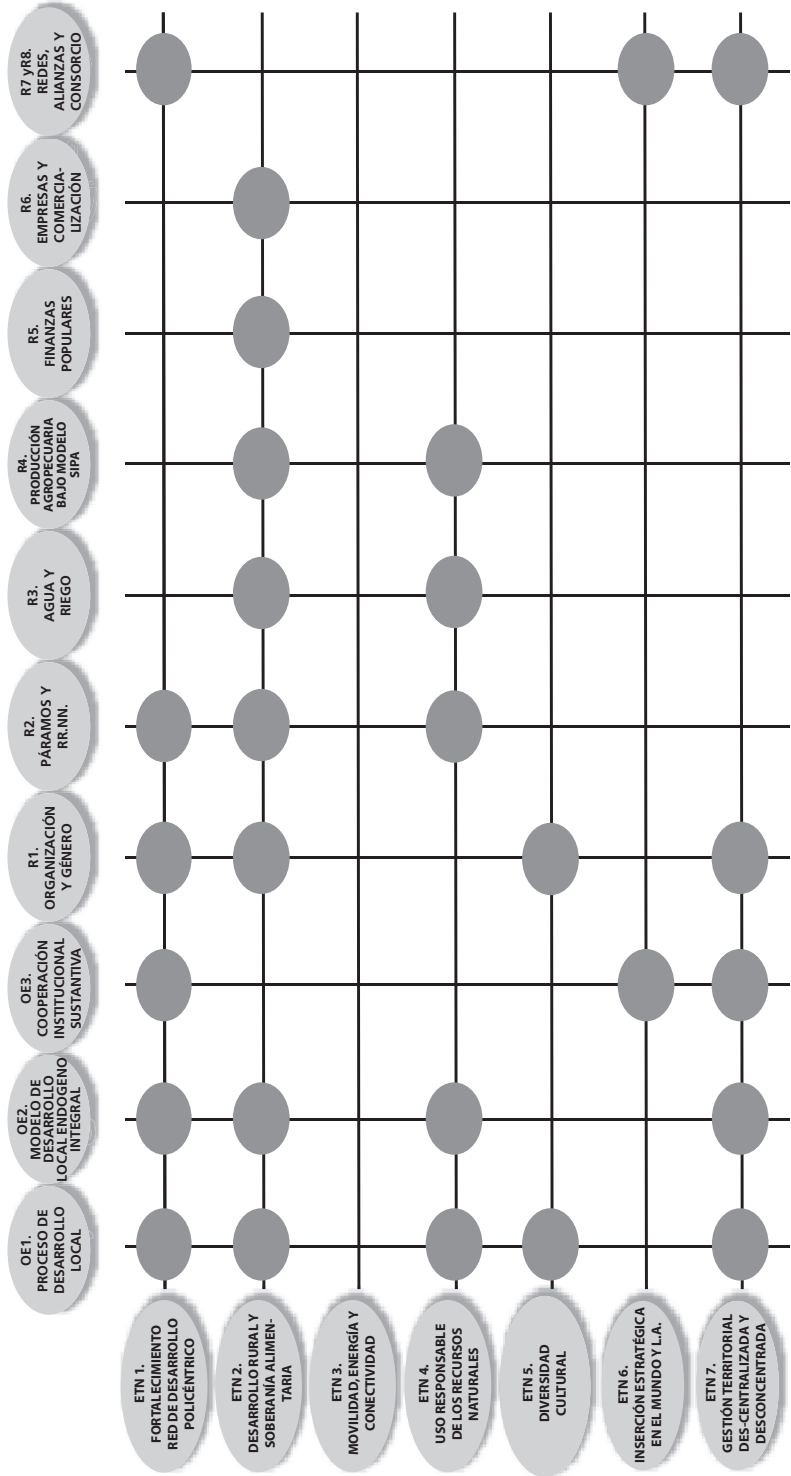
Figura N° 4: Articulación / Transversalización de los 12 Objetivos del PNBV con los 8 Resultados del PAB.



Fuente: Elaboración DARE.

Figura N° 5: Articulación / Transversalización de las 7 Estrategias del PNBV con los Objetivos y Resultados del PAB.

Transversalización de los Objetivos y los Resultados del Programa Alianzas con la Estrategia Territorial Nacional



Fuente: Elaboración DARE.

10.2. LA CONTRIBUCIÓN DEL PAB AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO DEL MILENIO EN BOLÍVAR

Como puede observarse de forma esquemática en el gráfico que se encuentra más adelante, son muchas las articulaciones que se establecen entre el PAB y los ODM, de forma que puede afirmarse sin lugar a dudas que el Programa Alianzas es una importante contribución para el logro y alcance de los ODM en Bolívar, y más específicamente en el área de intervención, que se inserta en las 3 parroquias de mayoría indígena del Cantón Guaranda (Simiátug, Salinas y Facundo Vela) y en los Cantones Las Naves y Echeandía.

Según se desprende del Informe elaborado en 2006 sobre el Estado de Situación de los ODM en Bolívar, ésta es una de las provincias del Ecuador con más pobre balance de cumplimiento logrado hasta la fecha y que, por otro lado, presenta más dificultades para avanzar; es decir, no se vislumbran, al menos en el corto plazo, expectativas esperanzadoras de que las metas establecidas por los ODM (y dicho sea de paso, asumidas por todos los gobiernos de turno) para el 2015 sean realmente alcanzadas, ni siquiera que vayan a lograrse progresos interesantes en los indicadores más relevantes. Una de las razones que inducen a ratificar este modo un tanto pesimista de ver la situación es que las múltiples recomendaciones incluidas en el Informe del Estado de Situación en Bolívar no están siendo decididamente aplicadas, ni siquiera consideradas, por las autoridades locales, que continúan inmersas en disputas políticas por el acceso al poder y a los recursos económicos, en lugar de unir todas las voluntades en una planificación común que impulse procesos de desarrollo local sostenibles y verdaderamente participativos.

Ante la situación señalada se justifica plenamente una intervención como la que viene realizando el PAB, ya que ha demostrado que es posible mejorar la situación económica de las familias, reducir la desnutrición, promover la igualdad y equidad entre los géneros, garantizar la sostenibilidad del ambiente y, por fin, unir esfuerzos y voluntades en pos del bien común, estableciendo alianzas y cooperaciones interinstitucionales, desde una propuesta y un modelo de desarrollo endógeno, es decir, construido e impulsado desde las capacidades de los actores y las potencialidades territoriales que, en el caso de Bolívar, son inmensas, pero hasta aquí mal aprovechadas.

