



Con el apoyo de:



Agència Catalana
de Cooperació
al Desenvolupament



Cooperació per l'empresari
Diputació de Catalunya



Àgora Nord-Sud
1999 Subvenció de Solidaritat Internacional
1999 Subvenció de Solidaritat Internacional

Buenas Prácticas de la Cooperación Catalana



www.avalua.cat



Avalua
anàlisi i desenvolupament

Evaluación final del “Programa
Alianzas para el desarrollo de
Bolívar” (Ecuador)

¿Qué es AVALUA?

AVALUA es un servicio de asesoría y consultoría externa independiente de cooperación internacional que impulsa procesos de reflexión de los actores de la cooperación descentralizada, tanto institucionales como no gubernamentales, y también de las poblaciones de los países del Sur, con el fin de mejorar su calidad.

AVALUA surge de la necesidad de impulsar procesos de evaluación y sistematización de la cooperación descentralizada y de trabajar por su transparencia y calidad. Un equipo de profesionales con larga experiencia en el mundo de la cooperación queremos poner nuestros conocimientos, teóricos y prácticos, al servicio del asesoramiento y consultoría externa independiente.

La colección Buenas Prácticas

Buenas Prácticas es una colección de AVALUA, anàlisi i desenvolupament que cuenta con el apoyo de la Agencia Catalana de Cooperació al Desenvolupament. En ella se publica la síntesis de las principales actuaciones llevadas a cabo en los diferentes proyectos que AVALUA ha analizado y evaluado de forma positiva, exponiendo los elementos clave por los cuales consideramos que son una buena práctica y el motivo por el cual su aportación se considera relevante o innovadora. Nuestro objetivo es que la colección se convierta en un instrumento de reflexión y análisis crítico que ayude a avanzar y contribuya a mejorar la calidad de la cooperación catalana en su conjunto.

Anteriores volúmenes de la colección:

1. Construcción de un pozo para el abastecimiento de agua en Bouanza, Mauritania
2. Desarrollo económico y social en las comunidades campesinas, afrocuatranas e indígenas de la provincia de Sucumbios, Ecuador.
3. Programa UALE de prevención del SIDA en Escuintla, Guatemala
4. Plataforma Sindical Común Centroamericana (Nicaragua, Guatemala, Costa Rica, Honduras, Panamá y El Salvador)
5. Hermanamiento San Miguelito (Nicaragua) y Sant Boi de Llobregat (Cataluña)
6. Actuaciones emprendidas por la Taula Catalana per la Pau i els Drets Humans a Colombia
7. Digitalización del Archivo del Obispo Pere Casaldàliga en la Diócesis de Sao Felix de Araguaia (Brasil)

Primera edición: Octubre 2011

© De los textos: AVALUA, anàlisi i desenvolupament

© De las fotos: Programa Alianzas para el desarrollo de Bolívar (PAB)

Impresión: Maes, Barcelona

Dipòsit legal:

Impreso en Cataluña - Printed in Catalonia

La reproducción total o parcial de esta obra por cualquier procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, está permitida pero tendrá que contar con autorización de los propietarios del copyright, y siempre deberá citar la fuente.

Introducción

El Programa Alianzas para Bolívar es una muy buena experiencia de lo que debe ser la cooperación concertada donde, desde una visión innovadora, se sea capaz de impulsar procesos más integrales y transformadores orientados a modificar las causas estructurales de la pobreza y aumentar los impactos.

El PAB es una muy buena experiencia de cooperación concertada impulsada por la cooperación catalana y supone un modelo de intervención con sólidas metodologías de implementación que ha conformado marcos estables de concertación de actores tanto en Ecuador como en Cataluña en una innovadora arquitectura institucional mucho más cooperativa. La crisis económica que vive el planeta nos debe llevar a implementar más abiertamente políticas públicas de concertación territorial y de actores para que las iniciativas de cooperación puedan cumplir con los Acuerdos de París orientados a mejorar la eficacia de la ayuda.

Podemos decir que el PAB está contribuyendo positivamente a alcanzar políticas públicas y en la alineación de éstas en todos los ámbitos:

En el ámbito internacional, tanto Ecuador como la comunidad internacional se han comprometido a alcanzar los retos de desarrollo de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y se identifican resultados muy especialmente con relación al objetivo 1 -erradicación de la pobreza y la desnutrición-, 3 -promover la equidad de género y la autonomía de las mujeres-, 7 -garantizar la sostenibilidad ambiental y de los recursos naturales- y 8 -Alianzas para el desarrollo local.

En el ámbito ecuatoriano, la filosofía de la Nueva Constitución (noviembre 2008), de las posteriores reformas institucionales de fomento de la participación y la descentralización competencial territorial, inspiran los contenidos y objetivos de un modelo propio de desarrollo aprobado en febrero de 2009 en el Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir o "Sumak Kawsay" 2009-2013, con el cual el PAB está en sintonía y en el que puede presentar impactos casi en los 12 Objetivos Nacionales y las 7 Estrategias Territoriales que en él se contemplan.

En el ámbito catalán, el PAB es la iniciativa de cooperación concertada de la cooperación catalana llevada a cabo hasta ahora que ha conseguido un mayor alcance, ya que no sólo ha conseguido actuar en concertación en Cataluña, sino que ha propiciado un marco concertado interinstitucional en Ecuador integrado por entidades de gran prestigio, implantación y pericia con la firme voluntad de trabajar conjuntamente, en alianza, para promover el desarrollo de la provincia de Bolívar. El PAB encaja perfectamente en los contenidos del Plan Director de la Cooperación Catalana 2007-2010 y en el recientemente aprobado Plan Director de la Cooperación Catalana 2011-2014.

Todos tenemos que ser conscientes de que el impulso de dinámicas de desarrollo focalizadas que contribuyen a crear condiciones de empoderamiento de las comunidades y actores locales para convertirse en motores de su propio desarrollo, favoreciendo la inclusión social con equidad de género, no son procesos puntuales o cortos, sino que requieren de continuidad para consolidar los frutos alcanzados. Es por ese motivo que la continuidad del programa, por la cual apostamos, permitirá consolidar aún más los procesos iniciados y especialmente se favorecerá la replicabilidad comunitaria de los procesos de producción impulsados, fortaleciendo las vías de comercialización que son aún incipientes.

Núria Camps i Vidal

Directora de AVALUA

Pág. 3	Introducción
Pág. 5	Prólogo
Pág. 7	Presentación del caso
Pág. 8	Partenariado
Pág. 9	Situación de salida en la provincia de Bolívar
Pág. 10	El programa
Pág. 16	Identificación de la Buena Práctica
Pág. 18	Valoración según criterios
Pág. 22	Puntos fuertes
Pág. 23	Enlaces de interés

Buenas Prácticas 8:

Evaluación final del "Programa Alianzas para el desarrollo de Bolívar" (Ecuador)

Evaluación realizada por:

AVALUA. Anàlisi i Desenvolupament

Núria Camps Vidal, directora de AVALUA

Anastàsia Gasó Ausina, técnica de proyectos de AVALUA

Imma Bartrina Rams, técnica de proyectos de AVALUA

Andrea Feix-Ruf, técnica de proyectos de AVALUA

Fechas de la evaluación:

Trabajo en gabinete: agosto 2010 a febrero 2011

Misión sobre el terreno en Ecuador: 24 noviembre a 9 diciembre 2010

Período evaluado:

Del 1 de enero de 2008 al 31 de diciembre de 2010

Elaboración del texto de la buena práctica:

Marta Ramoneda Anglés

Me complace presentaros esta nueva publicación de AVALUA sobre buenas prácticas de la cooperación catalana, que analiza el Programa Alianzas para el desarrollo de Bolívar impulsado por la Agencia Catalana de Cooperació al Desenvolupament, la Agència de Suport a la Competitivitat de l'Empresa catalana (ACC10), las entidades de Àgora Nord/Sud y otras instituciones y entidades ecuatorianas.

