



**CTB ECUADOR**

**AGENCIA BELGA  
DE DESARROLLO**

# INFORME DE RESULTADOS 2014

## PROGRAMA DE DESARROLLO RURAL DEL NORTE DE ECUADOR

**CÓDIGO DGD (BELG.): NN 3004412  
CÓDIGO NAVISIÓN ECU 07 023 11**



Foto de portada: Promotora de la Asociación de Productores de Cacao UONCRE, Quininde, Esmeraldas.

## SIGLAS Y ABREVIACIONES

AP	Administrador Provincial
CAFOLIS	Centro Andino de Formación de Líderes Sociales
CCP	Comité de Concertación Provincial
CES	Comité Estratégico (es la estructura mixta de concertación local)
CONAFIPS	Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias
CONGOPE	Consejo Nacional de Gobiernos Provinciales
COOTAD	Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización
COPASOC	Comité de Participación de Socios
CTB	Agencia belga de desarrollo
EMCL	Estructura mixta de concertación local
EPS	Economía popular y solidaria
FIRC	Fondo de Inversión Rural Compartido
GADP	Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial
GCV	Gestores de Cadenas de Valor
IEPS	Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria
INEC	Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos
LOEPS	Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria
MAGAP	Ministerio de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca
MIES	Ministerio de Inclusión Económica y Social
M&E	Monitoreo y Evaluación
OSFPS	Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario
PCI	Plan de Cambios Institucional
PDOT	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
PdRN	Programa de Desarrollo Rural del Norte del Ecuador
PNBV	Plan Nacional del Buen Vivir
PNFPEES	Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria
Q1 y Q2	Población quintiles uno y dos
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
SETECI	Secretaría Técnica de Cooperación Internacional
SEPS	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
UCAP	Unidad de Coordinación y Apoyo a Provincias

# 1 Intervención de un vistazo

## 1.1 Formulario de intervención

Nombre del programa	Programa de Desarrollo Rural del Norte del Ecuador
Código del Programa	ECU 07 023 11
Lugar	Provincias de Imbabura, Carchi, Esmeraldas, Manabí y Norte de Pichincha (Cantones Pedro Moncayo y Cayambe)
Presupuesto	EUR. 14.000.000; USD 17.149.999 ; 1 EUR=1,225 USD
Institución socia	Gobiernos Autónomos Descentralizados de las cinco provincias de ejecución del programa.
Fecha del convenio de aplicación	21 de diciembre del 2007
Duración (meses)	48 meses, extendido a 72 meses (COPASOC nov/12)
Grupos meta	Poblaciones que ocupan los territorios de las provincias, en particular aquellas poblaciones rurales que están dentro de Q1 y Q2.
Impact <sup>1</sup>	Apoyar al mejoramiento de la calidad de vida de la población rural de la zona norte del Ecuador, en las provincias de Esmeraldas, Manabí, Carchi, Imbabura y norte Pichincha.
Outcome	Incrementar la generación de ingresos y empleo de los grupos menos favorecidos, especialmente Q1 y Q2, a través del desarrollo de la economía rural y del fortalecimiento de las instituciones nacionales a cargo de sector.
Outputs	Las capacidades de gestión y de coordinación de los actores institucionales públicos vinculado al desarrollo económico rural fortalecidos.
	Las iniciativas económicas, que incluyen al Q1 y Q2, generan mejores ingresos y empleos en la zona de intervención.
	Los pequeños productores del Q1 y Q2 tienen acceso a servicios financieros rurales que les permitan desarrollar actividades económicas.

<sup>1</sup> Impact es sinónimo de objetivo global, outcome es sinónimo de objetivo específico, output es sinónimo de resultado

## 1.2 Ejecución del presupuesto

En EURO	Presupuesto	Gastos		Saldo 2015	Tasa de desembolso al final del año 2014.
		Años anteriores	Año cubierto por el informe (2014)		
<b>Total</b>	14.000.000	2013: 4.922.287 2008-12: 5.930.596	2.397.115	750.002	95%
<b>Output 1</b>	1.058.595	1.058.595	0	0	100%
<b>Output 2</b>	8.069.700	6.054.330	1.711.101	304.269	96%
<b>Output 3</b>	1.245.951	1.141.951	66.951	37.344	97%
<b>Medios Generales</b>	3.625.755	2.598.302	619.063	408.390	89%

## 1.3 Autoevaluación del rendimiento

### 1.3.1 Pertinencia

	Rendimiento
<b>Pertinencia</b>	A

*La pertinencia del programa nunca ha sido cuestionada, todos los actores y socios de este proyecto coinciden que existe muchas no cubiertas oportunidades de inversión en iniciativas productivas en el sector rural del país. Este programa no es una isla dentro de los marcos legales e institucionales del Ecuador. Está muy alineado sobre los grandes ejes de la política pública a nivel nacional (PNBV, COOTAD, LOEPS) por solo mencionar algunas. A nivel regional los PDOT marcan las prioridades de inversión y los Gobiernos Provinciales con su competencia de fomento productivo articulan y coordinan las acciones de los diferentes agentes involucrados en los proyectos.*

### 1.3.2 Eficacia

	Rendimiento
<b>Eficacia</b>	A

A partir del cambio de modelo de gestión, el programa logró ejecutar las actividades programadas para alcanzar los resultados (outputs) y contribuir a la consecución del objetivo específico (outcome). Los recursos para lograr los resultados estuvieron disponibles así como los RRHH de los Gobiernos Provinciales y de la CTB. Los niveles de ejecución financiera de 2013 y 2014 lo demuestran. El fondo FIRC se invirtió en su totalidad logrando una inversión total de más de 15 millones de dólares en beneficio directo de más de 10 mil personas.

### 1.3.3 Eficiencia

	<b>Rendimiento</b>
<b>Eficiencia</b>	B

Durante el periodo 2012-2014 el programa cumplió con su programación operativa en tiempos y montos de inversión. Los resultados (outputs) se lograrán al finalizar la intervención. En el componente 3 de servicios financieros se observa que no se logrará el resultado de población articulada a las instituciones financieras de la EPS. Los motivos son detallados en el análisis del output 2.

### 1.3.4 Sostenibilidad potencial

	<b>Rendimiento</b>
<b>Sostenibilidad potencial</b>	C

Muchas acciones iniciadas por el programa tendrán una permanencia en las instituciones socias, es el caso de los productos crediticios en la CONAFIPS, educación financiera en los GADP, grupos de auto-ahorro en el IEPS para mencionar algunas. Donde tenemos más inquietudes son los proyectos cofinanciados por el FIRC que requieren más inversión y acompañamiento. Tenemos casos de 2 proyectos en Manabí que no han recibido atención de la Dirección de Fomento productivo del GADP y este hecho pone en riesgo la sostenibilidad de 2 intervenciones de transformación de productos agropecuarios.

## 1.4 Conclusiones

- 88 proyectos FIRC cerrados o en proceso de cierre. Todos serán finalizados antes del 31 de Marzo 2015
- Una inversión total de más de \$15 millones de USD en proyectos beneficiando a más de 10 mil usuarios en las 5 provincias. Apalancamiento de 42%
- Ejecución presupuestaria en 2014 de 87% con 2.4 millones de Euros (\$3 millones USD), ejecución acumulada de 95%
- 97% del fondo FIRC desembolsado; el saldo comprometido para desembolso en enero 2015
- Totalidad del fondo de crédito desembolsado a la CONAFIPS (\$1,3 millones USD)
- Metodologías transferidas: Cajas rurales, educación financiera, fortalecimiento de OFPS
- Finalización del Componente 1 con la formación de 25 Gestores de cadenas de valor. (CONGOPE + CATIE)
- Alineación del PDRN a las normativas nacionales en temas de fomento productivo, descentralización y finanzas populares.