Más concretamente, de entre las múltiples articulaciones y aportes del PAB al logro de los ODM, se destacan los siguientes:

- Entre el ODM 1 –Erradicar la pobreza y la desnutrición–, metas 1 y 2, y las Líneas de Intervención del PAB nº 4 –Incremento de la producción agropecuaria bajo modelo SIPA–, nº 5 –Impulso a las Finanzas Populares y Solidarias–, nº 6 –Fortalecimiento empresarial y comercialización bajo Enfoque de Cadenas de Valor– y nº 7 –Establecimiento de Redes Provinciales–.
- Entre el ODM 3 –Promover la equidad y la autonomía de las mujeres–, meta 4, y todas las Líneas de Intervención del PAB, pues se trata de un enfoque absolutamente transversal, si bien podemos diferenciar entre las líneas 1, 2, 7 y 8, más enfocadas en reducir las brechas sociales y de acceso a oportunidades de participación ciudadana promoviendo una sociedad inclusiva que considere las necesidades e intereses

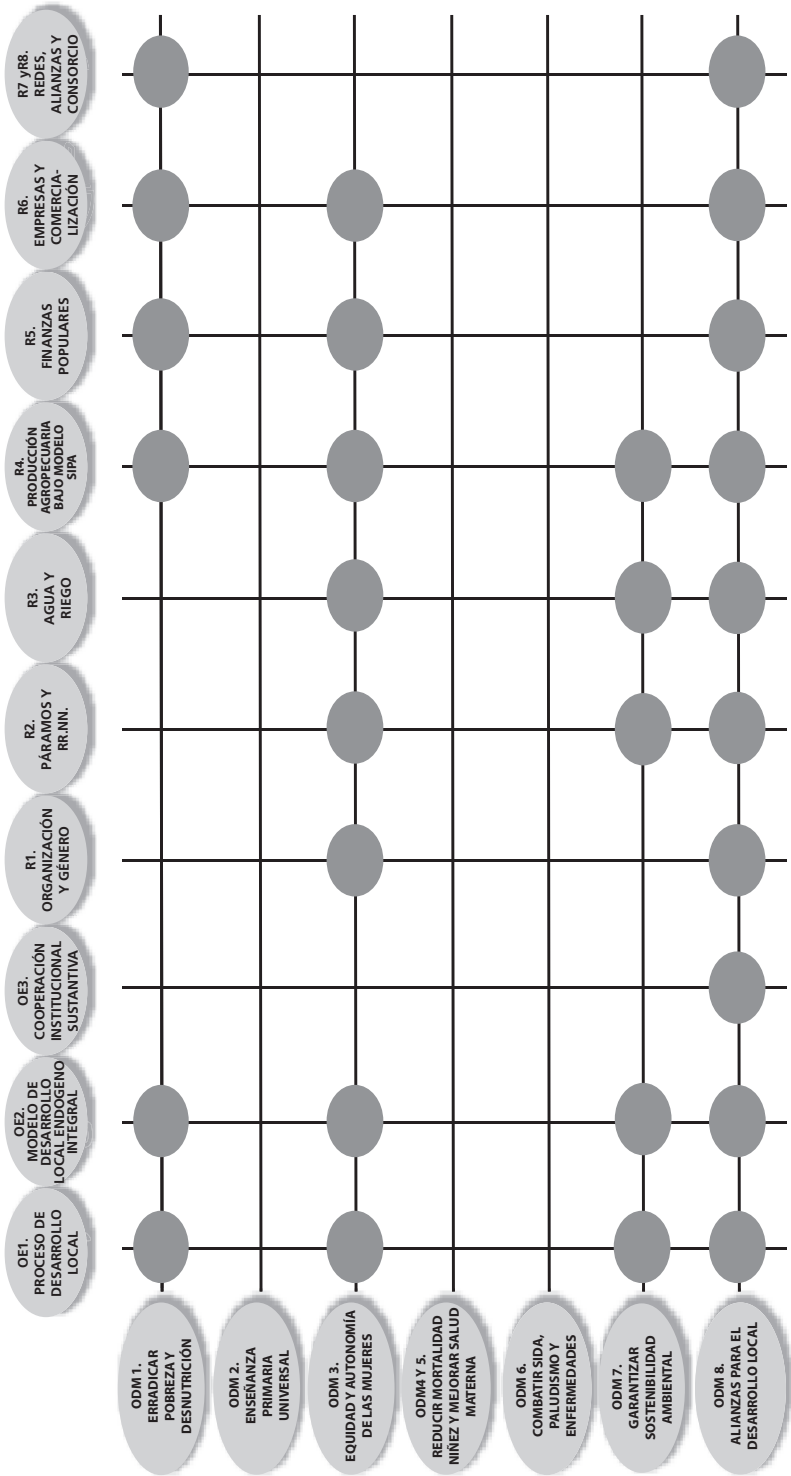
estratégicos de las mujeres, y las líneas 3, 4, 5 y 6, más orientadas en reducir las brechas económicas y de acceso a bienes de producción, impulsando acciones de discriminación positiva siempre donde sea posible.

- Entre el ODM 7 –Garantizar la sostenibilidad del ambiente–, especialmente la meta 9, y las Líneas de Intervención del PAB n° 2 –Páramos y Recursos Naturales–, n° 3 –Acceso a Agua y Riego– y n° 4 –Incremento de la producción agropecuaria bajo modelo SIPA–, considerando, además, que se trata de otro de los enfoques transversales al Programa.
- Entre el ODM 8 –Alianzas para el desarrollo local–, especialmente las metas 13, 14, 15 y 16, y de nuevo todas las Líneas de Intervención del PAB, pues se trata de la base conceptual que sustenta toda la propuesta del PAB en forma integral: una institución sola, por grande que sea, por muchos recursos de que disponga, ni siquiera aunque detente el poder político en democracia, puede hacerlo todo, sino que es imprescindible trabajar unidos, con criterios comunes e impulsando propuestas conjuntas y procesos de desarrollo local, sobre la base del establecimiento de alianzas interinstitucionales de cooperación.

En la **figura 6** se presenta en forma visual estas articulaciones descritas entre los ODM y el PAB.

Figura N° 6: Articulación de los Objetivos y Resultados del PAB con los 8 Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Transversalización de los Objetivos y los Resultados del Programa Alianzas con los Objetivos de Desarrollo del Milenio



FUENTE: Elaboración DARE.

EFFECTOS, IMPACTOS Y LECCIONES APRENDIDAS DE LA EXPERIENCIA DEL PAB

11

En este capítulo final y, a modo de conclusiones, presentamos los principales efectos, impactos y lecciones aprendidas desde la experiencia del PAB.