El programa incluye, desde la elaboración a la ejecución, los principales elementos que caracterizan la filosofía y el modelo de la cooperación catalana. La concertación entre los actores es uno de los ejes que orientan la política de cooperación al desarrollo de la Generalitat de Cataluña. En este sentido, el programa es el resultado de un partenariado que pone de manifiesto la colaboración de entidades públicas y privadas de Cataluña y de Ecuador. Instituciones, sociedad civil y asociaciones de productores han diseñado conjuntamente el plan necesario para mejorar las condiciones socioeconómicas de la población campesina de diversos cantones de la provincia de Bolívar, en Ecuador.

Por otro lado, aplica los principios de apropiación democrática y de alineación, es decir, los actores del Sur han liderado el máximo aprovechamiento de las sinergias de cada uno de los actores que intervienen para potenciar una colaboración eficaz para el desarrollo. La cooperación catalana ha mostrado siempre interés y preocupación por no quedarse al margen de los debates internacionales alrededor de la eficacia y la calidad de la ayuda, y es por ese motivo que los ha integrado en la política pública de cooperación al desarrollo.

Un tercer elemento que define la política de cooperación catalana es el fomento de las capacidades productivas y comerciales, con especial énfasis en la seguridad alimentaria como uno de los objetivos estratégicos para favorecer la soberanía alimentaria. En esta línea destaca la voluntad transformadora y la promoción de un cambio de modelo productivo que mejore las actuales desigualdades sociales de carácter estructural. Los derechos humanos constituyen la base de la programación en todos los sectores de intervención, pasando por la salud, la educación, la gobernabilidad, el agua, la ocupación y las relaciones laborales, la seguridad humana... también la alimentación. La soberanía alimentaria, entendida como el derecho de los pueblos a definir su política agraria, se convierte en objetivo final del Programa Alianzas para el desarrollo de Bolívar, promover la agricultura local, el acceso de los campesinos a la tierra, al agua, al crédito, a las materias primas agrícolas y, en definitiva, al derecho a decidir sobre qué producir y cómo alimentarse.



Finalmente, el programa tiene lugar en Ecuador, uno de los países prioritarios de la cooperación catalana, donde se concentra una parte muy significativa de los recursos de la Ayuda Oficial al Desarrollo de la Generalitat. Los países y territorios prioritarios responden a una selección que combina el análisis de las necesidades de la ciudadanía, el análisis de las oportunidades de cooperación en estos países y una valoración de las capacidades reales o potenciales de la cooperación catalana para acompañar los procesos de desarrollo que se dan en ella de una forma eficaz.

El estudio que aquí presentamos es, pues, una muestra de la aplicación de los principios internacionales que lleva a cabo el gobierno de la Generalitat, como son la eficacia en la ayuda, la transparencia de la gestión, la información y la responsabilidad de rendir cuentas a la ciudadanía de Cataluña.

En este sentido, entendemos los procesos de evaluación como una herramienta de análisis sobre la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, el impacto y la viabilidad del desarrollo y, a la vez, un proceso de aprendizaje que debe incorporar la experiencia en los ejercicios de planificación y en la gestión de las actuaciones.

La gestión orientada a resultados sólo se puede hacer sobre la base de una evidencia objetiva obtenida de sistemas de información. La información cuantitativa y cualitativa es necesaria de manera que la ciudadanía pueda evaluar por sí misma los resultados de los esfuerzos en materia de desarrollo que realizamos los representantes políticos. Además, este tipo de información también es necesaria para mejorar las políticas, medir su impacto y recondicionarlas cuando sea necesario.

El apoyo social a la cooperación al desarrollo requiere más que nunca de la necesidad de explicar los proyectos, de poner de manifiesto las buenas prácticas que se aplican y los resultados que de ellas se derivan para poner de manifiesto la trascendencia que representa la contribución de la sociedad catalana en el desarrollo de las sociedades del Sur y en la voluntad de dejar un mundo un poco mejor de lo que lo hemos encontrado.

Carles Llorens i Vila
 Director General de
 Cooperación al Desarrollo,
 Generalitat de Catalunya



ACC10, como agencia de apoyo a la empresa catalana, siempre ha sido un firme defensor del rol que el sector empresarial juega en el desarrollo. Específicamente el sector empresarial catalán, compuesto mayoritariamente por un tejido de pequeñas y medianas empresas, puede contribuir con su experiencia, fruto de nuestro proceso de transformación, a la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones que viven alrededor del umbral de la pobreza.

ACC10 ha colaborado en el diseño y la implementación del Programa Alianzas para el desarrollo de Bolívar. Como en todos los proyectos de cooperación internacional donde participamos ACC10, nuestra voluntad era colaborar en la ejecución de las actividades donde realmente podíamos aportar nuestro ámbito de pericia y conocimientos relevantes, contribuyendo en los componentes de promoción comercial internacional y de gestión empresarial. Con este objetivo, hemos puesto a disposición del proyecto instrumentos contrastados de apoyo en estos ámbitos, con la participación catalana de ámbito empresarial y con recursos habitualmente utilizados por las PYME catalanas.

Pero el Programa Alianzas para el desarrollo de Bolívar no era un proyecto más; desde su concepción fue un proyecto especial, un proyecto concertado de actuación de promoción del desarrollo integral en una zona seleccionada. La clave era la alianza que se constituía entre actores de naturaleza diversa que trabajarían para conseguir un objetivo común, cada uno contribuyendo con su especialización. Desde ACC10 aportábamos nuestra experiencia y conocimiento en proveer asistencia técnica internacional para el desarrollo de la actividad empresarial en la región.

La formulación del proyecto ya nos había mostrado que los pequeños productores de la región son familias campesinas en situación de extrema pobreza, sin acceso al crédito, con grandes deficiencias en la producción, en el control de calidad y un difícil acceso a los mercados. Este tenía que ser, pues, nuestro punto de partida para llevar a cabo nuestra actuación siguiendo tres fases:

- Fortalecimiento asociativo de los pequeños productores y organizaciones beneficiarias CAMARI y la Fundación Maquita Chushuncic (MCCCH) para promover cadenas de valor productivas, sostenibles y competitivas.
- Formación de pequeños productores asociados en técnicas de administración y gestión empresarial.
- Comercialización de los productos a escala internacional, con el fin de consolidar una actividad exportadora sostenida y sostenible de los productos de la región de Bolívar.

Uno de los outputs más relevantes del proyecto ha sido un estudio que ha determinado la selección del conjunto de productos que gozan de un importante doble potencial, el de tener mayores posibilidades de exportación y a la vez de contribución a la mejora de las condiciones de vida de los habitantes de Bolívar. En este estudio se han aplicado técnicas contrastadas que han tenido en cuenta aspectos relativos a la comercialización, impacto socioeconómico, rentabilidad, productividad, impacto medioambiental. La tarea no terminó en el estudio, sino que de la teoría hemos pasado a la práctica promoviendo los productos escogidos en eventos internacionales, como las ferias de Londres y San Francisco. Fruto de esta tarea, la acogida ha sido excelente y se ha traducido ya en operaciones comerciales. Son ciertamente resultados muy apreciados para los habitantes de Bolívar, y desde ACC10 esperamos que continúe este camino iniciado que abre una ventana de esperanza para su futuro en la región de Bolívar.

Diego Guri i Fernández
 Director del Centre d'Internacionalització Empresarial,
 ACC10

Cuando se publiquen estas líneas hará prácticamente cinco años que las entidades de Àgora Nord/Sud planeamos la propuesta de una actuación integral en concertación con diferentes actores de cooperación, tanto en Ecuador como en Cataluña, en alguna de las regiones más empobrecidas y de menor presencia de la cooperación en este país (uno de los prioritarios de la cooperación catalana), que pudiera suponer un modelo de actuación concertada.

