



# INFORME ANUAL 2011

## PROGRAMA DE DESARROLLO RURAL DEL NORTE DEL ECUADOR PDRN

## Tabla de contenido

<b>ABREVIACIONES .....</b>	<b>4</b>
<b>1 FICHA DEL PROYECTO.....</b>	<b>5</b>
<b>2 RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
2.1 RESUMEN DE LA INTERVENCIÓN .....	6
2.2 PUNTOS DESTACADOS .....	6
2.3 RIESGOS CLAVE .....	6
2.4 LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES CLAVE .....	7
<b>3 ANÁLISIS DE LA INTERVENCIÓN.....</b>	<b>8</b>
3.1 CONTEXTO .....	8
3.1.1 <i>Evolución del contexto</i> .....	8
3.1.2 <i>Anclaje institucional</i> .....	8
3.1.3 <i>Modalidades de ejecución</i> .....	9
3.1.4 <i>“Armo”-dinámica</i> .....	10
3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	10
3.2.1 <i>Indicadores</i> .....	10
3.2.2 <i>Análisis de los progresos realizados</i> .....	10
3.2.3 <i>Riesgos e hipótesis</i> .....	11
3.2.4 <i>Criterios de calidad</i> .....	11
3.2.5 <i>Impacto potencial</i> .....	11
3.2.6 <i>Recomendaciones</i> .....	12
3.3 RESULTADO 1 .....	13
3.3.1 <i>Indicadores</i> .....	13
3.3.2 <i>Balance de las actividades</i> .....	14
3.3.3 <i>Análisis de los progresos realizados</i> .....	14
3.3.4 <i>Criterios de calidad</i> .....	16
3.3.5 <i>Ejecución presupuestaria</i> .....	17
3.3.6 <i>Recomendaciones</i> .....	17
3.4 RESULTADO 2 .....	18
3.4.1 <i>Indicadores</i> .....	18
3.4.2 <i>Balance de las actividades</i> .....	18
3.4.3 <i>Análisis de los progresos realizados</i> .....	18
3.4.4 <i>Criterios de calidad</i> .....	19
3.4.5 <i>Ejecución presupuestaria</i> .....	20
3.4.6 <i>Recomendaciones</i> .....	20
3.5 RESULTADO 3 .....	21
3.5.1 <i>Indicadores</i> .....	21
3.5.2 <i>Balance de las actividades</i> .....	21
3.5.3 <i>Análisis de los progresos realizados</i> .....	21
3.5.4 <i>Criterios de calidad</i> .....	22

3.5.5	<i>Ejecución presupuestaria</i> .....	22
3.5.6	<i>Recomendaciones</i> .....	22
<b>4</b>	<b>TEMAS TRANSVERSALES</b> .....	<b>23</b>
4.1	GÉNERO.....	23
4.2	MEDIO AMBIENTE .....	23
<b>5</b>	<b>SEGUIMIENTO DE LAS DECISIONES TOMADAS POR LA EMCL24</b>	
<b>6</b>	<b>LECCIONES APRENDIDAS</b> .....	<b>25</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>26</b>
7.1	MARCO LÓGICO .....	26
7.2	ACTIVIDADES M&E.....	26
7.3	INFORME PRESUPUESTO FRENTE AL AÑO/MES ACTUAL ('BUDGET VERSUS ACTUALS (Y – M)') .....	26
7.4	BENEFICIARIOS .....	26
7.5	PLANIFICACIÓN OPERACIONAL Q1-2012 .....	27
7.6	PROYECTOS FIRC INICIADOS .....	27

## Abreviaciones

CTB	Cooperación Técnica Belga
EMCL	Estructura mixta de concertación local
M&E	Monitoreo y Evaluación / Seguimiento y Evaluación
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
CONGOPE	Consortio de Gobiernos Provinciales del Ecuador
CONAGOPARE	Corporación Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador
MAGAP	Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca
MIES	Ministerio de Inclusión Económica y Social
SENPLADES	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo
UCAP	Unidad Coordinadora de Apoyo a Provincias
SETECI	Secretaría Técnica de Cooperación Internacional
FIRC	Fondo de Inversión Rural Compartida
POA	Plan Operativo Anual
COPASOC	Comité de Participación de Socios
PDOT	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