A simple vista puede resultar difícil diferenciar efectos, impactos y lecciones aprendidas de la experiencia del PAB y de su aporte al desarrollo local en las zonas de intervención de la Provincia Bolívar, pues los temas se entremezclan y, de alguna forma, se repiten. No se trata aquí de señalar los efectos, impactos y lecciones aprendidas en las diversas líneas de acción o componentes —éstos se presentan en otro documento—, sino los que se han generado como fruto de la acción conjunta y de las grandes estrategias aplicadas por el PAB.

En este sentido es importante establecer qué entendemos por efectos, impactos y lecciones aprendidas. Lo haremos al tratar cada uno de los temas.

11.1. PRINCIPALES EFECTOS DEL PAB, COMO EXPERIENCIA DE TRABAJO CONJUNTO

Entendemos como efectos, en este caso, las nuevas actitudes, la capacidad de empoderamiento asumida y los cambios que, en el corto y mediano plazo, se han producido en los diversos actores como consecuencia de la acción del PAB.

En este sentido podemos señalar efectos en:

- Las organizaciones y comunidades beneficiarias directas del Programa.
- En las propias instituciones del Consorcio Ecuatoriano y de la Alianza Catalana.
- En otros actores públicos y privados, relacionados con el desarrollo de la Provincia Bolívar.

11.1.1. Efectos en las organizaciones y comunidades

Dentro de las organizaciones y comunidades se encuentra toda la amplia gama de instancias asociativas con las que ha trabajado el PAB: Comunidades, Organizaciones de Base (OB's), Organizaciones de Segundo Grado (OSG's), Organizaciones de Productores/as, Empresas Rurales Asociativas, Estructuras Financieras Locales (EFL's), Directorios de Agua, la Red de

Finanzas Populares y Solidarias de Bolívar (REDFIPS-Bolívar) y la Red de Instituciones de Apoyo a la Comercialización de las Empresas Asociativas de Bolívar.

Y bien, ¿qué efectos podemos señalar en este caso?

En primer lugar, como las mismas organizaciones reconocen, se ha producido un cambio de actitud ante su propia realidad, se sienten con nuevas capacidades, dueños/as de sus propios procesos y actores comprometidos/as con su propio desarrollo.

Tan importante como lo que hemos señalado es cómo actúan las diversas instancias asociativas y los cambios, que en los diversos campos de acción, se han producido. No vamos a presentar aquí un detalle pormenorizado y medido, por medio de indicadores precisos, de los cambios positivos logrados en cada línea de acción; dejamos este punto para la otra sistematización, la del Modelo de Desarrollo impulsado por el PAB y del trabajo realizado en los diversos componentes. Nos limitaremos, pues, a los más generales y perceptibles de forma casi evidente; éstos son:

- **Las organizaciones se han revitalizado**, gracias al compromiso asumido por los/as dirigentes, al empoderamiento de los/as socios y socias y a la aplicación práctica, en las instancias organizativas, de las nuevas habilidades y destrezas adquiridas con el apoyo del PAB.
- Se ha avanzado en **el mejoramiento de las relaciones de equidad de género**: las mujeres han aumentado su autoestima, son más reconocidas y valoradas, han mejorado sus niveles de participación en la comunidad y en las organizaciones, han accedido a puestos de responsabilidad y de toma de decisiones... Igualmente, se valora más su aporte en la economía familiar y han adquirido también poder de decisión en la finca, con la implementación de los Sistemas Integrados de Producción (SIPA's).
- Ha cambiado **la actitud y las prácticas en el Manejo del Páramo**: las comunidades han suprimido las quemas y otras prácticas nocivas al ambiente, como el sobrepastoreo o la ampliación de la frontera agrícola; cuentan con un Plan de Manejo y lo aplican con acciones de conservación y mejoramiento a través de la siembra de plantas nativas y otras prácticas. Han adquirido un compromiso de manejo y conservación y sienten la necesidad de comprometer a las autoridades locales en ello.
- Hay **un mejor manejo y aprovechamiento del recurso hídrico para el riego**: las mejoras técnicas permiten un uso más eficiente, evitando las pérdidas y el desperdicio de un recurso tan escaso; se han suprimido los turnos de noche; igualmente, se han logrado superar, en una gran parte, las inequidades, desigualdades e injusticias que se daban al interior de las propias comunidades respecto al uso del recurso.
- **Ha cambiado la mentalidad y el modelo productivo**, pasando del monocultivo a los Sistemas Integrados de Producción Agropecuaria (SIPA's), con equidad de género al interior de la unidad productiva familiar, promoviendo la producción sana, el manejo y cuidado de los recursos, la diversificación productiva y la generación de nuevas actividades que, en definitiva, incrementan los ingresos familiares y mejoran la seguridad alimentaria. La producción en los SIPA's se convierte en un modelo socialmente responsable, económicamente rentable y ecológicamente sostenible.

- **Se han fortalecido las Empresas Sociales Asociativas**, bajo los principios de la economía popular y solidaria. Muchas de ellas han asumido y aplican el Sistema de Control de Calidad y las Buenas Prácticas de Manufactura, mejorando la calidad de sus productos y accediendo a nuevos mercados de forma competitiva. La constitución de Centros de Negocios Campesinos (CNC's) y la asociatividad en la comercialización con un carácter más empresarial son efectos positivos motivados por el PAB.
- **El fortalecimiento y creación de nuevas EFL's**, manejadas técnicamente de mejor forma. La aplicación de nuevas habilidades, conocimientos y prácticas en las EFL's se ha traducido en un crecimiento notable de las finanzas populares y solidarias, y en la implementación de nuevos y mejores servicios financieros y no financieros para los/as socios/as de las EFL's. Ahora perciben la importancia y el potencial que tienen en su desarrollo autogestionario y en el proceso de Desarrollo Local.
- La creación e impulso a las **Redes de EFL's y de Apoyo a la Comercialización** ha provocado el efecto de superar el aislamiento en el que estas instancias se encontraban para generar procesos comunes, apoyo mutuo y servicios que les fortalecen y consolidan.

En definitiva, las familias, comunidades y organizaciones cuentan ahora con una visión más integral del desarrollo, asumida por ellos/as, que les permite ver que sólo puede lograrse un mejoramiento importante en sus condiciones de vida si actúan en diversos campos; que no hay soluciones mágicas ni atajos fáciles para superar la pobreza, que es necesario aportar con lo que se tiene para lograr los objetivos esperados y no esperar que nadie les dé haciendo o resolviendo sus problemas.