Después de un largo, pero fructífero, proceso de diagnóstico, finalmente diferentes actores de cooperación ecuatorianos (Grupo Social FEPP, MCCCH, IEDECA, CAMARI y CORPEI) levantaron la propuesta de acción coordinada del Programa Alianzas para el desarrollo de Bolívar (PAB).

La principal dificultad inicial fue el largo y tortuoso proceso de preparación y aprobación político-jurídica del programa, dada su compleja dimensión tanto cuantitativa como cualitativa. A lo largo de este proceso, las expectativas y compromisos de las instituciones implicadas variaron en diferentes ocasiones, motivadas por cambios directivos e institucionales. Hasta hubo momentos en que se llegó a temer por la cristalización definitiva de la propuesta.

Las dificultades se salvaron, a nuestro entender, a fuerza de insistencia por parte de Àgora Nord/Sud y gracias a la actitud abierta de apuesta por la innovación en la calidad de la cooperación catalana que hicieron en aquel momento la Agencia Catalana de Cooperación al Desarrollo (ACCD) y ACC10. Estos ingredientes posibilitaron el esquema de colaboración que finalmente se acordó, así como una aportación económica muy significativa por la ACCD, pues con ella el PAB pasaba a ser una de las apuestas principales de actuación de la cooperación catalana y un programa piloto para su posible réplica en otros países y con otros actores.

Una vez finalizada esta primera fase, la conclusión que sacamos es sin duda el acierto de la apuesta. Para Àgora Nord/Sud (y para todas las entidades nacionales e internacionales presentes en la zona), el PAB se ha convertido en un claro referente de trabajo en consorcio. Nadie podrá obviar que este programa ha sido una de las acciones más ambiciosas, y a la vez con mejores resultados, que se ha hecho en la cooperación catalana en cuanto a proyecto integral, con un modelo propio de intervención que supera los modelos concretos de cada una de las instituciones implicadas y capaz, a la vez, de establecer nuevas alianzas con multitud de actores relevantes en la zona.

Gracias al trabajo en consorcio, el PAB ha podido llegar a una zona geográfica muy amplia y muy diversa. Una sola organización local nunca hubiera cubierto todo el territorio.

Gracias igualmente al trabajo en consorcio, y en concreto a la especialización de cada componente, el PAB ha podido trabajar en ámbitos muy diversos (medio ambiente, sociedad civil, producción, comercialización, género, finanzas locales) y además, gracias a la concepción del proyecto (identificado en consorcio) y 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, constituyendo a la vez un importante esfuerzo de concertación y colaboración entre el sector público y el sector social, tanto en Ecuador como en Cataluña.

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 / medioambiental / económico (más que político/administrativo) de "micro-cuenca".

Aún siendo muy conscientes del contexto de crisis económica y política que atraviesa la cooperación internacional, empantanada en la reducción de fondos y en la 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 vez de reaccionar defensiva e individualmente con el "sálvese quien pueda".

En este sentido la experiencia nos reafirma en la convicción de la necesidad de potenciar este modelo concertado de actuación, siempre que se mantenga el impulso ético y vital de defensa del desarrollo endógeno como vía real de superación de las inequidades.

Àgora Nord/Sud

Presentación del caso

Título del proyecto	Programa Alianzas para el desarrollo de Bolívar		
Localización	Provincia de Bolívar, Ecuador		
Entidad Ejecutora	Alianza catalana (ACCD, Àgora Nord/Sud y ACC10)		
Contraparte	Consortio ecuatoriano (Grupo Social FEPP, Fundación Maquita Cushunchic, Instituto de Ecología y Desarrollo de las Comunidades Andinas, CAMARI, Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones)		
Financiación	ACCD	1.800.000 € (800.000 € per any)	
	COPCA	25.868 €	
	Àgora Nord/Sud	13.766 €	
	Consortio ecuatoriano	477.746 €	
	Beneficiarios	70.520 €	
	TOTAL	2.387.900 €	

Objetivo general Conseguir una cooperación al desarrollo de mayor impacto mediante una intervención integral en diferentes sectores, y la cooperación institucional en Ecuador y Cataluña.

Objetivos específicos

1. Iniciar un proceso de desarrollo local en tres cantones de Bolívar (Las Naves, Echeandia y Guaranda) para mejorar la vida de las familias campesinas y reducir los índices de vulnerabilidad en las zonas de intervención.
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.
3. Establecer los principios y criterios prácticos para una cooperación interinstitucional sustantiva, tanto en el ámbito ecuatoriano como en el catalán, y darle continuidad.



Fuente: ilventicus.org

Partenariado

Según se explica en la formulación del objetivo general del programa, la cooperación institucional entre las organizaciones participantes en Ecuador y en Cataluña es una de las finalidades perseguidas. Así, se crea una estructura institucional estable entre las organizaciones de ambos países, que se constituyen en el consorcio ecuatoriano y la alianza catalana. La razón de ser de esta colaboración a diversos bandos es la voluntad de trabajar en el desarrollo local de unas comunidades –en este caso en la provincia de Bolívar– a largo plazo y de manera integral, incidiendo en diversos ámbitos –productivos, de infraestructuras, legales...– que afectan la vida de las comunidades beneficiarias.

Las instituciones que integran la alianza catalana, financiando y coordinando el programa y colaborando para apoyar en su implementación, son tres:

Àgora NordSud. Es una ONG de segundo orden que agrupa a cinco reconocidas ONG catalanas y que pretende crear debates y generar opinión para influir en las políticas de cooperación catalana. Las organizaciones que la forman son: Medicus Mundi Catalunya, Setem, Veterinaris Sense Fronteres, Entrepobles y Enginyers Sense Fronteres.

Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament (ACCD). Creada en el año 2003, gestiona las políticas de cooperación al desarrollo, construcción de la paz y acción humanitaria de la Generalitat de Cataluña para contribuir a modificar las relaciones Norte-Sur.

ACCIO. Es un organismo dependiente de la Generalitat de Cataluña que transfiere el modelo de apoyo a la internacionalización de la empresa catalana a países en vías de desarrollo y economías en transición.

Las instituciones que forman el consorcio ecuatoriano implementan el programa, y elaboran y aplican el modelo de desarrollo integral. Son cinco las organizaciones que lo componen:

Grupo Social Fondo Ecuatoriano Poblamiento Progresivo (GSFPEP). Se trata de una ONG ecuatoriana que tiene 40 años de experiencia y presencia en 20 de las 21 provincias del país. Ha creado una red de ocho empresas sociales (comercializadora solidaria, edición e impresión, construcción de viviendas para sectores marginales, etc.), una cooperativa de ahorro y crédito y una escuela de formación empresarial, todas ellas funcionando de manera descentralizada para poder llevar a cabo con eficacia una tarea social que se articula mediante el Consejo de Coordinación del GSFPEP.

Fundación Maquila Cushunchic (MCCH). Con el objetivo de incidir en la estructura social y política de Ecuador, MCCH se centra en los sistemas rentables de comercialización alternativos. Consta de cinco empresas sociales: comercializadora, alimentos agroindustriales, agroexportadora, artesanías y operadora de turismo responsable. El 85% de su producción se exporta y el producto principal es el cacao fino de aroma.

Instituto de Ecología y Desarrollo de las Comunidades Andinas (IEDECA). Fundación privada sin ánimo de lucro que ofrece servicios al sector de los campesinos marginados, centrándose especialmente en el fortalecimiento organizativo y en el impulso de un uso sostenible de los recursos naturales utilizados por ellos.

CAMARI. Se trata de la comercializadora solidaria del Grupo Social FEPP y dispone de diversas líneas de comercialización: distribución a tiendas locales, distribución nacional al por mayor y exportación mediante proyectos con redes de comercio justo.

Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI). Es una institución privada sin ánimo de lucro creada con la finalidad de contribuir al crecimiento económico y sostenible del país mediante el diseño y ejecución de la promoción financiera de las exportaciones e inversiones, y coordinando la acción del sector público y privado.