## 2 Resultados de Monitoreo<sup>2</sup>

### 2.1 Desarrollo del contexto

#### 2.1.1 Contexto general

*Plan Nacional del Buen Vivir PNBV 2013-2017 con 3 ejes principales (i) consolidar el Estado democrático, (ii) Erradicación de la pobreza y (iii) Transformación de la matriz productiva. El PdRN contribuye a los objetivos 7: sostenibilidad ambiental, 3 género, 9 trabajo digno y 1 Consolidación del estado democrático. El PNBV es complementado por un Estrategia Nacional de Erradicación de la Pobreza desde la SENPLADES*

*Política pública de inclusión económica y social: Ha afectado positivamente, a lo largo del periodo, en la disminución de los índices de pobreza. A junio de 2014 a nivel nacional existe un 24,53% de pobres y 8,04% de pobres extremos. En el área rural el 41,69% de la población se clasifica como pobre y el 16,04% como pobres extremos; y en el área urbana, la incidencia de la pobreza es del 16,30% y la extrema pobreza del 4.20%. En Ecuador la pobreza sigue siendo un fenómeno principalmente rural. Las cifras reportadas están muy por debajo de la registrada en el Junio 2008 cuyo porcentaje fue de 34,97%, en la zona rural de 57,96% y en la zona urbana de 23,29%<sup>3</sup> Estos datos muestran un avance notable en la estrategia de erradicación de la pobreza al cual contribuye el PdRN.*

*Cambio de Matriz Productiva: Orientada a generar un salto cualitativo hacia el sector terciario de la economía con repercusión en un cambio en el estilo de vida poblacional con mayor equidad. El gobierno nacional la definió este año como el eje del programa país hacia adelante y, en la cual deben engranar los programas de desarrollo territorial liderados por los GADP. Paralelamente, presentó una propuesta innovadora para el accionar de la inversión extranjera y la cooperación internacional. (46 proyectos FIRC contribuyen a esta estrategia de prioridad nacional)*

*Plan Nacional de Descentralización 2012 – 2015: Norma el proceso de descentralización de competencias hacia los niveles de gobierno intermedio. Establece el marco y condiciones de traspaso de la competencia de fomento productivo, sugiriendo la importancia de focalizar el rol de la cooperación internacional en el fortalecimiento de los procesos de formación del talento humano.*

*Código Orgánico Monetario y Financiero: Aprobado en Septiembre 2014 por la Asamblea Nacional, establece el ámbito de las políticas, regulaciones, supervisión, control y rendición de cuentas para los sistemas monetario y financiero del Ecuador. El Sector Financiero Popular y Solidario a más de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, se debe regir a este código y acoger a las normas que expida la naciente Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Se establece que las Cajas de Ahorro y Bancos Comunes son sujetos de acompañamiento y no de control, salvo el caso de que operen fuera de su ámbito.*

*Las Resoluciones No. JR-STE-2013-2008 y No. JR-STE-2013-2009 de la Junta de Regulación del Sector Financiero Popular y Solidario de junio 2013 respecto de la moratoria para el reconocimiento jurídico de las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, quedan sin efecto a partir de la aprobación del*

<sup>2</sup> Impact refiere al objetivo global, Outcome refiere al objetivo específico, output refiere al resultado esperado

<sup>3</sup> Fuente: INEC/ Encuesta nacional de empleo (ENEDMU)



*Código Orgánico Monetario y Financiero. El Artículo 458 del Código establece que este tipo de organizaciones podrán optar por la personalidad jurídica; si se acogen a esta opción, deben remitir la información que les sea solicitada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y observarán para su funcionamiento los requerimientos determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, podrán recibir financiamiento para su desarrollo y fortalecimiento concedidos por entidades públicas, organizaciones de la economía popular y solidaria, entidades de apoyo, cooperación nacional e internacional.*

### **2.1.2 Contexto institucional**

*En tanto la información oficial indica que continúa el proceso de descentralización de la competencia de fomento productivo hacia los gobiernos autónomos provinciales, el anclaje institucional en éstos es muy apropiado.*

*La característica del desarrollo productivo que imprima cada territorio requiere de la articulación de actores territoriales y productivos locales y extra-locales, cuya convocatoria puede ser lograda fundamentalmente desde los GADP. Sin embargo, cabe mencionar que al no contar con limitadas capacidades para el ejercicio de la competencia con enfoque territorial, este es un aspecto aún débil en cuya mejora continua trabajando el programa.*

*Es pertinente indicar que el anclaje institucional también es apropiado porque da un equilibrio entre los aspectos técnicos y las decisiones políticas.*

*Adicionalmente, el nivel de cumplimiento de los compromisos en relación a las inversiones FIRC varía en cada caso, sea el personal asignado y el tiempo que dedican al programa o, el equipamiento requerido, generando diverso nivel de afectación a la calidad de ejecución.*

*La asignación de personal tiene todavía una debilidad técnica, ya que el número de personal asignado y la dedicación a las actividades del programa, no son tratados en forma integrada en cada territorio, esto hace que, independientemente de contar con más o menos personal, los resultados sean diversos. En los casos extremos, tanto el contar con más personal del realmente requerido, cuanto si este es menos, el desempeño está en un rango de apropiado a poco apropiado. Respecto del equipamiento, está muy ligado a la limitación o disposición de recursos de los GADP, por lo que va desde muy apropiado hasta poco apropiado.*

*El acercamiento a la fase final de programa provoca en ciertas personas una actitud menos proactiva que perjudica el cumplimiento de las metas de lograr procesos de cierres de proyectos en tiempos establecidos. También los Gobiernos Provinciales ponen menos importancia a los requerimientos del PdRN por el simple hecho de no poder conseguir más inversión para sus proyectos. Algunos GADP quitaron los técnicos asignados al PdRN antes de la finalización. En las provincias cerradas, desapareció el equipo PdRN y tenemos serias inquietudes sobre las acciones complementarias para las cuales existían compromisos previos.*

### **2.1.3 Contexto de gestión: modalidades de ejecución**

*Modelo de gestión: A lo largo del año, el modelo ha probado ser muy apropiado y, una evidencia concreta es la resolución del COPASOC de 2012 en cuanto a la extensión del programa, basado en el nivel de progreso alcanzado y tendencia prevista.*

*Las decisiones del Comité Estratégico, muy apropiadas, favorecieron plenamente el desenvolvimiento del programa, reflejado en los niveles de ejecución de cada territorio con el apoyo de la Unidad de Coordinación y Apoyo a Provincias (UCAP).*



*El desempeño de los GAD ha sido apropiado, Si bien subsisten algunas dificultades para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas, los esfuerzos realizados por cumplir los apalancamientos hacen viables la mayoría de los proyectos.*

*Los CCP han tenido un accionar poco apropiado, aspecto que puede estar relacionado con la condición de sus miembros, solo entidades del sector público y con fuerte sesgo sectorial. Las mesas sectoriales siguen jugando un rol importante en los territorios.*

*Para la ejecución del componente de fortalecimiento institucional, el modelo ha probado también ser muy apropiado, ya que hizo posible la generación de una estrategia consensuada por las cinco provincias participantes y, el reforzamiento de estructuras funcionales existentes y que permanecerán más allá del financiamiento desde el programa, lo que asegura una evolución sostenible de la experiencia implementada.*

*El acuerdo de ejecución vigente con la CONAFIPS para canalizar el fondo de crédito del PdRN a través del modelo de articulación de actores continúa siendo apropiado, el fondo se está colocando en las zonas de intervención del PdRN, el proceso intermedio de auditoría especial realizado previo al segundo desembolso fue favorable y confirma el cumplimiento de las condiciones del Acuerdo. Es apropiado también el fortalecimiento de las OSFPS y el diseño productos y herramientas financieras impulsados desde la CONAFIPS para el vínculo entre los actores financieros y no financieros de la Economía Popular y Solidaria.*

#### **2.1.4 Contexto armo**

*El liderazgo para la ejecución de los proyectos productivos en la provincia es ejercido por los GADP (aspecto positivo). Antes del proceso de descentralización se asumió el fomento productivo como la obligación de ejecutar o empujar micro-proyectos independientes. Actualmente, a través del PdRN, se impulsa un cambio de rol, pasando a ser articuladores para la ejecución de proyectos concatenados dentro de los objetivos territoriales en alineación con lo establece el literal f) del Artículo 41.- Funciones, del Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización (COOTAD).*

*El proceso hacia el cambio de rol de los GADP ha sido complejo y demorado y, afectará el impacto del PdRN (aspecto negativo), existiendo un riesgo de debilitamiento de su propio ejercicio de la competencia de fomento productivo. En todo caso, desde el programa se ha generado un espacio de articulación para que los fondos de CTB, a través de CONGOPE, se enfoquen en acciones coordinadas que cierren la brecha entre el ámbito técnico (GCV) y el de decisión política (fondo de experticia).*

*La estrategia de implementación del componente para el acceso a servicios financieros rurales a través de la CONAFIPS, se encuentra contribuyendo con la política nacional de las finanzas populares y al fortalecimiento de los actores financieros y no financieros del sector de la Economía Popular y Solidaria. El Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS) ha participado en procesos de capacitación y transferencia de herramientas impulsadas desde el PdRN, y sus actores fortalecidos en los territorios tienen acceso al fondo de crédito. Los convenios de cooperación interinstitucional con las OSFPS de las 5 provincias para la articulación de actores a los servicios financieros se concretaron sin dificultad debido a la amplia trayectoria y credibilidad de la CTB y sus programas de Cooperación.*

*Desde el componente de iniciativas productivas se ha logrado alinear las políticas nacionales y territoriales a través del trabajo conjunto entre los GAD y las unidades desconcentradas representantes de instituciones nacionales como MAGAP, IEPS y*

MCDS. Así también los organismos de cooperación desconcentrados colaboran en los proyectos (FAO, GIZ, CODESPA, PRODECI); otros socios importantes son representantes de la sociedad civil como Federación AWA, Fundación Alternativa, FEPP, Fundación Casa Campesina, Federación Pueblo Kayambi, Fundación Cimas. La responsabilidad compartida en la ejecución y el logro de los objetivos de cada proyecto muestra una armonización de las iniciativas y la decisión de iniciar procesos de cooperación conjunta con el beneficio para la población objeto de la intervención.