Las comunidades y organizaciones han sobrepasado el rol tradicional de beneficiarios/as para pasar a ser actores de su propio desarrollo y socios del Programa, con responsabilidades, aportes y acciones propias. Esto ha supuesto también que asuman sus responsabilidades en la construcción del Desarrollo Local, con acciones de incidencia política y participación proactiva ante los Gobiernos Seccionales y las Instancias Locales del Estado.

11.1.2. Efectos en el Consorcio Ecuatoriano y la Alianza Catalana

También hay efectos positivos en cuanto a las instituciones que conforman la Alianza Catalana y el Consorcio Ecuatoriano.

No hay duda de que, para la Alianza Catalana, la gestión realizada para la aprobación y financiamiento del PAB, el hecho de la concreción de la propia Alianza en Catalunya y el apoyo a la conformación del Consorcio Ecuatoriano con diversas instituciones, supuso una apuesta fuerte. Había que convencer a la propia Agencia de Cooperación y a los otros socios. Lo logrado por el PAB muestra que dicha apuesta merecía la pena; que es posible trabajar en consorcio y en alianza sin que esto sea un mero requisito o una suma de intervenciones aisladas que sólo confluyen por la motivación de un financiamiento común; que se puede incidir, si hay decisión y visión para hacerlo, en el Desarrollo Local de una provincia –tan difícil como Bolívar–, de forma importante y con interesantes efectos e impactos.

Finalmente, y éste debería ser un efecto que tuviera repercusiones prácticas en el futuro de la Agencia de Cooperación Catalana, que vale la pena apostar por apoyar procesos de desarrollo integral que vayan más allá de proyectos puntuales, limitados en tiempo y recursos.

Los efectos del PAB para cada una de las Instituciones Ecuatorianas han sido muy importantes tanto en lo relativo a sus prácticas y metodologías tradicionales, como por el hecho mismo del compromiso y esfuerzo que ha supuesto trabajar en Consorcio. Los principales cambios vividos son los siguientes:

- **El asumir una propuesta de desarrollo integral**, donde los diversos componentes y líneas se engarzan entre sí para generar resultados, efectos e impactos, donde no se puede actuar de forma aislada y sin una visión global, que exige y precisa de un trabajo en equipo y no sólo al interior de la propia institución, sino también con técnicos/as de otras. A pesar de las dificultades vividas en algunos momentos por formas de ser, celos institucionales y metodologías diversas, éste es un efecto altamente positivo.
- **El Enfoque de “Cadena de Valor”**, que entrelaza los componentes organizativo, productivo y económico del Programa, y que ha generado un cambio a la hora de impulsar los procesos de capacitación/formación, producción, asistencia técnica, etc.
- El pasar de actuar de forma aislada e independiente, **a realizar un trabajo conjunto y coordinado**, es otro efecto importante. Para lograrlo, la necesidad de coordinar acciones, de establecer consensos y de lograr objetivos comunes ha sido un acicate poderoso. En esto, la voluntad de las instituciones, expresada claramente por sus directivos, ha jugado un papel decisivo, al igual que el rol jugado por la coordinación del PAB. El PAB ha contado con **instancias de coordinación**: Directorio, Comité Técnico, Equipos de Trabajo, etc., y con **mecanismos e instrumentos que han favorecido la coordinación** y establecido las formas de proceder; lo que, sin duda, ha contribuido también el éxito del programa.
- Al final, **cada institución ha podido aportar su experiencia, conocimientos y experticia institucional para alcanzar logros comunes**. El hecho de que los/as beneficiarios/as y otras instituciones identifiquen al PAB como un Consorcio, un conjunto y casi una unidad, permite ver que, a pesar de las dificultades antes anotadas, se ha logrado trabajar con la metodología de un verdadero Consorcio.
En el compartir experiencias y conocimientos con las otras instituciones socias, **todos los miembros del consorcio ecuatoriano se han enriquecido**, todos han aprendido de los demás y han asumido y mejorado sus prácticas y metodologías de trabajo. En el trabajo conjunto se han establecido estrategias y metodologías comunes, se han creado nuevas herramientas de gestión, planificación, monitoreo, líneas base, etc., que se han aplicado y han pasado a formar parte de la cultura institucional.

En conclusión, tanto para la Alianza Catalana como para el Consorcio Ecuatoriano, la experiencia del PAB ha supuesto un reto importante que ha podido ser superado con una alta calificación gracias al esfuerzo, al empeño, a dejar de lado particularidades y protagonismos, en aras del logro de objetivos comunes.

11.1.3. Efectos en otros actores públicos y privados, relacionados con el desarrollo de la Provincia Bolívar

Es mucho más difícil el poder medir los posibles efectos en otros actores relacionados con el desarrollo de la Provincia Bolívar. Ciertamente, podemos afirmar que estos efectos se han dado en algunas personas que conforman las instituciones, pero pretender creer que esto ha impregnado, de alguna forma, al conjunto de la institución ya es “otro cantar”. Mayor probabilidad de generar efectos, en este sentido, se ha dado cuando la persona que ha sentido la influencia del PAB detenta uno de los cargos importantes en su Institución.

A pesar de lo dicho, es posible establecer algunos efectos que, de forma general y sin excesivos detalles, ha generado el PAB:

- El primer efecto se relaciona con **la capacidad de establecer alianzas y de generar sinergias entre el PAB y las otras instituciones**. No hay duda que esto ha cambiado la percepción y las prácticas que han venido manteniendo las distintas instituciones en la Provincia. Y tampoco hay duda que la experiencia del PAB ha abierto un camino que, en un futuro próximo, podrá ser transitado por otras propuestas similares a la del PAB.
- El PAB es valorado por muchas instituciones como un **Modelo de Desarrollo muy válido** por su carácter de integralidad, por su inserción en la realidad y los problemas de Bolívar, por su capacidad de respuesta y por el compromiso del personal técnico y de las instituciones que lo han implementado. Esto, sin duda, ha tenido efectos positivos en las intervenciones, propuestas y acciones de otras instituciones de desarrollo, al menos así lo han manifestado personas relacionadas con el MIES, el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS) y el propio MAGAP.
- Otro efecto se relaciona con **las Estrategias y Metodologías que ha implementado el PAB** y que han sido asumidas por otros actores en sus intervenciones, por considerarlas válidas, eficientes y eficaces a la hora de generar empoderamiento y un desarrollo sostenible.