La gran variedad de organizaciones especializadas en diferentes ámbitos hace posible que se pueda llevar realmente a cabo este desarrollo integral que pretende alcanzar el programa. Así, por ejemplo, diferentes empresas sociales del GSFPEP han desarrollado actividades tan diversas como el otorgamiento de créditos a productores/as particulares, la elaboración del programa informático para el sistema de seguimiento interno o la capacitación de la población vulnerable, por poner sólo algunos ejemplos.

Situación de salida en la provincia de Bolívar

Bolívar es una de las más pequeñas de entre las 24 provincias que tiene Ecuador, está situada en el centro del país y consta de una población de 183.641 habitantes. Entre los grandes retos que afronta encontramos el decrecimiento del subsector agrícola, el bajo nivel educativo de la población rural y los altos índices de pobreza (entre el 85,8% y el 98%) y de extrema pobreza (entre el 43,1% y el 68,6%), una esperanza de vida que en el sector rural se sitúa en sólo 56 años y una alta tasa de emigración interna y estacional. Las poblaciones indígenas, que habitan principalmente en los territorios más altos, son las más afectadas por estas problemáticas.

Tanto la baja asignación de recursos en la provincia por parte del Estado ecuatoriano como la poca atención que ha recibido por parte de la cooperación internacional hasta el momento no han hecho más que agravar la situación. Así, el panorama de servicios y de desarrollo de recursos productivos que presenta la provincia es, antes de la intervención que nos ocupa, bastante desolador.

En cuanto a la educación, los niveles de analfabetismo y analfabetismo funcional son muy elevados en toda la zona de intervención, especialmente en las zonas indígenas. En relación a la salud, hay una gran insuficiencia de servicios médicos y de políticas preventivas; en la ciudad, por ejemplo, hay dos centros de salud que sólo pueden realizar operaciones sencillas, de manera que se excluye el tratamiento de problemas de cierta gravedad. Así, ante la falta de servicios fuera de la capital, recibir atención médica por cualquier emergencia grave significa que la población debe desplazarse fuera de la provincia.

En cuanto a la producción, ésta viene marcada por las diferentes altitudes de la zona de intervención, que van desde los 4.200 a los 400 metros sobre el nivel del mar aproximadamente, y por la gran diversidad de terrenos agroecológicos, que van desde el ecosistema del páramo hasta el subtrópico. Tanto en un lugar como en otro, desde la mayoritaria producción agropecuaria de la zona baja (con explotaciones familiares que en su mayoría tienen una extensión inferior a las 5 hectáreas) hasta la ganadera, zona media-alta, hay una serie de problemas fundamentales que dan lugar a una situación productiva deficiente: baja productividad, poca producción tanto en cantidad como en calidad, poca diversificación de productos, organizaciones campesinas débiles o inexistentes y falta de acceso a recursos financieros para la producción, hecho este último que conduce a la dependencia de los pequeños productores del capital prestador (comerciantes intermediarios y prestamistas –chufqueros).





Otro grave problema que afronta la provincia es la **degradación ambiental** y la **escasez de agua**. Cuando la zona del páramo está en buen estado puede cumplir diversas funciones de gran importancia: amortigua el paso excesivamente rápido del agua por las pronunciadas pendientes hacia la zona baja y evita efectos negativos como el desaprovechamiento, la erosión o las inundaciones, mientras que, por otro lado, permite una mayor retención de agua en épocas de lluvias, la cual puede ser aprovechada en épocas de sequía. No obstante, hay una serie de problemas que afectan negativamente a estas áreas de páramo, en especial el avance del desierto de El Arenal y de la frontera agrícola, la quema indiscriminada de arbustos y el sobrepastoreo. Por otro lado, una vez el agua llega a las comunidades, ésta es aprovechada de manera insuficiente, dado que la falta de sistemas de riego eficientes tiene por resultado un aprovechamiento de agua por hectárea muy reducido en comparación con el que se podría obtener con unos mínimos estándares técnicos de riego.

La **comercialización de los productos** por parte de los campesinos y empresas rurales asociativas también afronta una serie de problemas, convirtiéndose en un cuello de botella, en una situación negativa casi imposible de superar: insuficiente capacidad organizativa y gerencial, controles de calidad ineficientes o inexistentes, bajos volúmenes de producción, conocimiento limitado de las tendencias de mercado y de los estándares de calidad e inexistente o débil articulación de asociaciones de economía solidaria.

Así, pues, con los actuales sistemas de producción familiares y la casi nula competitividad, la provincia de Bolívar necesita una gran organización/transformación productiva para la producción de materias primas de calidad y para la creación de encadenamientos agroalimentarios con valor añadido, así como también para la inserción y la integración del conocimiento, la tecnología, las inversiones y las infraestructuras adecuadas. El Programa Alianzas para el desarrollo de Bolívar es un intento por hacer frente a todas estas necesidades que ha tenido éxito.

El programa

Beneficiarios

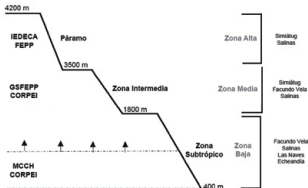
El grupo meta o colectivo beneficiario es la familia campesina productora y organizada. Algunas de estas familias se agrupan en las llamadas organizaciones de base, asociaciones compuestas por unidades familiares de una zona geográfica determinada. La finalidad del PAB es mejorar las condiciones de vida de las familias más pobres, que deben estar organizadas en comunidades, asociaciones, cooperativas o estructuras financieras locales para poder ser beneficiarias del programa.

En total, el PAB inicia con 2.039 familias potencialmente beneficiarias, agrupadas en 59 organizaciones de base con un total de 2.858 socios, de los cuales el 62,77% son hombres y el 37,23% mujeres. A su vez estas 59 organizaciones se ramifican en 76 entidades de diferentes tipos: Cajas de Ahorro y Crédito (CAC), Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC), empresas rurales asociativas, grupos de mujeres, grupos de jóvenes, etc., con los cuales están vinculadas conformando 7 organizaciones de segundo grado de ámbito parroquial.



Zonas de intervención

Una de las dificultades principales del programa es la amplia diversidad de terrenos cubiertos por la intervención, que dan lugar a sistemas de producción diferentes y, por tanto, a necesidades y tipos de proyectos diversos. El esquema siguiente ayuda a hacernos una idea de los terrenos donde actúa el programa:



Objetivos y actividades

El programa Alianzas para el desarrollo de Bolívar es descrito por la entidad *Agencia Nord/Sud* como una intervención integral de desarrollo y a la vez como modelo de cooperación interinstitucional entre Ecuador y Cataluña. Es por eso que ambos elementos -desarrollo integral y cooperación interinstitucional- están presentes en la formulación de los objetivos generales y específicos del programa, que después se plasman en actividades que responden directamente a los dos.

Puede resultar sorprendente que la creación y desarrollo de una estructura de cooperación interinstitucional forme parte explícita del objetivo general del proyecto, más que ser concebido únicamente como un medio por el cual se consiguen otros objetivos del programa, como puede ser el desarrollo económico de una zona deprimida. No obstante, la creación de una estructura estable de cooperación (formada por un lado por la alianza catalana y por otro por el consorcio ecuatoriano) es entendida como una finalidad en sí misma porque se infiere que sin ella no se puede llevar a cabo un desarrollo a largo plazo que requiere un apoyo continuado en el tiempo para dar los frutos deseados. Es por eso que en una primera fase del programa, la que aquí evaluamos, es importante asegurar que esta estructura que deberá velar por posibles actividades futuras funcione de manera efectiva.