## 2.2 Outcome del rendimiento



### 2.2.1 Progreso de indicadores

Limítese a rellenar la tabla

<b>Outcome:</b> Incrementar la generación de ingresos y empleo de los grupos menos favorecidos, especialmente Q1 y Q2, a través del desarrollo de la economía rural y del fortalecimiento de las instituciones nacionales a cargo del sector.						
Indicadores <sup>4</sup>	Valor baseline <sup>5</sup>	Progreso año N-1 <sup>6</sup>	Progreso año N <sup>7</sup>	Objetivo año N <sup>8</sup>	Final objetivo <sup>9</sup>	Comentarios
Usuarios del FIRC, ubicados en las cinco provincias de ejecución del programa, incrementan sus ingresos promedio en 10% hasta junio 2015.	0				>10%	En proceso un estudio de fuentes estadísticas oficiales para determinar impacto
Se ha incrementado un 15% de empleos (equivalente a tiempo completo) hasta junio 2015 en las provincias de ejecución del PDRN.	0				>15%	En proceso un estudio de fuentes estadísticas oficiales para determinar impacto
8400 usuarios FIRC acceden a servicios no financieros en las zonas de intervención hasta junio 2015.	0	9.200	10.380	10.000	10.000	En el sistema de monitoreo <a href="http://www.pdrn.org.ec">www.pdrn.org.ec</a> se consulta la base de usuarios
En las iniciativas económicas PDRN, se incluye a receptores del BDH (Q1 y Q2 y otros grupos vulnerables) en actividades de DER.	0	44%	44%	50%	50%	Cruce de base de datos de usuarios con la base del BDH del MIES (2013)
<b>Análisis del progreso realizado con respecto a outcome:</b> Analice la dinámica entre los outputs conseguidos y la consecución probable del outcome (ver Guía Informe de Resultado):						
<i>Relación entre los outputs y el outcome. (Cómo) los outputs contribuyen (aún) a la consecución del outcome:</i>	<p>Los proyectos productivos, financiados desde el programa, apuntan a priorizar la inclusión de los actores productivos de menores ingresos y, el incremento de los ingresos y el empleo será evidenciable en ellos,</p> <p>El acceso a servicios financieros con productos adecuados a los usuarios en mención, genera también un puntal de soporte para la realización de las actividades productivas y, por tanto, viabilizar el crecimiento del ingreso y empleos esperados.</p>					

<sup>4</sup> Utilice los indicadores tal y como figuran en el marco lógico.

<sup>5</sup> El valor del indicador en momento 0. Se refiere al valor de los indicadores al comienzo de la intervención.

<sup>6</sup> El valor exacto del indicador al final del año N-1.

<sup>7</sup> El valor exacto del indicador al final del año N. Si el valor no ha cambiado desde el baseline o desde el año anterior, este valor debería repetirse.

<sup>8</sup> El valor objetivo al final del año N.

<sup>9</sup> El valor objetivo al final de la intervención.

## 2.2.2 Análisis del progreso realizado

Un estudio está en curso para medir los posibles impactos del PdRN en las zonas de intervención. Se seleccionó un grupo de investigación perteneciente a la Universidad Andina Simón Bolívar UASB dirigido por el Dr. Carlos Larrea. Este mismo grupo de investigadores colabora con la SENPLADES en la elaboración del Atlas de las desigualdades Socio Económicas<sup>10</sup>. Para medir el logro del outcome hemos pedido a los investigadores realizar un monitoreo de todos los indicadores socioeconómicos relacionados con ingreso, empleo, calidad de vida en las parroquias intervenidas con inversiones del FIRC y de los Gobiernos provinciales. El monitoreo de estos indicadores se efectuará desde 2010 hasta la fecha más reciente para la cual se tiene datos provenientes de las encuestas de ingresos y empleos que realiza el INEC.

Tendremos los resultados de este estudio a mediados de marzo y este será un insumo para la evaluación final a realizarse en mayo próximo.

## 2.2.3 Impacto potencial

El objetivo específico apunta a una mejora en el ingreso y el empleo, acorde con el PNBV 2013-2017 en sus Objetivos 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas y 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva.

En el mismo sentido, la mejora en el nivel de empleo e ingreso, en las condiciones anotadas, tiene repercusión positiva en la calidad de vida, por lo que la lógica de intervención sigue siendo válida.

---

<sup>10</sup> <http://www.planificacion.gob.ec/tag/atlas/>

## 2.3 Rendimiento output 1



### 2.3.1 Progreso de indicadores

<b>Output 1: Capacitar y apoyar a los gobiernos seccionales en crear o fortalecer una arquitectura institucional apropiada para apoyar el desarrollo de las economías rurales que incluyen los grupos menos favorecidos.</b>						
Indicadores	Valor línea base	Progreso año N-1	Progreso año N	Objetivo año N	Objetivo Final	Comentarios
Hasta junio 2013, cada GADP co-ejecutor del programa cuenta con al menos 4 técnicos formados en gestión de cadenas de valor con visión territorial.	0	25 personas	25 personas	≥20 personas	≥20 personas	Se logró superar la meta de 20 participantes
Hasta junio 2013, los técnicos formados han generado los primeros productos innovadores en función de planes de cambio institucional (al menos 20), cuyo proceso ha sido sistematizado.	0	N/A	19	20	20	Algunos PCI fueron realizados en equipo
Hasta diciembre 2013 los técnicos formados han generado/profundizado los productos innovadores relacionados con o derivados de sus planes de cambio institucional.	0	n/a	19	20	20	

### 2.3.2 Progreso de actividades principales

	Progreso				Comentarios (sólo si el valor es C o D)
	A	B	C	D	
1. Capacitar y apoyar a los gobiernos seccionales en crear o fortalecer una Arquitectura institucional apropiada, para apoyar el desarrollo de las economías rurales que incluyen los grupos menos favorecidos. (Programa PDRN de especialización en Fomento Productivo: Formación de Gestores de Cadenas de Valor)		B			Este output se logró en 2013 y no hubo más actividades desde entonces.
2. Apoyar la coordinación horizontal y vertical de planificación participativa, implementación y monitoreo de planes y proyectos (Fortalecimiento a la operación de mesas técnicas/diálogo de las cadenas productivas. Institucionalización de instancias para la planificación/seguimiento de estrategias del fomento productivo)		B			

### 2.3.3 Análisis del progreso realizado

Relación entre las actividades y el output.: La validez de las actividades sigue vigente. El personal formado estará ejecutando acciones de cambio/innovación al interior de sus instituciones, inclusive más allá del final de financiamiento del programa. Este personal también podrá influir en generar evoluciones a nivel de las mesas técnicas/diálogo, en tanto recibieron entrenamiento en este aspecto también.

#### A junio 2013:

25 participantes (5 por provincia) finalizaron el programa Formación de Gestores de Cadenas de Valor con Visión Territorial. (100% de los inscritos). Formulación de 19 PCI

A diciembre 2013:

Implementación de 19 PCI en los 5 gobiernos provinciales con diversos grados de operatividad.

Las mesas técnicas de diálogo se mantienen operativas.

Problemas que surgieron, factores de influencia (positivos o negativos): Positivo: Reordenamiento de presupuesto del ejecutor por cambio en los procesos financieros internos. Esto fue aprovechado por el ejecutor y el programa para insertar acciones que reforzaron significativamente la formación de los participantes.

Negativo: Los participantes no han respetado los tiempos establecidos en el desarrollo de los PCI.

Resultados inesperados (positivos o negativos): Positivo: Interés de otras entidades gubernamentales, gobiernos locales y ONG en que su personal pueda acceder a este tipo de formación.

## 2.4 Rendimiento output 2

### 2.4.1 Análisis del progreso realizado

<b>Output 2: Las iniciativas económicas, que incluyen al Q1 y Q2, generan mejores ingresos y empleos en la zona de intervención.</b>						
Indicadores	Valor línea base	Progreso año N-1	Progreso año N	Objetivo año N	Objetivo Final	Comentarios
Hasta junio 2015, ha incrementado en 50% el número de organizaciones de usuarios FIRC que aplican buenas prácticas (técnicas, organizacionales, comerciales y ambientales) y aseguran un mejor rendimiento de sus actividades.	0	14	88	87	n/a	A diciembre 2014 el fondo FIRC se encuentra financiando 88 proyectos con elementos que fortalecen las buenas prácticas organizacionales sostenibles.
Hasta junio 2015, las inversiones FIRC generan al menos el 40% de apalancamiento (inversión contraparte / total de inversión) en los proyectos.	n/a	46%	43%	≥40%	≥40%	Al momento los compromisos firmados a través de los 88 acuerdos de transferencia indican que el apalancamiento promedio de la inversión FIRC es el señalado. Al final de la intervención PdRN se deberá revisar el dato contrastando el compromiso cumplido.
Hasta junio 2015 los GAD cantonales y parroquiales han incrementado su aporte en un 5% a iniciativas económicas rurales.	n/d	n/a	n/a	n/a	5%	El apalancamiento de los GAD en los proyectos FIRC en los 88 acuerdos de transferencia firmados es del 24%, lo cual muestra el aporte importante realizado para iniciativas económicas.