En resumen, podemos afirmar que la presencia del PAB en la Provincia Bolívar no ha pasado desapercibida, ni ha sido vista como un proyecto más, sino que ha dejado marcada una serie de prácticas que, sin duda, se convertirán en referencia para otras acciones e instituciones.

11.2. PRINCIPALES IMPACTOS PROVOCADOS POR EL PAB

Definimos aquí como impactos los cambios ligados con objetivos fundamentales en el campo del desarrollo, relacionados con los Objetivos del Milenio y/o el Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir. Estos cambios deben ser sostenibles y haber supuesto un avance importante respecto al punto de partida.

En el campo de las instituciones deben representar cambios permanentes y sostenibles en sus políticas, sus metodologías y propuestas.

Al igual que en el caso anterior, no pensamos medir con indicadores los impactos generados, sino establecerlos desde una visión general. Los impactos que vamos a analizar se refieren a los generados en las Comunidades y Organizaciones beneficiarias y en las Instituciones de la Alianza Catalana y el Consorcio Ecuatoriano.

11.2.1. Impactos en las Comunidades y Organizaciones beneficiarias

En un capítulo anterior, en el que analizamos la relación de los objetivos y las acciones del PAB con los Objetivos de Desarrollo del Milenio y las estrategias y objetivos del Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir o “Sumak Kawsay”, quedó establecido que los principales impactos que ha generado el PAB en las organizaciones se relacionan con los ODM's nº 1, 3, 7 y 8.

Presentamos, basados en ello, los principales impactos:

- De forma concreta se ha contribuido a la erradicación de la pobreza y la desnutrición de la población (ODM 1), mediante el impulso al modelo productivo de los SIPA's, orientados hacia la seguridad alimentaria y el mercado. También han contribuido a este logro el impulso a las finanzas populares y solidarias, el fortalecimiento de las Empresas Rurales Asociativas e iniciativas de comercialización bajo el Enfoque de “Cadena de Valor” y el establecimiento de redes provinciales.
- Ha habido también un aporte importante a la hora de apoyar la equidad de género y la autonomía de las mujeres (ODM 3) en todas las líneas de intervención, lográndose un mejor posicionamiento, participación y empoderamiento de las mujeres en la familia y en la comunidad, con un crecimiento relevante en los campos educativo, socio-político y económico.
- Otra contribución importante, para garantizar la sostenibilidad del ambiente y de los recursos naturales (ODM 7), se ha dado a través del manejo adecuado de los páramos, el mejoramiento técnico y la mayor equidad social de los sistemas de riego, y el manejo sostenible de los recursos naturales impulsado desde los SIPA's.

Igualmente importantes son los impactos relacionados con el Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir. Prácticamente el PAB puede presentar impactos en los 12 objetivos que contempla el Plan Nacional. De esta forma, se han consolidado procesos endógenos de desarrollo local, con sostenibilidad y sustentabilidad.

Desde el PAB, se han logrado avances importantes, tal como propone el Plan Nacional y la Constitución, para el impulso de **Procesos de Desarrollo Local**.

Concretamente, el programa ha generado impactos:

- Auspiciando la igualdad, la cohesión y la integración social y territorial en la diversidad (Objetivo 1).
- Mejorando las capacidades y potencialidades de la ciudadanía (Objetivo 2).
- Ayudando a la población a mejorar su calidad de vida (Objetivo 3).
- Garantizando los derechos de la naturaleza y promoviendo un ambiente sano y sustentable (Objetivo 4).

- Garantizando el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas (Objetivo 6).
- Afirmando y fortaleciendo la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad (Objetivo 8).
- Apoyando la vigencia de los derechos y la justicia (Objetivo 9).
- Promoviendo el acceso de la población a la participación pública y política (Objetivo 10).
- Estableciendo iniciativas que responden a un sistema económico social, solidario y sostenible (Objetivo 11).
- Construyendo, de forma participativa, un Estado Democrático para el Buen Vivir (Objetivo 12).

Los principales impactos, además de los aspectos generales que hemos señalado, se están consolidando y lograrán su pleno desarrollo si los aspectos concretos se convierten en cultura de las organizaciones y comunidades y se plasman en estructuras, formas de hacer y cambios sostenibles que contribuyan de forma efectiva a generar el Buen Vivir.

11.2.2. Impactos en el Consorcio Ecuatoriano y la Alianza Catalana

En la medida en que lo que hemos señalado como efectos en la Alianza Catalana y en el Consorcio Ecuatoriano se consoliden, éstos se transformarán en impactos al interior de cada institución y en el conjunto, sobre todo si se mantiene, como es actualmente el deseo, la colaboración y trabajo sinérgico en alianza y consorcio, más allá del actual Programa.

De cualquier forma, si vemos con detenimiento lo realizado por el PAB, la Alianza Catalana y el Consorcio Ecuatoriano, eso por sí solo representa ya un impacto en relación a los ODM's, concretamente, en la "*Creación de alianzas para el desarrollo local*" (ODM 8).

El Programa ha consolidado una cooperación al desarrollo local más sinérgica y de mayor impacto, basada en la réplica y extensión de modelos técnicos integrales, y sustentada en una cooperación interinstitucional sustantiva, mantenida y fortalecida, lo que supone un impacto relevante también en relación con el Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir.

La Alianza Catalana ha sido la inspiradora, impulsora, animadora y financiadora de esta alianza entre norte y sur para generar desarrollo local, ya que, sin su apoyo, no hubiera sido posible.

11.3. LECCIONES APRENDIDAS

Este último apartado sólo lo referiremos a los actores de la Alianza Catalana y del Consorcio Ecuatoriano, ya que las lecciones aprendidas por parte de las organizaciones y comunidades se han recogido al presentar los resultados y los efectos de la acción del PAB.

¿Qué enseñanzas y lecciones podemos afirmar que se han aprendido en la experiencia de trabajo del PAB? ¿Cuáles han sido los factores de éxito?

Podemos afirmar que son varias las lecciones y factores de éxito. Los señalamos:

11.3.1. La integralidad del desarrollo... para que sea desarrollo

Cada tres o cuatro años, los expertos en temas de desarrollo (instituciones y cooperación multilateral) definen nuevas fórmulas para resolver los problemas de los pobres. Vinieron los temas de la educación y la organización popular, de la participación ciudadana, de la capacitación, de las equidades (todas las equidades), de la modernización del Estado, del respeto a las identidades de cada persona y de cada pueblo, de las finanzas populares, del acceso a mercados justos, de la ecología y el buen uso de los recursos naturales, de las obras de infraestructura, del papel regulador del Estado, del desarrollo local, de los derechos, etc. Cada uno de estos temas ha sido tratado como si fuera el tema, la principal estrategia, la mejor propuesta, la fórmula mágica. Las solicitudes de financiamiento para programas y proyectos frecuentemente no se aprobaban, si no tenían como argumento central o como eje transversal el tema de moda que, en gran medida, era impuesto desde el norte y que, en muchas ocasiones, obedecía, directa o indirectamente, a políticas e intereses de los estados que los promovían. Ahora está de moda el tema del cambio climático y no es que el tema no tenga importancia o no sea vital para el futuro de la humanidad, lo peligroso es que se convierta en una “moda” que, en definitiva, lo banalice y le quite la fuerza que debe tener.