Para hablar de las actividades que se han llevado a cabo en el marco del programa puede ser útil mencionar primero los objetivos específicos, así como los de los resultados concretos que se pretende conseguir. A continuación mencionamos, de manera no exhaustiva, las actividades que se han realizado en el marco de cada objetivo específico (en **negrita**) y de los resultados que se ha intentado conseguir (en un cuadro):

Objetivo específico 1: Iniciar un proceso de desarrollo local para mejorar el nivel de vida y reducir los índices de vulnerabilidad de familias campesinas en 3 cantones de Bolívar

Resultados que se pretende conseguir:

Fortalecimiento organizativo

Protección y recuperación del páramo

Mejora del acceso al riego

Establecimiento de Sistemas Integrales de Producción Agropecuaria (SIPA)

Creación y fortalecimiento de Estructuras Financieras Locales (EFL)

Fortalecimiento Organizativo. Como un elemento transversal, el fortalecimiento socio-organizativo se constituye como la base para implementar el resto de acciones del programa y el elemento indispensable para dar continuidad y sostenibilidad a estas acciones.



Se ha conseguido fortalecer 70 Organizaciones de Base (OB) y 7 Organizaciones de Segundo Grado (OSG) con equidad de género, mediante Planes de Trabajo y Planificaciones Estratégicas de Desarrollo, aperte de la actualización de directivas, donde se ha aumentado el número de mujeres. También se ha puesto al día su administración financiera. Las personas formadas, que son los propios campesinos y campesinas de la zona de intervención, pertenecen a las OB y OSG y son, a su vez, responsables de las empresas asociativas y las Estructuras Financieras Locales. Podrán de esta manera hacerse cargo de las diferentes funciones que requiere la puesta en marcha de un proyecto tan amplio, asegurando que se hace de manera participativa.

Se han formado 80 promotores de Desarrollo Local (PDL), 73 gestores de Estructuras Financieras Locales, 166 técnicos en Sistemas Integrales de Producción Agropecuaria (SIPA), 9 promotores agropecuarios (PAC) y 2 promotores ambientales (PA), 41 administradores empresariales de empresas asociativas, 22 técnicos de calidad de empresas asociativas y 7 operadores en manejo de infocentros.

Recuperación del páramo. La finalidad es que el páramo pueda cumplir su función de amortiguar el paso rápido del agua, evitando inundaciones y problemas de erosión de la parte baja, y retener el agua de cara a épocas de sequía.

Se han recuperado más de tres mil cuatrocientas hectáreas de páramo y se han replantado 297.500 plantas de yagual (una especie nativa), mediante acuerdos que han tomado las comunidades de forma asamblearia. También se han elaborado de forma participativa dos planes de manejo del páramo de Salinas y de Simistug por parte de las comunidades que viven allí. Se han superado ampliamente las metas establecidas en la programación inicial del programa.

Mejora del acceso al riego. Con la finalidad de mejorar el acceso al agua en términos de equidad y eficiencia se han construido o mejorado sistemas de riego comunitarios.



Se han construido y/o mejorado 5 sistemas de riego comunitarios, lo cual da acceso al agua de riego a 207 familias que antes no lo tenían. Esto también implica que ahora se están regando 141 hectáreas más que antes de la intervención del programa. Por otro lado, se han realizado de forma participativa 3 estudios de riego completos más en comunidades diferentes a las que se ha implementado la infraestructura, dando la posibilidad de que éstas gestionen con otras organizaciones e instituciones la construcción de la infraestructura necesaria, hecho que permitirá ampliar el impacto en un futuro.



Incremento y diversificación de los cultivos. A grandes rasgos, el SIPA es un modelo de producción agropecuaria que intenta integrar los diferentes aspectos relacionados con el sistema de producción con el fin de que el pequeño productor pueda ser menos dependiente de factores externos (como por ejemplo del crédito) y autogestionar los recursos de los que dispone, diversificando las fuentes de ingresos de las actividades agropecuarias teniendo en cuenta los criterios de productividad y rendimiento. La finalidad es producir tanto para el autoconsumo como para el mercado. El SIPA pretende racionalizar el uso de la mano de obra, aprovechar mejor el suelo y reducir el uso de fertilizantes químicos, impulsando la agricultura orgánica a la vez que liga a los productores a las cadenas de valor de los productos impulsados por cada zona de actuación.

Se han establecido 173 SIPA entre la zona media-alta y la zona baja, 75 sistemas de riego parcelario y se han otorgado créditos para la inversión productiva por un valor aproximado de 73.500 USD entre todas las zonas de actuación. También se ha trabajado para conseguir la certificación de producción orgánica.

Fortalecimiento de las Estructuras Financieras Locales (EFL). El acceso al crédito es un elemento fundamental para que los pequeños productores puedan hacer inversiones en sus explotaciones, normalmente de carácter familiar. Históricamente, su dependencia de un crédito demasiado difícil de obtener en las entidades de crédito tradicionales les ha impedido invertir en la mejora de sus recursos productivos. Con el fortalecimiento de las EFL existentes se pretende solucionar este problema endémico e impulsar la economía productiva de la zona de intervención.

Se han incrementado los activos de las EFL (tanto cajas de ahorro y crédito como cooperativas de ahorro y crédito). Para hacerlo se han dividido las EFL entre las que eran de formación reciente o presentaban peor funcionamiento y por tanto necesitaban más apoyo, y las que eran más antiguas y funcionaban mejor. Entre el primer grupo se ha dado apoyo a 19 EFL, de las cuales se han incrementado los activos en un 163% y se ha reducido la morosidad un 11,38%, quedando así en un 3,82%. En cuanto al segundo grupo de EFL, se han incrementado en un 67% los activos de las 8 EFL, en las que también se ha reducido la morosidad un 8,64% para quedarse en un 2,36%. En este aspecto de fortalecimiento de las EFL se han superado ampliamente las metas establecidas inicialmente en la planificación del programa. También se ha creado un software financiero y contable para la administración de las EFL y se ha trabajado para conseguir la personalidad jurídica de las ya existentes. Finalmente, se han sistematizado sus procesos de trabajo.

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.

Resultados que se pretende conseguir:

Sistematización de la comercialización asociativa

Fortalecimiento de las redes de la economía social y solidaria

Seguimiento de las cadenas de valor para los seis productos locales principales (cacao seco, herbasal, frijol seco, panela granulada, queso mozzarella y cuy faneado). La metodología de la cadena de valor es una herramienta para el análisis de los diferentes "eslabones" o agentes que intervienen desde la producción primaria hasta el consumo final de un producto, enfatizando las relaciones entre éstos y los márgenes comerciales conseguidos, con el fin de detectar los problemas a lo largo de esta cadena y mejorar su funcionamiento de acuerdo con todos los agentes implicados. Metafóricamente podríamos decir que la cadena de valor está formada por diferentes anillos que serían las actividades—producción primaria, acopio / transformación, promoción, comercialización / distribución y venta del producto, y consumo—que componen el proceso de producción y que, combinadas de cierta manera, nos dan un resultado más ventajoso. De esta forma también se pueden identificar las ventajas competitivas de una empresa asociativa, es decir, las ventajas que se dan cuando las actividades de la empresa se organizan de tal manera que la producción es menos costosa y, a la vez, más diferenciada que las otras empresas que realizan la misma actividad. La estrategia productiva de una empresa y la implementación de esta estrategia son claves para generar la ventaja necesaria que permita un mejor



poder de decisión y una mayor gobernabilidad en la cadena entera de un producto a favor de los pequeños productores asociados a estas empresas.

El equipo del PAB ha hecho el "mapeo" y sistematización del funcionamiento de las diferentes cadenas de valor de los productos antes mencionados, en conjunto y de manera participativa, con los productores y empresas de las áreas donde se producen y elaboran los productos. Después se ha dado apoyo a la formalización de contratos de producción entre productores y plantas procesadoras, y entre éstas y las comercializadoras y se han definido las estrategias para el fomento de las cadenas de valor de manera participativa con productores y empresas asociativas. También se han llevado a cabo estudios de mercado, tanto a escala local como nacional, así como de cara a la comercialización exterior (con asistencia de ACCÍO) centrados en tres productos, y se han fortalecido las comercializadoras solidarias implicadas en el programa, CAMARI y MCCP, mediante un plan integral de negocios y un plan de innovación de productos, respectivamente. Finalmente, también con el apoyo de ACCÍO, se han llevado a cabo dos misiones comerciales de CAMARI y MCCP en el Reino Unido y en Estados Unidos.