### 2.4.2 Progreso de actividades principales

	<b>Progreso:</b>				<b>Comentarios</b> (sólo si el valor es C o D)
	A	B	C	D	
1. Fortalecer la asistencia técnica en áreas de organización, gestión, producción y transformación, para la población rural, según la demanda.		B			
2. Establecer un mecanismo de financiamiento de inversión en DER y de Apoyo a Iniciativas Económicas en los territorios. (generación y monitoreo de proyectos)		B			

### 2.4.3 Análisis del progreso realizado con respecto al output

El primer y segundo semestre 2014 fueron períodos de ejecución y cierre de proyectos FIRC. El 97% de los desembolsos se cumplieron. El fondo en su globalidad alcanza una ejecución acumulada y comprometida del 97%. Los últimos acuerdos de transferencias para proyectos de consolidación de intervenciones previas y exitosas fueron firmados en julio 2014, durante el Q4 los proyectos nuevo se desarrollaron con normalidad, estos finalizarán durante el Q1 de 2015. Los saldos FIRC que queden para el 2015 permitirán apoyar los gastos operativos del programa

Los 88 proyectos deben llegar a buen término y ser cerrados con los procesos establecidos y con una alta participación de usuarios y socios. En total se han recibido hasta diciembre 2014 en la UCAP un total de 50 proyectos para su cierre. Los documentos listos y aprobados de las provincias de Pichincha y Manabí se encuentran aprobados y entregados, son 18 en total. En función de los hallazgos y resultados presentados en los cierres de los proyectos se ha entregado a los responsables de las Direcciones de Fomento Productivo la información respectiva y recomendaciones de planes de acción para la continuidad de dichos proyectos. Queda únicamente recibir 38 proyectos de los 88 aprobados para su cierre los cuales corresponden a las provincias de Esmeraldas, Carchi e Imbabura. Se espera el cumplimiento de éstas entregas de acuerdo al calendario programado hasta mediados de marzo 2015.

El fondo de co financiamiento tiene 10.382 usuarios en 17 rubros productivos y 9 proyectos de seguridad alimentaria. Las iniciativas productivas en ejecución están concentradas en el fomento empresarial a través del fortalecimiento a asociaciones de productores que se encuentran en distinto grado de desarrollo. Cada rubro productivo contiene una estrategia diferente de intervención, a pesar de ello las actividades generales a los cuales está enfocado el financiamiento son: (1) desarrollo de talento humano, (2) entrega de herramientas de trabajo y tecnología, (3) infraestructura y, (4) asistencia técnica.

Tanto las fichas de los proyectos como los cierres se han registrado en el sistema a través de un trabajo coordinado entre los técnicos de las provincias y el equipo de la UCAP. En la medida en que llegan los cierres físicos de los proyectos se cruza la información con el sistema de monitoreo a fin de garantizar la calidad del contenido tanto de los documentos quedan archivados como de la información que permanecerá en el sistema.

Como se mencionó, se cumplió con el cierre operativo del PdRN en las provincias de Pichincha y Manabí. Así también, durante el Q4 - 2014 se cumplieron con las actividades de sistematización de experiencias significativas de 14 organizaciones que participaron de proyectos FIRC. Como resultado se cuenta con un documento de reflexiones de la experiencia y un CD que muestra el trabajo desarrollado por los sistematizadores y que narra los intereses y preocupaciones que tienen con respecto a sus organizaciones. Paralelamente se contrataron dos consultorías que se encuentran en curso para recoger reflexiones con respecto a dos temas: (1) el aporte del PdRN a la competencia de fomento productivo de los GADP y, (2) El estado de las condiciones socio económicas y de capital humano de las zonas específicas donde el PdRN intervino. Finalmente se tiene ya el documento final sobre los aprendizajes que deja el modelo de gestión para el PdRN y se encuentra en proceso de construcción un documento sobre asociatividad en el marco de las organizaciones que formaron parte del Programa.

Progreso realizado con respecto a la consecución del output (a base de indicadores):

Si bien se ha trabajado con un enfoque hacia la cadena de valor, la realidad territorial muestra aún dificultades para la inclusión de la población más pobre en procesos de transformación, estos son incipientes y es necesario continuar dinamizando las iniciativas identificadas. A pesar de ello, los proyectos son una herramienta para identificar y discutir la problemática productiva tanto a nivel de los usuarios y sus gremios como a través de



mesas donde participan los actores productivos.

Los rubros principales de inversión co-financiados son: turismo comunitario con 13 proyectos en Esmeraldas, Imbabura y Carchi; pesca artesanal con 10 proyectos en la Provincia de Esmeraldas; cacao con 7 proyectos localizados en Manabí y Esmeraldas y, animales menores con 9 proyectos en las provincias de Carchi e Imbabura. El resto de proyectos se encuentra enfocado a la producción agrícola de café, frutales, papa, leche, coco, caña guadua, maíz, arroz, plátano, hortalizas y cereales.

Como se ha indicado anteriormente la contribución realizada por el Reino de Bélgica permitió un apalancamiento promedio del 43% entre la contribución en especies y en efectivo que han realizado socios de los proyectos (asociaciones, GAD, usuarios y ONG). Dificultades que surgieron, factores de influencia (positivos o negativos):

Positivamente, es pertinente resaltar el esfuerzo y trabajo que los técnicos PDRN a nivel territorial mostraron para cumplir con los objetivos planteados. Salvo en los casos de Manabí y Pichincha donde la propuesta del fondo FIRC quedó marginada del enfoque de fomento productivo territorial sostenible. A pesar de ello, es alentador el tener resultados concretos a nivel de las 5 provincias.

Negativamente, persiste la dificultad de comprensión y de adecuación a los procesos administrativos nacionales y de cogestión FIRC, por parte de las entidades ejecutoras de los proyectos en las 5 provincias. Para ello también, se siguen tomando medidas que incluyen estrategias de intervención adicional para los equipos PdRN provinciales.

El ciclo de los 80 proyectos no está exento de dificultades, por ejemplo en el caso de las contrapartes comprometidas por municipios y juntas parroquiales aunque en menor medida, los acuerdos iniciales no se cumplen hasta la fecha. Esta situación podría ser un indicador de la ausencia de una estrategia para el manejo de fondos públicos territoriales y de la poca importancia que ciertas autoridades le dan a compromisos adquiridos anteriormente. El resultado de este tipo de situaciones es el atraso no justificado para con los usuarios de los proyectos.

Situaciones de diversa índole han mostrado la necesidad de extender la duración de los proyectos y en algunos casos de fortalecer al talento humano que apoya la intervención del PdRN hacia la constitución de empresa, fortalecimiento de modelos de gestión diferenciándose progresivamente de intervenciones solamente concentradas en la implementación de proyectos de desarrollo. Aún es un desafío migrar la mirada hacia una concepción de la intervención pragmática y enfocada a resultados, pero se está trabajando y entregando las herramientas para lograrlo.

El progreso del fondo de co financiamiento muestra que el proceso para la colocación de los fondos a pesar de las dificultades del pasado, es un modelo válido para ejercer la competencia descentralizada del fomento productivo. No obstante queda un camino para la construcción y afinamiento de una estrategia de desarrollo económico local.

Se detecta en el territorio la duplicidad de roles para el fomento productivo. Desde distintas instancias. Aún es necesario armonizar criterios de descentralización y desconcentración, un acercamiento estratégicos entre instancias potenciar aún más la intervención para el desarrollo económico local sostenible. Desde el PdRN existen procesos incipientes iniciados y algunos que se sumarán en este año, como es el caso del Programa de Patrimonio Alimentario del Ministerio de Cultura y Patrimonio.

Como fue el caso durante el 2012, resultado de las demandas y de la visión hacia la comercialización dentro de las iniciativas económicas se fortalecieron las ferias productivas de las Provincias de Imbabura, Carchi y Esmeraldas. Además se desarrollaron productos comunicacionales con un enfoque a la comercialización y, se promovió el desarrollo de talen humano en el área de turismo cultural y estrategias territoriales para un turismo de marca.