## 1 Ficha del proyecto

Nombre programa	PROGRAMA DE DESARROLLO RURAL DEL NORTE DEL ECUADOR
Código (número de intervención)	ECU 07 023 11
Zona de intervención	El área de acción territorial cubre 4 provincias Carchi, Esmeraldas, Imbabura y Manabí así como también 2 cantones del norte de Pichincha (Pedro Moncayo y Cayambe).
Presupuesto	14.000.000 € (financiamiento desde la parte belga) + 4.816.400 € (contraparte ecuatoriana)
Personas clave	Olivier Pierard, Asesor Técnico Internacional Bart Uyttendaele, Representante Residente
Instancia Social	MAGAP, MIES, SETECI, Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales de Pichincha, Imbabura, Carchi, Esmeraldas, Manabí.
Firma del convenio de ejecución	Diciembre 21, 2007.
Duración (mes)	
Destinatarios	Población definida como quintiles uno y dos.
Objetivo Global	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.
Objetivo Específico	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.
Resultados esperados	Resultado 1: Las capacidades de gestión y de coordinación de los actores institucionales públicos vinculados al desarrollo económico rural fortalecidos
	Resultado 2: Las iniciativas económicas que incluyen a los Q1 y Q2 generan mejores ingresos y empleos en la zona de intervención.
	Resultado 3: Los pequeños productores de los Q1 y Q2 tienen acceso a servicios financieros rurales.

## 2 Resumen

### 2.1 Resumen de la intervención

Lógica de intervención	Eficiencia	Eficacia	Sostenibilidad
Objetivo Específico			
Resultado 1	B	B	B
Resultado 2	B	B	X
Resultado 3	B	B	B

Presupuesto	Gastos por año	Gastos totales año N (31/12/2011)	Saldo presupuesto	Tasa de ejecución
14,000,000	2008 – 72,908.10	1,283,106	11,100,082	20,71%
	2009 – 444,926.33			
	2010 – 1,098,307.37			

### 2.2 Puntos destacados

Mejora en la programación y seguimiento de actividades, conduciendo a la disminución del nivel de subejecución física y financiera y a la disminución de la brecha entre esas ejecuciones.

Cambio de modelo de gestión, habilitando retomar la esencia del objetivo del programa.

Inicio de las inversiones FIRC, bajo el soporte de estrategias productivas claramente definidas para reflejar resultados finales en la mejora de los ingresos y empleo de los quintiles uno y dos.

### 2.3 Riesgos clave

De momento, no han sido definidos riesgos clave. Esta tarea será trabajada por la UCAP junto a los equipos de apoyo provinciales, a partir de febrero 2012.

## 2.4 Lecciones aprendidas y recomendaciones clave

### Lecciones aprendidas

Armaje de un esquema gerencial claro como condición para la conducción del programa hacia el objetivo específico.

Descentralización del programa hacia los territorios donde debe ser logrados el objetivo específico.

Ambos aspectos señalados han sido incorporados en el nuevo modelo de gestión.

### Recomendaciones clave

#### Objetivo específico

Revisar los indicadores de ingreso y empleo y definir los parámetros que sean considerados los más adecuados para habilitar el levantamiento de línea base con el inicio de las inversiones FIRC. El nuevo modelo de gestión plantea el enfoque de los tres componentes en forma clara, por lo tanto, es el momento para que los indicadores sean revisados.

#### Componente Uno

- Apoyar a los equipos provinciales en planificar por objetivos, no por presupuesto.
- De existir, analizar riesgos e hipótesis inherentes a la ejecución.

#### Componente Dos

- Apoyar la planificación de la ejecución de los proyectos FIRC y su alineación con la estrategia de cadena.
- Reforzar las capacidades del personal técnico de provincias en cadenas productivas.
- De existir, analizar riesgos e hipótesis inherentes que pueden influir en el programa.

#### Componente Tres

- De existir, analizar riesgos e hipótesis inherentes que pueden influir en el componente.

## 3 Análisis de la intervención

### 3.1 Contexto

#### 3.1.1 Evolución del contexto

Enero 26: El POA 2011 es presentado al Comité de Gestión, esta instancia pre-aprueba el plan, pero solicita que sea revisado y mejorado.

Febrero 1: Se realiza un taller de Acuerdos sobre metas conjuntas para la afinación de la planificación y una planificación integrada.

Febrero 7 a 11: A través de un proceso de planificación conjunta se obtiene un POA único, con actividades y presupuestos integrados y, distribución de acciones entre los diversos ejecutores.

Febrero 18: La Oficina de Cooperación de la Embajada de Bélgica comunica la suspensión parcial del programa, explicando que la continuidad o no estará sujeta a los resultados que arroje una evaluación que será contratada para el efecto.