En realidad, hemos aprendido que todos los temas antes enunciados son importantes, pero debemos tener claro que no se crea desarrollo enfocándose en uno u otro y prescindiendo de una visión que los englobe a todos. El punto de partida puede ser cualquiera de ellos o también otros, pero, en la medida en que una comunidad se conoce a sí misma y establece una relación de confianza con quienes (personas e instituciones) pueden ayudarla a caminar hacia el desarrollo, es indispensable enfrentar también las otras áreas problemáticas en un orden no preestablecido, respetando los intereses, las necesidades y la voluntad de la gente.

Esto es lo que ha intentado hacer el PAB y que, en una importante medida, ha conseguido.

11.3.2. Programas/proyectos vs. procesos

Los problemas de la pobreza, en países ricos en recursos naturales como el Ecuador, se derivan principalmente de lo que pasa en la cabeza de las personas (de los ricos y de los pobres) y en las modalidades de funcionamiento de la sociedad. Son entonces problemas de orden cultural y estructural. Los cambios en la cultura y en las estructuras requieren de tiempos largos. No se trata entonces sólo de implementar programas y/o proyectos de pocos años de duración, sino de impulsar procesos que, a veces, duran décadas.

Los programas y proyectos, si son coherentes y apegados a las realidades locales, son sólo un momento y una parte de los procesos. La coherencia al interior de los procesos es garantizada por la dirigencia de los sectores populares y por la institucionalidad y formalidad de las entidades que los impulsan. Es otra de las conclusiones que ha dejado sentada el PAB.

11.3.3. Los tiempos del desarrollo, ¿quién los determina?

Los tiempos de un proceso, que tiene componentes culturales y estructurales, no los puede determinar la institución que aporta financiamiento, ni la que hace de intermediaria local;

éstos son determinados por la población que vive el proceso, y, claro, no siempre coinciden con la planificación técnica que se ha hecho. Si hablamos de procesos (y no de proyectos) hablamos de tiempos bastante largos. En esto, a veces, no tenemos coincidencia de puntos de vista con nuestras contrapartes financieras y técnicas de la cooperación internacional, que prefieren ligar sus intervenciones a los proyectos, o sea, a tiempos cortos.

La mayor causa de la pobreza está ligada a la manera de ser de las personas y al funcionamiento de las estructuras sociales: cambiar a las personas y a las estructuras requiere de tiempos largos. Si estos cambios han sido profundos y sinceros, los procesos de desarrollo serán sostenibles y duraderos. Si han sido superficiales y oportunistas, los cambios tendrán la misma duración de los programas y proyectos que los han inducido.

11.3.4. Cambios e impactos más profundos

Para que nuestras esperanzas y reivindicaciones se transformen en motores del desarrollo local-nacional, es indispensable que desde el sur definamos las políticas y estrategias de desarrollo en un diálogo entre los diversos actores: organizaciones y movimientos sociales, ONG's, Gobiernos Locales e Instituciones del Estado. Deben ser políticas de consenso, capaces de unificar y orientar los esfuerzos de todo un país, de una provincia o de un territorio. En este diálogo son bienvenidos también los aportes y sugerencias del personal técnico y de las instituciones de cooperación internacional que, en plano de igualdad, se sientan con nosotros/as para llegar a una construcción común.

Las personas y las familias de cada comunidad, organización, municipio y provincia son el principio y el fin de todo proceso de desarrollo sostenible y equitativo. El desarrollo sostenible y equitativo se puede definir como un proceso endógeno de cambios y transformaciones, que conducen al surgimiento de comunidades autosuficientes, capaces de mejorar la calidad de su vida y de encontrar respuestas a sus necesidades elementales, descubriendo y movilizándolo sus propios recursos y ventajas, sin degradar los recursos naturales y sin depender de constantes ayudas externas. Son comunidades que crean riqueza humana, cultural y económica.

11.3.5. Una Alianza Positiva y Sustantiva para el Desarrollo

Programas como el impulsado por el PAB, promovido y apoyado por la Alianza Catalana y ejecutado conjuntamente por el Consorcio Ecuatoriano, representan el modelo de cooperación que queremos desde el sur.

Conocemos y, en ocasiones, hemos sufrido conductas discutibles de las instituciones financieras que apoyan al desarrollo: sus costos, sus imposiciones, sus cambios de normas de conducta y prioridades, hasta hacerse más sensibles a las modas y a las reglas que a las necesidades de las personas, su desigual valoración del trabajo humano (un profesional del norte que presta una consultoría cuesta escandalosamente más que un profesional del sur –o cualquiera de nosotros/as- que hace lo mismo con idénticos o mejores resultados), su apego a las formalidades, aún cuando éstas sacrifican la vida, etc. Con éstas y otras actitudes similares sentimos que hay un tipo de cooperación que no es más que un neocolonialismo disfrazado.

Afortunadamente, hay un gran número de ONG's e instancias públicas dedicadas a la cooperación y a la solidaridad internacional que merecen toda nuestra admiración y aprecio, porque actúan con inteligencia, creatividad, austeridad y sobriedad, ganándose así la confianza de los pobres. Las personas que trabajan en estas ONG's y agencias de cooperación dan testimonio de su solidaridad, compromiso y opción a favor de los pobres. Este tipo de cooperación y apoyo es el que hemos sentido por parte de la Alianza Catalana.

Es importante que, desde el norte, se reconozcan los avances sociales, políticos y los cambios que suponen las diversas iniciativas y procesos que se han dado en nuestros países en estos últimos años, los asimilen y se inserten en ellos con su cooperación solidaria. Nuestro modelo de desarrollo, enfocado al “Buen Vivir” o “Sumak Kawsay”, va más allá del modelo de desarrollo de “sociedad del bienestar” que diseñó Europa, aunque lo incluye. Pensamos, hablamos y trabajamos con el fin último de que todos y todas sean felices y vivan en paz. Ser felices y vivir en paz, bien puede ser el objetivo final del desarrollo y de la cooperación internacional que lo sostiene.