Todo esto ha estado combinado con el fortalecimiento de las 23 empresas asociativas del área de acción del programa, que han mejorado sus sistemas de gestión de la calidad, el diseño y marketing de los productos, así como la administración de las empresas y del proceso productivo a través de la formación del personal responsable y la formulación de Planes de Negocio adecuados. Con estas acciones se ha conseguido aumentar el volumen de ventas en un 25,6% en promedio y las utilidades de las empresas en un 171% en promedio respecto al año de inicio del programa.

Finalmente se ha sistematizado el modelo de desarrollo integral (Sistemas Integrales de Producción Agropecuaria -SIPA- y cadena de valor), es decir, se han elaborado estrategias, metodologías y herramientas para fundamentar el modelo técnico de desarrollo.



Fomento de redes de economía solidaria. Con este componente se ha querido iniciar y fortalecer el proceso de formación de redes provinciales para que las diferentes experiencias productivas, de comercialización y de finanzas populares se integren en un proceso de construcción colectiva de relaciones de colaboración mutua. Desde las redes hay que promover la articulación de un sistema de comercialización alternativo que beneficie a los pequeños productores y productoras campesinas, permitiendo mejores oportunidades de mercado, una mejora de los precios y mantener la competitividad de sus productos, así como la promoción de un trabajo social y solidario.

Se ha promovido y constituido la "Red de Finanzas Populares y Solidarias de Bolívar, REDFIPS-Bolívar", conformada desde octubre de 2008 y que cuenta con un Plan Estratégico 2009-2012. Esta red agrupa a 40 socios, de los cuales los más activos son 30: 22 cajas y 8 cooperativas de ahorro y crédito. Mediante esta red, los socios obtienen mayor representación ante las instituciones, capacitación y asistencia técnica, así como créditos de la Red Nacional de EFL. En el momento de la evaluación, esta red estaba tramitando su legalización dentro del nuevo marco normativo del Gobierno ecuatoriano y un proyecto para obtener financiación del Instituto de Economía Popular y Solidaria (MIES-IEPS).

También se ha promovido y constituido la Red de Instituciones de Apoyo a la Comercialización de las Empresas Asociativas de Bolívar, que agrupa a diversas instituciones y organizaciones de la provincia. Esta Red está en proceso de legalización, cuenta con un plan de acción y con la formulación de un proyecto para su financiación.

Al mismo tiempo se han establecido 22 acuerdos de colaboración con actores de desarrollo local, de comercialización, de producción y de finanzas locales, y se ha dado apoyo a las OB y OSG para formular y presentar 17 proyectos a diferentes instituciones y organizaciones, atrayendo al área de acción del PAB aproximadamente 3 millones de dólares externos al programa. Esto ha implicado un aumento considerable del impacto y da a las acciones del programa mucha más sostenibilidad, dado que se ha establecido toda una red de alianzas.



Objetivo específico 3: Establecer los principios y criterios prácticos para una cooperación inter-institucional sustantiva, tanto en el ámbito ecuatoriano como en el catalán, y darle continuidad.

Resultados que se pretende conseguir:

Trabajo en conjunto del consorcio ecuatoriano
Continuidad de la cooperación catalana

Nuevos acuerdos o iniciativas entre instituciones ecuatorianas y trabajo para conseguir financiación para una segunda fase del programa. Aquí se pretende aprovechar las estructuras que han permitido crear este modelo de cooperación integral con visión de futuro para promover el trabajo conjunto de organizaciones con especialidades diferentes, pero con un objetivo común, e intentar consolidar la sostenibilidad de la cooperación catalana de cara al futuro desde la visión de la cooperación concertada.

Se ha hecho una formulación del nuevo programa y las instituciones ecuatorianas han ratificado su compromiso de continuidad del consorcio ecuatoriano. Trabajando conjuntamente con Ágora Nord/Sud se pretende conseguir financiación para una segunda fase, tal y como ya se preveía en la formulación inicial del programa.

Asimismo, se ha sistematizado, además del modelo técnico de desarrollo antes mencionado, toda la experiencia del consorcio ecuatoriano y de la alianza catalana, desde la formulación del programa y su ejecución, fundamentando un modelo de cooperación que realmente aproveche las especialidades de cada institución y que, bajo un trabajo consorciado y en alianza, hace que los procesos sean mucho más eficaces y eficientes, con un impacto mucho mayor que en otros modelos de cooperación tradicional.

Identificación de la buena práctica

El modelo de cooperación concertada e integral

Desde su propia concepción, el Programa Alianzas para el desarrollo de Bolívar pretende ir más allá de generar un programa de desarrollo para contribuir a impulsar también procesos de articulación concertados para el desarrollo tanto en el Norte como en el Sur. Así, se previó crear una instancia de coordinación interinstitucional estable y compleja en ambos países, Cataluña y Ecuador. En este sentido debemos decir que el programa realmente ha conseguido una cooperación interinstitucional sustantiva y ha marcado una diferencia en cuanto a la calidad del trabajo. El consorcio ecuatoriano ha estado trabajando de manera ágil y con una buena integración de las cinco instituciones que lo forman, tanto desde el ámbito central como desde los equipos sobre el terreno, huyendo de una limitada visión institucional y consiguiendo generar un clima de complementariedad. A la vez, la presencia conjunta de las comunidades ha generado más confianza respecto del programa, hecho que le ha permitido avanzar mejor y más rápido.

El modelo de gestión concertada que ha implantado el programa es muy positivo, porque se ha buscado la complementariedad de acciones y especialidades de cada una de las instituciones bajo objetivos comunes. Así, cada una de las organizaciones ha trabajado en las áreas geográficas y temáticas



en las que tenía un conocimiento especial, quedando cubiertos los diferentes aspectos necesarios para alcanzar un desarrollo integral (desde la protección del páramo, a la mejora de los sistemas de riego, a la comercialización, etc.). También ha contribuido decisivamente a que el modelo de gestión haya funcionado el hecho de que las diversas instancias del PAB han cumplido plenamente con sus respectivos roles y han ayudado a consolidar el trabajo conjunto.

Un elemento que ha permitido en buena medida el funcionamiento óptimo del programa y las buenas relaciones entre las diferentes instituciones es la figura del coordinador del PAB, ejercida por Justo Calvo, que tenía un gran conocimiento del programa y ha hecho un buen trabajo de planificación y coordinación. Su figura ha sido clave a la hora de favorecer la integración institucional y de los diferentes equipos sobre el terreno, evitando que se produjeran incoherencias en sus distintas orientaciones.

El sistema de evaluación interna

Entre los instrumentos generados a lo largo del programa cabe destacar las líneas de base (mediciones iniciales de los indicadores incluidos en el diseño del programa, que han permitido tener una idea clara de la situación real antes, durante y al final de la intervención) y el sistema de planificación, seguimiento y evaluación internos, que han permitido el seguimiento del programa en todo momento.

En cuanto a la gestión, inicialmente se creó un manual de procedimientos administrativos y operativos que ha sido clave y ha ayudado a orientar la actuación de las diferentes instituciones ejecutoras, que en muchos casos incluso lo han incorporado en sus prácticas en otros programas. El sistema de seguimiento interno, por su lado, ha proporcionado una información detallada que ha sido decisiva para la toma de decisiones, la planificación y la reacción ante imprevistos. El procesamiento de esta información por parte de los equipos sobre el terreno ha permitido al Directorio del Consorcio Ecuatoriano tomar las decisiones oportunas y hacer un seguimiento exhaustivo de las actividades y los resultados. La información era accesible a través de una página de internet con acceso restringido donde se podían consultar las actividades y resultados prácticamente en tiempo real, a la vez que permitía hacer búsquedas por territorio y por espacio de tiempo. En última instancia la información obtenida a través de este sistema debía poder materializarse en lo que es un punto muy relevante del programa: las sistematizaciones.