## 2.5 Rendimiento output 3

### 2.5.1 Progreso de indicadores

<b>Output 3: Los pequeños productores del Q1 y Q2 tienen acceso a servicios financieros rurales que les permiten desarrollar actividades económicas</b>					
<b>Indicadores</b>	<b>Valor baseline</b>	<b>Valor año N-1 (2013)</b>	<b>Valor año N (2014)</b>	<b>Objetivo año N (2014)</b>	<b>Final objetivo</b>
Hasta Junio 2015, el 10% de los usuarios FIRC acceden a servicios financieros a través de las OSFPS con convenio de articulación de actores con el PdRN.	0	1,55%	3,3%	5%	10%
Hasta Junio 2015, existen al menos 12 OSFPS que se fortalecen y operan con el modelo de articulación de actores del PdRN.	0	14	13	12	12
Hasta Junio 2015, las OSFPS que han firmado el convenio de articulación de actores con el PdRN, han implementado al menos tres productos financieros desarrollados por la CONAFIPS.	0	2	2	3	3
Hasta Junio 2015, al menos 5 OSFPS con convenio de articulación de actores con el PdRN, tienen cupos aprobados para el uso del fondo de garantía con la CONAFIPS.	1	8	7	5	5

### 2.5.2 Progreso de actividades principales

<b>Progreso de actividades principales</b>	<b>Progreso:</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
1. Apoyar iniciativas de oferentes de servicios financieros y su fortalecimiento Institucional a través del mejoramiento de la capacidad de las OSFPS para incrementar la oferta de crédito rural y su eficacia y promover el funcionamiento de diferentes fondos de créditos adaptados a los diferentes grupos meta.		X		
2. Apoyar en la definición de estrategias e instrumentos de acceso a servicios financieros rurales eficientes y sostenibles.		X		
3. Desarrollar y fortalecer iniciativas innovadoras de varios actores en profundización de los servicios financieros rurales, especialmente en aquellas iniciativas que buscan atender a los sectores más pobres.	X			

### 2.5.3 Análisis del progreso realizado

A Diciembre 2014 la CONAFIPS ha colocado créditos por un monto acumulado de US\$ 3.874.340 en 2.718 actores de los territorios del PdRN a través de 11 Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario (OSFPS). Esta colocación se ha realizado con el fondo del PdRN entregado en administración y con fondos propios de la CONAFIPS. A la fecha de cierre de este informe el saldo de cartera vigente de las operaciones colocadas es de US\$ 1.888.210.

La morosidad de segundo piso, es decir de las OSFPS hacia la CONAFIPS es del 0%. De las 14 OSFPS que tienen convenio firmado con el PdRN, 12 están operativas con la CONAFIPS con niveles de morosidad acordes a los estándares requeridos. CODESARROLLO por su proceso de conversión a Banco ya no puede acceder al fondo

del PdRN y la Cooperativa San Gabriel por problemas de morosidad que no están vinculados con la cartera articulada al fondo del PdRN.

342 usuarios de los Proyectos del PdRN han accedido a créditos a través del modelo de articulación de actores, de éstos 231 se han justificado al fondo de crédito en la CONAFIPS y los 111 restantes han sido atendidos con fondos propios de las Organizaciones Financieras. El IEPS y el Gobierno autónomo cantonal de Santa Ana son las Instituciones que se reportan como las mayores articuladoras de actores hacia el fondo.

Los usuarios de los proyectos FIRC que han tenido acceso a crédito a través del proceso de articulación representan el 3,3% del total de participantes en los proyectos, resultado no esperado que se explica por la cobertura y acceso que los actores del PdRN ya tienen a los servicios financieros.

El fortalecimiento que realiza la CONAFIPS a través de actividades de Capacitación y Asistencia Técnica está llegando a 13 de las 14 OSFPS con convenio. La Cooperativa Maquita Cushunchic es la única que no registra participaciones.

A diciembre del 2014, 7 OSFPS se mantienen con cupos aprobados para el acceso al fondo de garantía de la CONAFIPS; respecto al año 2013 disminuye una Organización (CODESARROLLO) por su conversión a Banco.

El desarrollo del producto de financiamiento Capital Semilla y el crédito para Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria comprometidos por la CONAFIPS en el marco del Acuerdo de Ejecución, están aprobados por la Dirección General y se socializarán hasta el mes de marzo del 2015.

La articulación de actores a los servicios financieros está siendo acompañada de un programa de formación financiera y de gestión de emprendimientos, el cual ha llegado a implementarse con 1.239 personas vinculadas a las estrategias de intervención de los GAD Provinciales y a las cadenas trabajadas con el PdRN. El 83% de los participantes en este programa han culminado los 4 módulos del mismo.

<b>IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA DE FORMACIÓN FINANCIERA Y GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS PdRN</b>						
Resultados a Diciembre 2014						
<b>DETALLE</b>	<b>Total</b>	<b>Manabí</b>	<b>Esmeraldas</b>	<b>Pichincha</b>	<b>Imbabura</b>	<b>Carchi</b>
No. Capacitaciones	55	5	11	10	9	20
Total participantes mujeres en el Programa	721	69	93	201	174	184
Total Participantes hombre en el Programa	518	75	158	97	62	126
Total Participantes en el Programa	1239	144	251	298	236	310
Número de participantes en todo el Programa	1032	83	239	279	171	260
Porcentaje de permanencia en los 4 módulos	83,29%	57,64%	95,22%	93,62%	72,46%	83,87%

Un indicador para medir el objetivo buscado con el Programa de Formación Financiera no estaba previsto en el componente de acceso a servicios financieros rurales, sin embargo ante los indicios de sobreendeudamiento identificados y oferta de servicios financieros en las provincias se decidió implementarlo.

Es importante resaltar que la herramienta y metodología desarrollada por el PdRN para el Programa de Formación Financiera ya ha sido adaptada por la CONAFIPS para una campaña conjunta con el Ministerio Coordinador de la política económica para combatir la usura.

Como una estrategia para la profundización de los servicios financieros en las zonas más pobres, en el mes de mayo 2014 se inició un proyecto piloto con el Instituto Nacional de

Economía Popular y Solidaria para la implementación de grupos de autoahorros y préstamos en la provincia de Manabí. Hasta diciembre 2014 se han obtenido los siguientes resultados:

Nº de grupos conformados	10
Nº de Integrantes de los grupos	146
% personas que reciben el BDH o pensión de tercera edad	44,5%
Ahorro generado	US \$8.227
No. de créditos concedidos	167
Monto de créditos concedidos	US\$11.014
No. promotoras de la comunidad capacitadas	10

Por último es necesario destacar en este informe que el PdRN ha participado en diferentes espacios organizados por nuestros socios: MIES, IEPS y CONAFIPS<sup>11</sup> como referente de estrategias innovadoras, dejando la experiencia en la implementación del modelo del componente de Servicios Financieros del PdRN como un caso de éxito de articulación entre la Cooperación Internacional, las políticas públicas nacionales, las estrategias locales y las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario.

---

<sup>11</sup> El PdRN participó con dos ponencias en las Jornadas por la Inclusión Económica y la Economía Popular y Solidaria realizadas durante el mes de noviembre 2014, impulsadas por el MIES la CONAFIPS y el IEPS, socios estratégicos del Programa.

## 2.6 Temas transversales

### 2.6.1 Género

El PdRN no inició con una estrategia de género. Durante el año 2014 se han integrado algunos lineamientos como requerimientos a los proyectos, sin embargo, estamos conscientes de que el enfoque de género aún no se ha logrado como eje transversal del Programa. Uno de los motivos de no haber logrado el enfoque es la participación de múltiples Instituciones que no dieron prioridad a la decisión.

El fondo de crédito PdRN, administrado por el CONAFIPS, tiene una participación equilibrada entre hombres (48%) y mujeres (52%), este equilibrio se mantiene también en los montos de préstamos, siendo el monto promedio para las mujeres (USD 1.321) apenas inferior al de los hombres (USD 1.430).

Se evidencia equilibrio de género en la composición del equipo técnico nacional del PdRN, para las nuevas incorporaciones de personal a nivel provincial, se está cuidando en la medida de lo posible mantener el mismo.

### 2.6.2 Medio ambiente

Pese a no tener una estrategia transversal en este ámbito por las mismas razones descritas en el enfoque de género; en el marco de los proyectos FIRC se está cumpliendo un requisito del Ministerio de Ambiente de obtener una licencia ambiental para los proyectos que por su actividad generen amenaza. Así también, se está aplicando la normativa impulsada por AGROCALIDAD sobre el uso de agroquímicos de sello rojo para la producción agrícola. Finalmente se está promoviendo permanentemente prácticas agroecológicas y conservacionistas.