En este objetivo común es en el que nos hemos convocado en un trabajo conjunto tanto el Consorcio Ecuatoriano como la Alianza Catalana, en un plano de igualdad, en un diálogo abierto que ha ayudado a fortalecer nuestros propios procesos y a consolidar nuestro propio modelo de desarrollo del “Sumak Kawsay”.

11.3.6. Es posible un trabajo conjunto y sinérgico

Ya hemos dicho que la creación de la Alianza y del Consorcio era una apuesta riesgosa y no exenta de dificultades, como así ha sido. La decisión, la voluntad manifestada por las instituciones en la práctica del día a día, superando la visión limitada, los afanes de protagonismo y los particularismos de cada institución, para luchar por conseguir objetivos comunes, ha sido clave en el éxito.

El actuar como una unidad, coordinando y trabajando en equipo (en un equipo interinstitucional), se ha traducido en estrategias y metodologías comunes que ayudaron a las comunidades y organizaciones beneficiarias a asumir y empoderarse de su propio desarrollo.

Estas actitudes, para convertirse en práctica, necesitan de:

- **Mecanismos e instrumentos adecuados de coordinación**

Entre las instancias de coordinación del PAB, que han cumplido ampliamente su rol, se encuentran:

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

Las diversas instancias han cumplido, aunque no siempre de forma plenamente adecuada, con sus respectivos roles y han ayudado a consolidar el trabajo conjunto del PAB.

Entre los instrumentos desarrollados hay que destacar la Línea Base y el Sistema de planificación, monitoreo y evaluación internos, que han permitido realizar bien el seguimiento del Programa en todo momento. No podemos olvidar tampoco el Manual de Procedimientos (MOADFIG). También han jugado un papel clave la elaboración y aplicación de estrategias y metodologías comunes que han orientado el actuar de las instituciones.

- **Aprovechamiento de recursos y mayores impactos**

Por otro lado, como tantas veces se ha dicho, gracias a la ejecución del Programa Alianzas, las instituciones participantes tuvieron la oportunidad de enriquecer su experiencia e incrementar sus capacidades por el aporte valioso que realizan y comparten entre todas las socias del Consorcio. A su vez, este enriquecimiento mutuo permitió que las acciones programadas generasen impactos mucho más visibles que si cada una de ellas hubiera actuado por separado.

En definitiva, la integración alcanzada por las instituciones del Consorcio Ecuatoriano, llegando a un alto nivel de complementariedad, ha significado también una optimización importante de los recursos provenientes de la cooperación al desarrollo.

- **La incidencia del modelo de intervención.**

No hay duda que el modelo de desarrollo, estrategias y metodologías del PAB, junto a su permanente apertura para establecer nuevas alianzas y sinergias con otros actores locales, han tenido una importante incidencia en otras instituciones, públicas y privadas, presentes en la Provincia Bolívar.

Que el PAB sea considerado por otras instituciones y apreciado por las propias organizaciones como un modelo válido de intervención que merece la pena aplicar y replicar es, quizás, la mejor muestra del impacto causado por el Programa y una lección que no puede ser ignorada en intervenciones futuras.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACCD:	Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo
AeA:	Fundación Ayuda en Acción
AECID:	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ART/PNUD:	Programa de Articulación en Redes de las Naciones Unidas
ATA:	Asociación de Trabajadores Autónomos
ADI:	Asociación de Desarrollo Integral
ADS:	Asociación de Desarrollo Social
ADSI:	Asociación de Desarrollo Social e Integral
ASPO:	Asociación Social de Productores Orgánicos
BCE:	Banco Central del Ecuador
BM:	Banco Mundial
BPM:	Buenas Práctica de Manufactura
CAC:	Caja de Ahorro y Crédito
CE:	Comisión Europea de la UE
CIAL:	Comité de Investigación Agrícola Local
CISMIL:	Centro de Investigaciones Sociales del Milenio
COAC:	Cooperativa de Ahorro y Crédito
COCIFV:	Corporación de Organizaciones Campesinas e Indígenas de Facundo Vela
CODECOB:	Corporación de Desarrollo Económico y Competitivo de Bolívar
COFENAC:	Consejo Cafetalero Nacional
CONAIE:	Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador
CONGDE:	Cordinadora de ONG para el Desarrollo de España
CONPAPA:	Unión de Asociaciones de Productores de Papa
COPCA:	Consorcio de Promoción Comercial de Catalunya
CORPEI:	Corporación para la Promoción de las Exportaciones e Inversiones
CTSS:	Comité Técnico de Seguimiento y Sistematización
EAR:	Empresa Asociativa Rural
ECA:	Escuela de Campo de Agricultores
EFL:	Estructura Financiera Local
ESF:	Enginyeria Sense Fronteres
FAO:	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

FCONGD:	Federación Catalana de ONG para el Desarrollo
FEPP:	Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio
FMI:	Fondo Monetario Internacional
FRY:	Fundación Runacunapac Yachana
FUNORSAL:	Fundación de Organizaciones de Salinas
GAD:	Gobiernos Autónomos Descentralizados
GL:	Gobierno Local
GPB:	Gobierno Provincial de Bolívar
HACCP:	Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control
IEDECA:	Instituto de Ecología y Desarrollo de las Comunidades Andinas
IEPS:	Instituto de Economía Popular y Solidaria
INAR:	Instituto Nacional de Riego
INEC:	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
INTI:	Intervención Nutricional Territorial Integral
MAE:	Ministerio del Ambiente en Ecuador
MAGAP:	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca
MCCH:	Fundación Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos
MCDS:	Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social
MCPEC:	Ministerio de Coordinación de la Producción, el Empleo y la Competitividad
MIES:	Ministerio de Inclusión Económica y Social
MIPRO:	Ministerio de Industrias y Productividad
MIPYMES:	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
MMC:	Medicus Mundi Catalunya
MSP:	Ministerio de Salud Pública
MOADFIG:	Manual Operativo, Administrativo, Financiero y de Gestión
NBI:	Necesidades Básicas Insatisfechas
NNUU:	Naciones Unidas
OB:	Organización de Base
ODM:	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OMC:	Organización Mundial del Comercio
ONU:	Organización de Naciones Unidas
OSG:	Organización de Segundo Grado
PAB:	Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar
PASSE:	Programa de Atención al Sector Salud en Ecuador
PDL:	Promotor/a de Desarrollo Local
PDOT:	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
PEA:	Población Económicamente Activa
PED:	Planificación Estratégica de Desarrollo
POA:	Plan Operativo Anual
PNBV:	Plan Nacional para el Buen Vivir
PNUD:	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PRODER:	Programa de Desarrollo Rural Territorial
RR.NN.:	Recursos Naturales
SENAGUA:	Secretaría Nacional del Agua