Las sistematizaciones

La figura del coordinador del programa ha contribuido eficazmente a la integración de los diferentes equipos técnicos orientando la coordinación de las actividades y generando mecanismos de información que han podido culminar con la sistematización del proceso. La sistematización es una forma de producción de conocimiento generada por los mismos actores que han llevado a cabo la intervención, que analizan las actuaciones hechas para saber qué impacto han tenido en la consecución o no de determinados resultados, y por qué. La finalidad de la sistematización es que las conclusiones extraídas sirvan como guía para la acción en las intervenciones futuras de este u otros agentes de cooperación, y constituye por tanto un instrumento muy útil para la mejora de las acciones de cooperación al desarrollo. En el caso del PAB, las sistematizaciones se han llevado a cabo durante dos meses a partir del 31 de diciembre de 2010, que era la fecha final prevista del programa, pero que se ha alargado sin más presupuesto añadido justamente para poder llevar a cabo algunas actividades importantes como son las sistematizaciones.

Estas sistematizaciones, que permiten difundir las actuaciones y el impacto del PAB entre otras instituciones, pueden hacer que el programa acabe convirtiéndose en referente de actuación integral y consociada, en un modelo para conseguir impactos más importantes, como de hecho ya está sucediendo. Una de las sistematizaciones que se ha llevado a cabo en el seno del programa es la del modelo de desarrollo local, integral y endógeno impulsado por el PAB. En este campo se han elaborado estrategias, metodologías y herramientas para fundamentar el modelo técnico, aunque sería necesaria una segunda fase del programa para consolidar el proceso iniciado. También se ha elaborado una sistematización sobre el trabajo de cooperación concertada, en este caso entre el consorcio ecuatoriano y la alianza catalana. Tanto una como otra pueden convertirse en instrumentos muy útiles de cara a intervenciones futuras.



Valoración según criterios

Pertinencia ¿Responde el proyecto a una necesidad real?

La pertinencia se da ya en el mismo enfoque integral del PAB y su ejecución interinstitucional. Las acciones integradas –los Sistemas Integrales de Producción Agropecuaria (SIPA) vinculados a las empresas asociativas, al crédito y a las redes de economía solidaria; el estudio de las cadenas de valor de los productos y de las empresas para mejorar su eficiencia; las alianzas con diversas instituciones; etc.- son todas completamente pertinentes.



La ejecución de un programa que establece como uno de sus objetivos principales mejorar el nivel de vida de las familias campesinas y reducir su vulnerabilidad, en un contexto donde los índices de pobreza y pobreza extrema pueden llegar hasta el 98% y el 68,9%, respectivamente, es obviamente de una gran pertinencia. La voluntad de fundamentar un modelo técnico de desarrollo integral y sostenible, y el establecimiento de alianzas estratégicas con otras instituciones (objetivo específico 2), así como el establecimiento de unos principios básicos para la cooperación interinstitucional (objetivo específico 3) se justifican en parte por la necesidad de asegurar la sostenibilidad de las acciones emprendidas, hecho que es de una importancia crucial en cualquier actuación de cooperación que pretenda tener un impacto real.

Finalmente cabe resaltar que se ha trabajado empoderando a la población beneficiaria desde el inicio y a lo largo de las fases subsiguientes del programa, incluida la del diseño –en las cuales las comunidades han tenido, por lo tanto, la posibilidad de intervenir y expresar sus necesidades reales-, el seguimiento y la evaluación.

Eficacia ¿Cuáles son los beneficios conseguidos por la población beneficiaria?

El PAB ha sido indudablemente eficaz en el alcance de los objetivos específicos del programa y de los resultados esperados, que son numerosos y afectan a diferentes ámbitos de la vida comunitaria. En general se ha conseguido cumplir del todo o en gran medida las metas e indicadores planteados, demostrando que hay una base sólida para fundamentar un modelo de desarrollo integral a partir de una cooperación interinstitucional que ha alcanzado, en relativamente poco tiempo, un gran impacto.

Una enumeración resumida de los beneficios conseguidos podría ser la siguiente:

- Se han implementado Sistemas Integrales de Producción Agropecuaria (SIPA) y sistemas de riego con las infraestructuras necesarias.
- El PAB ha medido el porcentaje de productos procedentes de las fincas de las familias beneficiarias que son utilizados para su alimentación diaria, con la conclusión de que éstas no sólo se pueden permitir un cierto ahorro porque ya no tienen que comprar ciertos productos, sino que también han diversificado su alimentación, mejorando así la seguridad alimentaria familiar.
- Han aumentado en un 56% los ingresos per cápita de los campesinos que implementan el SIPA.
- Ha mejorado el capital humano y las capacidades locales gracias a los procesos de formación. Se han formado Promotores de Desarrollo Local (PDL), Promotores Agropecuarios (PAC), Promotores Ambientales (PA), Técnicos en Manejo y Operación de SIPA, Gestores de Estructuras Financieras Locales (EFL), Gerentes de empresas y Auditores Internos de calidad.
- Ha aumentado y se ha diversificado el área de cultivo y se ha mejorado así la productividad.

- Se han incrementado los activos de las EFL y se ha reducido su morosidad.
- Se ha fomentado la inversión productiva mediante el otorgamiento de créditos.
- Se han incrementado las utilidades de 23 empresas en más de un 170%.
- Se han elaborado planes de manejo del páramo, para los cuales se ha reforestado con plantas nativas y se han establecido acuerdos de protección de más de 3.400 hectáreas, garantizados por las propias comunidades mediante acuerdos asumidos en asambleas comunitarias.
- Se ha analizado el funcionamiento de las cadenas de valor de seis productos locales, para los cuales se han hecho también estudios de mercado local, nacional e internacional.
- Se ha elaborado un plan de acción y se ha dado apoyo técnico en la conformación de la Red de Instituciones de apoyo a la comercialización de las empresas asociativas de Bolívar.
- Se ha sistematizado el modelo de desarrollo integral fruto de la experiencia del PAB para que sirva como modelo teórico de cara a futuras intervenciones.
- Se ha colaborado de manera positiva con diversas instituciones locales y nacionales, y también con las que forman la alianza catalana.

Eficiencia ¿Qué resultado y a qué coste?

Los resultados generalmente han sido conseguidos y se han alcanzado a un bajo coste, de manera eficiente y en todo caso dentro del presupuesto previsto. En algunos resultados, especialmente en el relativo al sistema de comercialización asociativo (empresas asociativas), esta eficiencia está condicionada a una segunda fase, ya que se han iniciado los procesos pero los resultados y el impacto –dinamización de las cadenas de valor de los productos seleccionados del PAB– se podrá ver sólo en un desarrollo posterior. Aparte de la eficiencia por resultados, la general del programa también se ha dado.

Además, a raíz del PAB, se han firmado nuevos convenios entre el consorcio ecuatoriano por un lado y las organizaciones de base y de segundo grado por otro, y que han dado lugar a sinergias para ampliar los resultados y la cobertura mediante la consecución de nueva financiación por un valor que prácticamente ha doblado el presupuesto del PAB.

Gracias al beneficio cambiario obtenido por la paridad entre el euro (divisa con la que se había elaborado el presupuesto) y el dólar (divisa con la que se ejecuta el presupuesto sobre el terreno), en el año 2010 se pudo contratar a una técnica en género que se integró al equipo de coordinación, de manera que se añadieron nuevas actividades, especialmente pensadas para incluir el tema del género de manera transversal en todas las acciones del PAB. De ahí surgieron actividades como la creación de la Escuela de Lideresas, las comisiones de mujeres para la elaboración de los planes de manejo del páramo, los encuentros de mujeres para discutir sobre el acceso, derechos, obligaciones y manejo del riego o la entrega de créditos por parte de las cajas de ahorro y crédito, todas ellas con un impacto muy positivo. Así, se ha reaccionado a una circunstancia positiva optimizando los resultados del programa.