## 2.7 Gestión de riesgos

Identificación del riesgo o problema			Análisis del riesgo o problema			Tratamiento del riesgo o problema			Seguimiento del riesgo o problema		
Descripción del riesgo	Periodo de identificación	Categoría	Probabilidad	Impacto potencial	Total	Acción(es)	Resp.	Plazo	Progreso	Estado	
Demora en toma de decisiones y desfase en ejecución presupuestaria provocada por los retrasos en la reestructuración interna de los Gobiernos Autonomos Descentralizados	Q3	FIN	Low	Medium	Low Risk	Reuniones de sensibilización y planteo de nuevas estrategias coordinadas con los GAD	ATI + ATN C2 + AP + GAD	ago-14	Las provincias reconocen concientemente su atraso y analizan medidas a seguir.	Terminado	
						Informar al SMCL del PdRN sobre este riesgo y solicitar su apoyo en caso de dificultades con las nuevas administraciones	ATI + ATN C2 + AP + GAD	jul-14	Información será presentada en reunión CES 22/julio		
						<i>Insertar una línea aquí</i>					
Incumplimiento de la EC en la presentación de los cierres de los proyectos, a pesar de que operativamente se encuentran terminados.	Q4	OPS	Medium	Medium	Medium Risk	Intensificar seguimiento a EC para entrega de cierres de proyectos	AP + TP + EC	mar-15	Los calendarios de cierre fueron actualizados a Marzo 2015	En curso	
						Coordinar mejores acciones de monitoreo para el cierre de los proyectos en los equipos provinciales.	ATN C2 + CAF + ATI + Equipo Provincial	mar-15	18 proyectos de Manabí y Pichincha se encuentran totalmente cerrados.		
						<i>Insertar una línea aquí</i>					
Las operaciones de crédito podrían deteriorar su comportamiento de pago por la disminución de asistencia técnica y seguimiento del PdRN.	Q3 y Q4	OPS	Low	Medium	Low Risk	Seguimiento de cartera y reuniones de cierre con las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario con cartera de usuarios del PdRN vigente.	ATN C3	mar-15	La cartera demuestra un comportamiento normal a diciembre 2015, problema puntual con Cooperativa Grameen Amazonas se está apoyando con asistencia técnica especializada desde la CONAFIPS	En curso	
						<i>Insertar una línea aquí</i>					
						<i>Insertar una línea aquí</i>					
Cumplimiento parcial de los compromisos de desarrollo de productos por parte de la CONAFIPS	Q3	OPS	Low	Low	Low Risk	Seguimiento de avances en la implementación de los productos y aclaración de niveles de calidad esperados.	ATN C3	mar-15	Propuestas de productos presentada por la CONAFIPS validadas por el CES, en proceso de implementación con el seguimiento de ATN C3	En curso	
						Comunicación del estado del acuerdo de ejecución.	ATN C3 + ATI	jul-14	Comunicado enviado en el mes de julio 2014 dio lugar a CES extraordinario en Sept. 2014 donde se aprobaron las condiciones y alcance de cumplimiento en el desarrollo de productos.		
						<i>Insertar una línea aquí</i>					
Sostenibilidad de algunas intervenciones por cambio de estrategias de fomento productivo	Q3 y Q4	DEV	Medium	Medium	Medium Risk	Conocer las nuevas estrategias de fomento productivo por parte de las autoridades nuevas o relegadas.	UCAP + GAD	may-15	Identificados casos de proyectos en riesgo de sostenibilidad en Manabí y Pichincha	En curso	
						El CES será informado de los casos en riesgo para que sean tomadas las acciones pertinentes	UCAP + GAD	may-15			
						<i>Insertar una línea aquí</i>					

## 3 Dirección y Aprendizaje

### 3.1 Reorientaciones estratégicas

En el mes de septiembre del 2014 se realizó un Comité estratégico extraordinario reorientar las metas delineadas para la CONAFIPS respecto a la colocación de cartera y desarrollo de productos, esto con el fin de optimizar el uso del fondo de crédito y establecer el alcance en el desarrollo de productos para poder evaluar los compromisos al final de la intervención.

Entre las definiciones del Comité Estratégico del PdRN sobresalen la solicitud a la CONAFIPS para que una vez cumplida su meta de colocación de cartera dé uso al fondo de crédito sin necesidad de cumplir el modelo de articulación de actores pero guardando los criterios del segmento meta y el enfoque productivo. (en anexo se adjunta matriz de definiciones CES CONAFIPS).

En los diferentes espacios donde el PdRN ha participado durante el año 2014, ha dejado planteados sus aprendizajes y desafíos para la continuidad de las políticas públicas nacionales y locales, enfocados en la sensibilización hacia el ahorro, el desarrollo de productos financieros para los diferentes actores de las cadenas de valor y el fomento de estrategias para la inserción de los actores de la Economía Popular y Solidaria al cambio de matriz productiva, garantizando la agricultura familiar y medios de vida dignos y sostenibles para la población rural.

### 3.2 Recomendaciones

Recomendaciones	Actor	Plazo
Los GADP deben establecer un plan de sostenibilidad de los proyectos cofinanciados por el FIRC. Existen evidencias en las provincias donde el PdRN cerró en 2014 que no hay un seguimiento adecuado a las acciones emprendidas conjuntamente.	GADP	Q3 Q4 N+1
Los procesos de cierre de los proyectos son más largos de lo que se preveía. Los equipos PdRN y GADP deben poner más atención en este proceso de gran importancia para la sostenibilidad.	Equipos PdRN, GADP	Q3



### 3.3 Enseñanzas aprendidas

Lecciones aprendidas	Público meta
1. Las herramientas generadas y promovidas desde el PdRN, enfocadas en las estrategias territoriales, permiten mejorar la gestión de la competencia de fomento productivo	GADP
2. El rol de los GAD P en la ejecución de proyectos no ha sido eficaz, debe mantenerse como articulador y facilitador de los mismos para contribuir a la estrategia de fomento productivo	CES, GAD, Agencias de cooperación.
3. Se requieren equipos técnicos estables que garanticen una adecuada gestión de los proyectos.	GADP
4. La implementación de una estrategia de comercialización es necesaria para garantizar la sostenibilidad de los proyectos, por ejemplo buscando alianza público privadas.	GADP
5. La integración de los componentes del programa debió ser implementada desde el inicio de su fase de ejecución.	CES CTB
6. El PdRN llega a la población Q1 y Q2 sin una claridad de donde se encuentran. Con alguna estrategia desde el inicio de la intervención se hubiera alcanzado un mayor número de estos usuarios.	CES, CTB

## 4 Anexos

### 4.1 Criterios de calidad

<b>1. PERTINENCIA: El grado en el que la intervención concuerda con las normativas y prioridades locales y nacionales, así como con las expectativas de los beneficiarios.</b>				
<i>Para calcular la puntuación total de este criterio de calidad, haga lo siguiente: al menos una A y ninguna C o D = A; dos B = B; al menos una C y ninguna D = C; al menos una D = D</i>				
evaluación PERTINENCIA: puntuación total	A	B	C	D
	X			
<b>1.1 ¿Cuál es el nivel actual de pertinencia de la intervención?</b>				
X	A	Sin duda, permanece integrado en las políticas nacionales y la estrategia belga y responde a los compromisos de eficacia de la ayuda, siendo muy relevante para las necesidades del grupo meta.		
...	B	Segue encajando bien en las normativas nacionales y la estrategia belga (sin ser siempre explícito), siendo razonablemente compatible con los compromisos de eficacia de la ayuda y relevante para las necesidades del grupo meta.		
...	C	Hay algunas cuestiones relacionadas con la coherencia con las normativas nacionales y la estrategia belga, la efectividad de la ayuda o la pertinencia.		
...	D	Hay contradicciones con las normativas nacionales y la estrategia belga, así como con compromisos de eficacia de la ayuda; la pertinencia para las necesidades es cuestionable. Es necesario realizar adaptaciones importantes.		
<b>1.2 Tal y como está diseñada actualmente, ¿se mantiene la lógica de la intervención?</b>				
	A	Marcos lógicos claros y bien estructurados; lógicos verticales de objetivos factibles y coherentes; indicadores adecuados; riesgos y supuestos claramente identificados y gestionados; estrategia de salida existente (si procede).		
X	B	La lógica de la intervención es adecuada, aunque podría necesitar algunas mejoras en cuanto a la jerarquía de objetivos, indicadores, riesgos y supuestos.		
	C	Los problemas con la lógica de la intervención pueden afectar al desempeño de la intervención y a la capacidad de realizar el seguimiento y evaluación del progreso; las mejoras son necesarias.		
	D	La lógica de intervención es imperfecta y requiere una revisión importante de la intervención para tener una oportunidad de éxito.		