SENPLADES:	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
SIISE:	Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador
SIPA:	Sistema Integrado de Producción Agropecuaria
SMI:	Sistema de Monitoreo Interno
SNAP:	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
SRI:	Servicio de Rentas Internas
UCOCS:	Unión de Organizaciones de Participación Social por la Justicia del Cantón Las Naves
UE:	Unión Europea
UNORCIE:	Unión de Organizaciones Campesinas e Indígenas del Cantón Echeandía
VSF:	Veterinarios Sin Fronteras

LISTA DE CUADROS, MAPAS, FIGURAS Y GRAFICOS

- Cuadro N° 1: Parroquias rurales de la Provincia Bolívar.
- Cuadro N° 2: Población de Bolívar, Censo Nacional, año 2001.
- Cuadro N° 3: Identidad indígena y afro-ecuatoriana de la población de Bolívar, por cantones.
- Cuadro N° 4: Pobreza y extrema pobreza de Consumo, por cantones y parroquias de la Provincia Bolívar.
- Cuadro N° 5: Analfabetismo en la Provincia Bolívar, por cantones.
- Cuadro N° 6: Analfabetismo funcional en la Provincia Bolívar, por cantones.
- Cuadro N° 7: Desnutrición crónica de niños/as menores de 5 años en la Provincia Bolívar, por cantones.
- Cuadro N° 8: PEA de Bolívar y Porcentaje de ocupación, por cantones.
- Cuadro N° 9: Pleno empleo, desempleo y subempleo a nivel nacional 2007-2009.
- Cuadro N° 10: Producción Interna Bruta de la Provincia Bolívar, en miles de dólares.
- Cuadro N° 11: Contribución a la Producción Interna Bruta de la Provincia Bolívar, en porcentajes, por sectores económicos.
- Cuadro N° 12: Áreas intervenidas, en mosaico y naturales de la Provincia Bolívar.
- Cuadro N° 13: Áreas intervenidas y naturales de la Reserva de Producción Faunística de Chimborazo en Bolívar.
- Cuadro N° 14: UPA's de la Provincia Bolívar, propietarios/as y extensión.
- Cuadro N° 15: UPA's, uso del suelo y extensión por cantones, en la Provincia Bolívar.
- Cuadro N° 16: Principales cultivos en la Provincia Bolívar, por cantones.
- Cuadro N° 17: Producción pecuaria en la Provincia Bolívar, por cantones.
- Cuadro N° 18: Cantones y Parroquias civiles donde interviene el PAB.
- Cuadro N° 19: Resumen de las organizaciones beneficiarias: OB's, OSG's, EFL's y Empresas Asociativas.
- Cuadro N° 20: Resumen de Convenios Interinstitucionales firmados por el PAB, entre 2008 y 2010.

MAPAS

- Mapa N° 1: Ecosistemas principales en la Provincia Bolívar.
Mapa N° 2: Áreas intervenidas o en Mosaico y Ecosistemas principales en la Provincia Bolívar.
Mapa N° 3: Reserva de Producción Faunística de Chimborazo.
Mapa N° 4: Cantones de intervención del PAB en la Provincia Bolívar.
Mapa N° 5: Parroquias de intervención del PAB en la Provincia Bolívar.

FIGURAS

- Figura N° 1: Organigrama de funcionamiento del PAB en la 1ª Fase.
Figura N° 2: Fases de Implementación del PAB.
Figura N° 3: Instituciones del Consorcio Ecuatoriano por Zonas y Áreas de Intervención.
Figura N° 4: Articulación / Transversalización de los 12 Objetivos del PNBV con los 8 Resultados del PAB.
Figura N° 5: Articulación / Transversalización de las 7 Estrategias del PNBV con los Objetivos y Resultados del PAB.
Figura N° 6: Articulación / Transversalización de los Objetivos y Resultados del PAB con los 8 Objetivos de Desarrollo

GRAFICOS

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

BIBLIOGRAFÍA

- Arocena, José** *Desarrollo local, Un Desafío Contemporáneo*, Caracas, Nueva Sociedad, CLAEH, 1995.
- Banco Central del Ecuador** *Estadísticas del Banco Central del Ecuador*:
www.bce.fin.ec
- Bazoberry, Oscar y Ruiz, Carmen** *¿Qué esperar de las ONGs? Experiencias de Desarrollo rural de las ONGs andinas*, EED-Abya Yala, Quito, 2010.
- Camps, Nuria y Gasó, Anastasia** *Informe de Evaluación intermedia del Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar*, AVALUA, 2009.
- CISMIL-GPB 2006** *Objetivos de Desarrollo del Milenio, Estado de Situación 2006, Provincia de Bolívar*, Quito, AECI/CONCOPE/ONU, 2007.
- Enríquez, Alberto** *Hacia una delimitación conceptual del desarrollo regional/local*, Quito, 2001.
- Herrera, Juan Carlos** *Promoción de las Cadenas de Valor en el entorno local*, ASOCAM, Quito, 2008.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)** *VI Censo Nacional de Población y Vivienda*, 2001.
www.inec.gov.ec.
Censo Nacional Agropecuario 2001.
www.inec.gov.ec.
- Mattos, Carlos** *La descentralización, ¿una nueva panacea para enfrentar el subdesarrollo regional?*, ILPES, Chile, 1989.

- Muñoz, Pabel** *Desarrollo participativo y gobernabilidad local*, Revista CEPAL n° 58, Quito, 2001.
- Programa Alianzas para el Desarrollo de Bolívar** *Informes de avance y seguimiento*, 2008-2011.
www.pab.ec.
Documento de Formulación del Programa, 2007.
www.pab.ec.
- República del Ecuador** *Constitución de la República del Ecuador*, 2008.
- Sánchez, Menthor** *Las organizaciones sociales en Ecuador*, documento PDF, 2004.
- Santos Alvite, Eduardo** *Institucionalidad y Economía, Caso Ecuatoriano*, Quito, 2007.
- Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE)** SIISE, 2008 y 2010, www.siise.gov.ec.
- Unda, Mario y otros** *Experiencias en gestión y desarrollo local*, Centro de Investigaciones CIUDAD, EED/EZE – UASB, Quito, 2005.
- Villaverde, Xabier** *La Cooperación que queremos desde el sur*, Revista Ríos, Madrid, 2010.