Impacto ¿Las acciones han conseguido cambios?



Los procesos generados (capacitación, impulso de las redes a todos los niveles, planificación participativa, etc.) permiten ya intuir cambios muy importantes en el área de acción, tanto en el ámbito económico como en el institucional. Los impactos más relevantes del PAB tienen que ver con su concepción integral y focalizada en un territorio, y con la articulación de diversos actores bajo objetivos y esquemas comunes. Así, podríamos decir que el programa se ha convertido en referente en el área y ha conseguido una cooperación interinstitucional sustantiva.

Algunos de los impactos más relevantes de las acciones del programa son:

- Ha incrementado el ingreso per cápita de las familias que implementan los Sistemas Integrales de Producción Agropecuaria.
- Ha mejorado la seguridad alimentaria de las familias productoras.
- Se ha fortalecido el proceso de formación de redes de economía solidaria.
- Se ha obtenido la certificación agroecológica de algunos productos.
- Ha aumentado el número de familias y hectáreas con acceso a riego.
- Se han obtenido registros sanitarios y elaborado manuales de buenas prácticas de manufactura (BPM), manuales de calidad, material de promoción, planes de negocio y estudios de mercado para las microempresas.
- Se han fortalecido las Estructuras Financieras Locales y se ha conformado la Red de Finanzas Populares y Solidarias de Bolívar.
- Se ha gestionado financiación para la zona de acción del PAB mediante el establecimiento de alianzas entre algunas organizaciones del consorcio ecuatoriano y otras con trabajo en los mismos ámbitos. En total se han atraído inversiones por un valor de unos tres millones de dólares de diferentes instituciones.
- Las comunidades han aumentado su cohesión interna y su representatividad externa, y también su capacidad de gestión.
- A través del crédito, las comunidades tienen una mayor capacidad de invertir en la producción y de gestionar sus ingresos familiares.
- Gracias a ligar la producción, el crédito y las empresas asociativas se está consiguiendo que las familias tengan un mejor acceso al mercado.
- Algunas comunidades han trabajado con el PAB para acceder al riego comunitario, de manera que ahora cuentan con infraestructuras óptimas, agua asegurada y mejores herramientas para la gestión de los sistemas de riego.

Sostenibilidad ¿Los impactos positivos tienen continuidad más allá de la ayuda externa?

Se ha realizado un esfuerzo significativo para conseguir dar apoyo tanto a las organizaciones de base y a las organizaciones de segundo grado como a las empresas y Estructuras Financieras Locales en todos los aspectos legales y gerenciales, de manera que existan como personas jurídicas y que su continuidad se extienda en el tiempo, más allá de la presente intervención.

Las sistematizaciones de las experiencias son también un aspecto muy importante de la sostenibilidad del proceso, ya que establecen un marco de actuación de cara al funcionamiento futuro, más allá de la finalización del programa, siguiendo las pautas que han permitido llegar a determinados resultados positivos en el marco de la intervención.

El hecho de que haya aportaciones importantes de otras contrapartes gracias a los acuerdos que facilitan un mayor impacto con menos recursos es muy positivo, al mismo tiempo que permite el empoderamiento de las organizaciones como parte de la estrategia de salida. Así, por ejemplo, tanto el GSFEPP como MCCH, IEDECA o CORPEI son instituciones que cuentan con diversas fuentes de financiación y una amplia experiencia en la ejecución de proyectos con diferentes componentes, de modo que ya se han establecido algunos acuerdos que permitirán financiar la continuidad de algunos componentes del programa.

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

Cabe destacar, no obstante, que es necesaria una segunda fase del PAB para consolidar los procesos en general, y especialmente los iniciados con las empresas asociativas, con la finalidad de que alcancen su propia sostenibilidad en diferentes ámbitos y puedan hacer que las cadenas de valor funcionen de manera eficaz y eficiente. No es posible extraer impactos inmediatos de los proyectos que transforman situaciones enquistadas durante muchos años y que, a la vez, los cambios sean sostenibles a medio y largo plazo una vez retirada la ayuda externa. Avanzar hacia esta meta requiere trabajar más para fortalecer las comunidades y contribuir a generar procesos a medio y largo plazo que incrementen su empoderamiento como actores. Y es que, como siempre que habíamos de cooperación sostenible, más que obtener transformaciones a corto plazo que difícilmente serán duraderas, es importante generar y acompañar procesos colectivos de largo recorrido.



Puntos fuertes

El proyecto evaluado es un buen ejemplo de trabajo concertado por la buena tarea de coordinación y por la apropiación del programa que de él han hecho las organizaciones del consorcio ecuatoriano, contribuyendo al desarrollo de una de las comunidades más empobrecidas de su país. Resumiendo lo que se ha ido exponiendo a lo largo del texto, destacamos aquí los puntos que hacen de este proyecto una buena práctica de desarrollo.

Concepción integral del desarrollo. Como se ha visto, se han intentado trabajar los diferentes aspectos que pueden contribuir al desarrollo de la provincia de Bolívar, desde la mejora de la producción hasta la comercialización de los productos, pasando por la preservación de los recursos naturales o la dinamización del crédito. Además, se ha hecho trabajando simultáneamente sobre zonas geográficas con características y necesidades muy diversas, que se han tenido en cuenta a la hora de planificar la intervención.

Trabajo concertado. Ésta es una de las bases más importantes del programa, que ha integrado en el llamado consorcio ecuatoriano cinco instituciones locales con campos de actuación diversos para trabajar bajo un objetivo común. Por otro lado, su asociación con la alianza catalana, formada por una ONG de segundo nivel y dos instituciones públicas de relevancia (ACCD y ACC10), ha permitido crear unos vínculos bilaterales estables que han ido en beneficio de la continuidad y la coherencia de las acciones emprendidas.

Sistema de seguimiento y documentación. La creación de un sistema de seguimiento y monitoreo interno a través de una página web, así como la rápida actualización de los datos procedentes de terreno, han permitido que el Directorio y la coordinación del programa hayan podido conocer la situación casi a tiempo real y, por lo tanto, tomar las decisiones necesarias en cada momento.

Sistematizaciones. Es sin duda uno de los instrumentos a resaltar de un programa que intenta extraer conclusiones y metodologías que puedan servir de cara a actuaciones futuras; un elemento crucial para maximizar los resultados de la intervención.

Buen nivel profesional del equipo técnico y del coordinador del programa. Esto ha sido muy importante para la consecución de los objetivos de una intervención tan compleja y con tantos agentes implicados.

Enlaces de interés

Programa Alianzas para el desarrollo de Bolívar	www.pab.ec
Agència Catalana de Cooperació al Desenvolupament	www.gencat.cat/cooperacioexterior/cooperacio
Àgora Nord/Sud	www.agoranordsud.org
ACC10	www.acc10.cat
Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio	www.fepp.org.ec
Fundación Maquita Cushunchic	www.fundmcch.com.ec
Instituto de Ecología y Desarrollo de las Comunidades Andinas	www.iedeca.org
CAMARI	www.camari.org
Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones	www.corpei.org
AVALUA, anàlisi i desenvolupament	www.avalua.cat



Àgora Nord/Sud

Carrer Pelai, 52, 2n A
Barcelona 08001
Tel. (+34) 93 481 49 42
coordinadora@agoranordsud.org

Oficina del PAB en Ecuador

Convención de 1884, núm. 106
Guaranda, Bolívar
Tel. (+593) 32 98 04 95
coordinaciobolivar@agoranordsud.org