<b>2. EFICIENCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN HASTA LA FECHA: Grado en el que los recursos de la intervención (fondos, pericia, tiempo, etc.) se han convertido en resultados de forma económica.</b>				
<i>Para calcular la puntuación total de este criterio de calidad, haga lo siguiente: al menos dos A y ninguna C o D = A; dos B = B; ninguna C o D = C; al menos una D = D</i>				
evaluación EFICIENCIA: puntuación total	A	B	C	D
		X		
<b>2.1 ¿Cómo se gestionan los inputs (económicas, RRHH, bienes y equipo)?</b>				
X	A	Todos los inputs están disponibles a tiempo y dentro del presupuesto.		
	B	La mayor parte de los inputs están disponibles a tiempo y no exigen ajustes de presupuesto importantes. No obstante, se puede mejorar.		
	C	La disponibilidad y uso de los inputs afrontan problemas que deben abordarse; de lo contrario, los resultados pueden estar en riesgo.		

	<b>D</b>	La disponibilidad y gestión de los inputs tienen graves deficiencias, lo que amenaza la consecución de los resultados. Es necesario un cambio importante.
<b>2.2 ¿Cómo se gestiona la implementación de actividades?</b>		
	<b>A</b>	Actividades implementadas según lo previsto
X	<b>B</b>	La mayoría de las actividades van según lo previsto. Los retrasos existen, pero no afectan a la entrega de los outputs.
	<b>C</b>	Las actividades llevan retraso. Es necesario establecer correcciones para una entrega sin tantos retrasos.
	<b>D</b>	Retraso importante. Los outputs no se entregarán a menos que se realicen cambios en la planificación.
<b>2.3 ¿Cómo se logran los outputs?</b>		
	<b>A</b>	Todos los outputs se han entregado y muy probablemente se entregarán según lo programado con buena calidad, contribuyendo a los outcomes según lo planificado.
X	<b>B</b>	Los outputs se entregan y muy probablemente se entregarán conforme al plan, aunque es posible mejorar en cuanto a calidad, cobertura y tiempos de ejecución.
	<b>C</b>	Algunos outputs no se entregan/no se entregarán a tiempo o con buena calidad. Es necesario realizar ajustes.
	<b>D</b>	La calidad y la entrega de los outputs tienen y muy probablemente tendrán graves deficiencias. Es necesario realizar ajustes importantes para garantizar que al menos los productos clave se entreguen a tiempo.

**3. EFICACIA HASTA LA FECHA: Grado en el que se alcanza el outcome (Objetivo específico) según lo planificado al final del año N**

*Para calcular la puntuación total de este criterio de calidad, haga lo siguiente: al menos una A y ninguna C o D = A; dos B = B; al menos una C y ninguna D = C; al menos una D = D*

evaluación EFICACIA: puntuación total	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
	X			

**3.1 Tal y como está implementado actualmente, ¿cuál es la probabilidad de conseguir el outcome?**

	<b>A</b>	La consecución total del outcome es probable en cuanto a calidad y cobertura. Los efectos negativos (de haberlos) se han mitigado.
X	<b>B</b>	El outcome se alcanzará con restricciones menores; los efectos negativos (de haberlos) no han causado demasiados daños.
	<b>C</b>	El outcome se alcanzará solo en parte, entre otras cosas debido a los efectos negativos a los que la dirección no pudo adaptarse por completo. Hay que tomar medidas correctivas para mejorar la capacidad de alcanzar el outcome.
	<b>D</b>	La intervención no alcanzará su outcome a menos que se tomen medidas importantes y fundamentales.

**3.2 Las actividades y los outputs fueron adaptados (si necesario), para conseguir el outcome?**

X	<b>A</b>	La intervención consigue adaptar sus estrategias/actividades y productos a las condiciones cambiantes externas a fin de alcanzar el outcome. Los riesgos y supuestos se gestionan de forma proactiva.
	<b>B</b>	La intervención consigue adaptar de forma relativa sus estrategias a las condiciones cambiantes externas a fin de alcanzar su outcome. La gestión de riesgos es más bien pasiva.

<b>C</b>	La intervención no ha conseguido adaptar por completo sus estrategias a las condiciones cambiantes externas de forma oportuna o adecuada. La gestión de riesgos ha sido más bien estática. Es necesario realizar un cambio importante en las estrategias para garantizar que el proyecto pueda alcanzar su outcome.
<b>D</b>	La intervención no ha podido responder a las condiciones cambiantes externas y los riesgos se gestionaron de forma insuficiente. Se necesitan cambios clave para alcanzar el outcome.

**4. SOSTENIBILIDAD POTENCIAL: Grado de probabilidad de mantener y reproducir los beneficios de una intervención a largo plazo (más allá del periodo de implementación de la intervención)**

*Para calcular la puntuación total de este criterio de calidad, haga lo siguiente: al menos tres A y ninguna C o D = A ; máximo dos C y ninguna D = B; al menos tres C y ninguna D = C ; al menos una D = D*

<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
evaluación SOSTENIBILIDAD POTENCIAL: puntuación total		<b>X</b>	

**4.1 ¿Viabilidad financiera/económica?**

<b>A</b>	La sostenibilidad financiera/económica es potencialmente muy buena: los costes de los servicios y el mantenimiento están cubiertos o son asequibles; los factores externos no podrán cambiar este hecho.	
<b>B</b>	La sostenibilidad financiera/económica es probablemente buena, pero pueden surgir problemas, a saber, por factores económicos externos.	
X	<b>C</b>	Hay que abordar los problemas relacionados con la sostenibilidad financiera, bien en relación con los costes institucionales o de los grupos meta, bien cambiando el contexto económico.
<b>D</b>	La sostenibilidad financiera/económica es muy cuestionable, a menos que se realicen cambios importantes.	

**4.2 ¿Qué nivel de propiedad de la intervención tienen los grupos meta, y seguirá siendo el mismo cuando el apoyo externo haya terminado?**

<b>A</b>	El comité directivo y otras estructuras locales relevantes participan activamente en todas las fases de implementación y se comprometen a continuar produciendo y utilizando resultados.	
<b>B</b>	La implementación se basa en buena medida en el comité directivo y otras estructuras locales relevantes, que también participan de alguna forma en la toma de decisiones. La probabilidad de sostenibilidad es buena, pero se puede mejorar.	
X	<b>C</b>	La intervención utiliza principalmente acuerdos ad hoc y el comité directivo y otras estructuras locales relevantes a fin de garantizar la sostenibilidad. Los resultados continuados no están garantizados. Las medidas correctivas son necesarias.
<b>D</b>	La intervención depende completamente de estructuras ad hoc sin perspectivas de sostenibilidad. Es necesario realizar cambios fundamentales para permitir la sostenibilidad.	

**4.3 ¿Cuál es el nivel de apoyo normativo proporcionado y el grado de interacción entre la intervención y el nivel normativo?**

<b>A</b>	Las normativas y las instituciones han apoyado enormemente la intervención y seguirán haciéndolo.	
X	<b>B</b>	En general, las normativas y las instituciones encargadas del cumplimiento de las mismas han apoyado, o al menos no han obstaculizado, la intervención, y es probable que siga siendo así.
<b>C</b>	La sostenibilidad de la intervención se ve limitada por la falta de apoyo normativo. Las medidas correctivas son necesarias.	
<b>D</b>	Las normativas han estado y es probable que sigan estando en contradicción con la intervención. Es necesario realizar cambios fundamentales para que la intervención sea sostenible.	

<b>4.4 ¿Cómo contribuye la intervención a la capacidad institucional y de dirección?</b>		
	<b>A</b>	La intervención está integrada en las estructuras institucionales y ha contribuido a mejorar la capacidad institucional y de dirección (aunque no se trate de un objetivo explícito).
	<b>B</b>	La dirección de la intervención está bien integrada en las estructuras institucionales y de alguna forma ha contribuido al desarrollo de capacidades. Puede ser necesario contar con pericia adicional. Las mejoras a fin de garantizar la sostenibilidad son posibles.
X	<b>C</b>	La intervención depende demasiado de estructuras ad hoc en lugar de instituciones; el desarrollo de capacidades no ha sido suficiente para garantizar por completo la sostenibilidad. Las medidas correctivas son necesarias.
	<b>D</b>	La intervención depende demasiado de estructuras ad hoc, por lo que el traslado de capacidades a las instituciones existentes, lo que podría garantizar la sostenibilidad, es poco probable a menos que se realicen cambios fundamentales.

## 4.2 Decisiones tomadas por el Comité Estratégico y seguimiento

Decisión				Acción			Seguimiento		
N°	Decisión	Período de identificación (mmm.aa)	Fuente*	Actor	Acción(es)	Resp.	Plazo	Avance	Estado
1	Aprobar el Informe presentado Primer semestre 2013	jul-13	Acta 6	MAGAP, MIES	Enviar el informe aprobado a ResEcu	ATI	01/08/2013	Enviado	CERRADO
				GADP Carchi					
				CTB, SETECI	<i>Insertar una línea aquí</i>				
2	Aprobar el Informe anual 2013 presentado	feb-14	Acta 7	MAGAP, MIES	Enviar el informe aprobado a ResEcu	ATI	15/02/2014	Enviado	CERRADO
				GADP Carchi					
				CTB, SETECI	<i>Insertar una línea aquí</i>				
3	Aprobar el Plan Operativo Anual 2014	feb-14	Acta 7	MAGAP, MIES	Enviar POA Narrativo a integrantes del CES	ATI	15/02/2014	Enviado digital y físico	CERRADO
				GADP Carchi	POA en ejecución		31/12/2014	en ejecución cumpliendo cronograma a Q	
				CTB, SETECI	<i>Insertar una línea aquí</i>				
4	Aprobar las Modalidades de Ejecución para proyectos FIRC	feb-14	Acta 7	MAGAP, MIES	Nuevos Acuerdos de transferencia de proy	UCAP	30/06/2014	proyectos FIRC 2014 con AT firmados en	CERRADO
				GADP Carchi					
				CTB, SETECI	<i>Insertar una línea aquí</i>				
5	Aprobar acuerdo de ejecución CONGOPE	feb-14	Acta 7	MAGAP, MIES	Acuerdo de ejecución aprobado por ResEc	ATNC2	01/03/2014	AE firmado febrero 2014	CERRADO
				GADP Carchi					
				CTB, SETECI	<i>Insertar una línea aquí</i>				
6	Realizar Comité Extraordinario para seguimiento Acuerdo de Ejecución CONAFIPS	jul-14	Acta 8	MAGAP, MIES	Convocar CONAFIPS para presentar estrat	ATNC3	30/09/2014	Realizado el 09/09/2014	CERRADO
				GADP Carchi					
				CTB, SETECI	<i>Insertar una línea aquí</i>				
7	Aclarar puntos para el cumplimiento de los objetivos del Acuerdo de Ejecución res	sep-14	Acta 9	MAGAP, MIES	Aclarar puntos para el cumplimiento de los	ATNC3	30/06/2015		CERRADO
				GADP Carchi	Establecer el alcance del desarrollo y trans	ATN C3	30/06/2015		
				CTB, SETECI	<i>Insertar una línea aquí</i>				

### 4.3 Marco lógico actualizado

<b>Objetivo específico</b>	<b>Indicadores</b>
<i>Incrementar la generación de ingresos y empleo de los grupos menos favorecidos, especialmente Q1 y Q2, a través del desarrollo de la economía rural y del fortalecimiento de las instituciones nacionales y seccionales a cargo del sector</i>	<p>16.000 usuarios del FIRC, ubicados en las cinco provincias de ejecución del programa, incrementan sus ingresos promedio en 10% hasta junio 2015.</p> <p>Se ha incrementado un 15% de empleos (equivalente a tiempo completo) hasta junio 2015 en las provincias de ejecución del PDRN.</p> <p>70% de usuarios FIRC acceden a servicios no financieros en las zonas de intervención FIRC hasta junio 2015.</p> <p>En las iniciativas económicas PDRN, se incluye a receptores del BDH (Q1 y Q2 y otros grupos vulnerables) en actividades de DER.</p>
<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>
<b>R1</b> <i>Las capacidades de gestión y de coordinación de los actores institucionales públicos vinculados al desarrollo económico rural fortalecidos</i>	<p>Hasta marzo 2013, cada GADP co-ejecutor del programa cuenta con al menos 4 técnicos formados en gestión de cadenas de valor con visión territorial.</p> <p>Hasta marzo 2013, los técnicos formados han generado los primeros productos innovadores en función de planes de cambio institucional (al menos 20), cuyo proceso ha sido sistematizado.</p> <p>Hasta diciembre 2013 los técnicos formados han generado / profundizado los productos innovadores relacionados con o derivados de sus planes de cambio institucional.</p>
<b>R2</b> <i>Las iniciativas económicas que incluyen a los Q1 y Q2 generan mejores ingresos y empleos en la zona de intervención</i>	<p>Hasta junio 2015, ha incrementado en 50% el número de organizaciones de usuarios FIRC que aplican buenas prácticas (técnicas, organizacionales, comerciales y ambientales) y aseguran un mejor rendimiento de sus actividades.</p> <p>Hasta junio 2015, las inversiones FIRC generan al menos el 40% de apalancamiento (inversión contraparte / total de inversión) en los proyectos.</p> <p>Hasta junio 2015 los GAD cantonales y parroquiales han incrementado su aporte en un 5% a iniciativas económicas rurales.</p>
<b>R3</b> <i>Los pequeños productores de los Q1 y Q2 tienen acceso a servicios financieros rurales</i>	<p>Hasta junio 2015, el 10% de los usuarios de FIRC acceden a servicios financieros a través de las OSFPS con convenio con el PDRN.</p> <p>Hasta junio 2015 existen al menos 12 OSFPS que se fortalecen y operan el modelo de articulación de actores con el PDRN</p> <p>Hasta junio 2015, las OSFPS que han firmado el convenio para operar el modelo de articulación de actores con el PDRN, han implementado al menos tres (3) de los productos financieros desarrollados por el PNFPEES/CONAFIPS en el marco del acuerdo de ejecución firmado con el PDRN.</p> <p>Hasta junio 2015, al menos 5 OSFPS con convenio de articulación de actores con el PDRN, tienen cupos aprobados para el uso del Fondo de garantía con la CONAFIPS.</p>



## 4.4 MoRe Resultados de un vistazo

¿Resultados o indicadores del marco lógico modificados en los últimos 12 meses?	no
¿Informe baseline registrado en PIT?	N/A
Planificación evaluación de término medio (registro del informe)	N/A
Planificación evaluación final (registro del informe)	06/2015
Misiones de respaldo desde 01/01/2012	OPS Advisor (5/2012) Financial Controller (6/2012 y 10/2014) Experta Temática Agricultura CTB (04/2013)

## 4.5 Informe “Ejecución presupuestaria al 31/12/2014”

RESUMEN DEL PRESUPUESTO EJECUTADO DEL PdRN POR CADA RESULTADO AL 31/12/2014 EN EUR							
PDRN ECU0702311							
Descripción de los componentes del PDRN	Presupuesto total PDRN	Ejecutado hasta 2013	Programado 2014	Comprometido 31/12/2014	Ejecutado 30/12/2014	% de ejecución 2014	Saldo Total por ejecutar
A 01 Desarrollo y Fortalecimiento Institucional	1.070.389	1.058.595	-	-	-	-	11.793
A 02 Apoyo a Inicativas Económicas	8.102.700	6.054.330	1.918.760	60.000	1.711.101	89,18	277.269
A 03 Servicios Financieros Rurales	1.272.951	1.141.656	74.820	-	66.951	89,48	64.344
X Reserva Presupuestaria	-	-	-	-	-	-	-
Z Medios Generales	3.553.961	2.598.302	621.200	-	619.063	100	336.596
<b>TOTAL</b>	<b>14.000.000</b>	<b>10.852.883</b>	<b>2.614.780</b>	<b>60.000</b>	<b>2.397.115</b>	<b>91,68</b>	<b>690.002</b>

En Euro

## 4.6 Recursos de comunicación

En el segundo semestre de 2014, el programa suscribió un contrato con el Centro Andino de Formación de Líderes Sociales (CAFOLIS) para realizar un ejercicio de sistematizaciones de experiencias en proyectos productivos con organizaciones de productores agropecuarios y campesinos. Se seleccionaron 15 organizaciones en las 5 provincias que designaron 2 personas responsables de llevar a cabo las sistematizaciones. Las 30 personas fueron capacitadas y asesoradas por CAFOLIS en técnicas de sistematización, de entrevistas, de grabación audiovisual y uso de redes sociales. Cada equipo representando a sus organizaciones realizó un video de sistematización de su experiencia como organización y como sujeto de apoyo externo como fue el caso del financiamiento FIRC. El producto final de este ejercicio son 16 videos de 6 minutos cada uno y un video de síntesis sobre el tema de asociatividad. Todos los videos son accesibles desde el canal de Youtube del PdRN: <https://www.youtube.com/user/PDRNEcuador/videos>

El proceso de sistematización de experiencias muestra en términos generales que, las alianzas practicadas por el PdRN con los gobiernos autónomos descentralizados y con las organizaciones locales son virtuosas y generan efectos positivos para los actores sociales y también para los actores institucionales.

Estas y otras conclusiones fueron generadas por los propios usuarios de las iniciativas locales financiadas y que participaron en el marco del Proyecto de Sistematización Participativa en el que se articularon armoniosamente las herramientas audiovisuales, las modernas tecnologías de información y comunicación, y los instrumentos de la sistematización de experiencias.

También mencionar un video realizado por CRS con la colaboración del IEPS y del PdRN sobre la metodología de grupos de auto-ahorro <http://youtu.be/LPkZMwaS6DM> Este video fue presentado en el evento “Jornadas por la Inclusión Económica y la Economía Popular y Solidaria” organizado por el IEPS en noviembre pasado.