Febrero 22 a 25: Los Comités de Concertación de cada provincia aprueban los POA.

Mayo 11: El Comité de Gestión aprueba el POA como documento referencial y, las actividades prioritarias derivadas de éste, para ser ejecutadas en el período junio-agosto, mientras sea llevada adelante la evaluación.

Junio – Agosto: Ejecución de actividades prioritarias a la par que la evaluación del programa es desarrollada.

Septiembre 29, COPASOC decide que el programa continúa y delega una comisión a cargo de la elaboración de un nuevo modelo de gestión.

Octubre 19 : Comité Estratégico aprueba la propuesta de nuevo modelo de gestión.

Octubre 25: Socialización a los equipos provinciales sobre el nuevo modelo de gestión.

Octubre 30: Completado addendum al DTF (responsabilidades y términos de referencia para el personal en función de la propuesta aprobada).

Noviembre 11 - 23: Planificación POA 2012 a cargo de las provincias.

Noviembre 24, aprobación del nuevo modelo de gestión y addendum al DTF en reunión extraordinaria de COPASOC.

Diciembre: Primeras transferencias dentro del marco de inversiones FIRC.

#### 3.1.2 Anclaje institucional

**Puntuación: Muy apropiado**

El programa ha variado su esquema de anclaje institucional, pasando de un anclaje central en una entidad nacional hacia anclajes descentralizados en los GADs.

Este nuevo esquema representa una evolución en la alineación con el objetivo específico, ya que viabiliza la toma de decisión a nivel territorial, a la par que asegura una alineación con los objetivos nacionales a través de un Comité Estratégico donde se toman las decisiones de nivel macro.

En este marco, a nivel provincial, el GAD provincial es el punto de anclaje de la operatividad del programa en el territorio, siendo su respectiva Dirección de Desarrollo Económico o de Fomento Productivo el ámbito de generación de dicha operatividad.

Con lo expuesto, el nuevo esquema de anclaje institucional puede ser graduado como **muy apropiado**.

### 3.1.3 Modalidades de ejecución

**Puntuación: Apropiado**

El nuevo modelo de gestión fue definido por una comisión tripartita designada por el COPASOC. Estuvo compuesta por MAGAP<sup>1</sup>, GAD Provincial de Carchi<sup>2</sup> y CTB.

La nueva forma de ejecución mantiene la voluntad por parte de Bélgica de cumplir con los compromisos adquiridos con la Declaración de París (03/2005); en ese sentido, el alineamiento sobre la realidad institucional ecuatoriana - desde sus políticas hasta los procedimientos - es una exigencia constante.

La comisión tuvo como insumo los resultados de la evaluación y contó con los insumos de los diversos actores nacionales, asegurando tener la información pertinente para el diseño del modelo en mención.

Sin embargo, entre los insumos de base para el cambio de modelo cuentan<sup>3</sup> « Incumplimiento de las responsabilidades definidas » e « Incumplimiento de procesos y procedimientos » como factores inmersos en el desempeño de las instituciones parte. Significa esto que, solamente la ejecución del modelo irá develando el nivel de compromiso de los actores y las mejoras que deban ir siendo implementadas.

En base a lo anotado, la modalidad de ejecución puede ser graduada como **apropiada**.

---

<sup>1</sup> Cabeza del Comité Estratégico, instancia de máxima dirección del PDRN.

<sup>2</sup> Los GAD provinciales de Pichincha, Imbabura, Esmeraldas y Manabí han otorgado en el GAD provincial de Carchi su representación ante el Comité Estratégico.

<sup>3</sup> Archivo PDRN: Modelo de Gestión aprobado por COPASOC.

### 3.1.4 “Armo”-dinámica

En cada provincia, las ejecuciones son llevadas adelante mediante alianzas y acuerdos entre las diferentes instituciones, no solamente aquéllas socias del programa sino otros entes públicos y privados, según cada contexto.

Cada provincia, por su parte, tiene como referente el Plan Nacional para Buen Vivir, donde enmarca sus acciones territoriales y, donde engrana el programa.

## 3.2 Objetivo específico

### 3.2.1 Indicadores

Objetivo específico 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.						
Indicadores	Valor baseline	Progreso año N-1	Progreso año N	Valor de referencia objetivo año N	Valor de referencia objetivo	Comentarios
Nivel de ingreso de las familias (Q1 y Q2) involucradas en las cadenas productivas y actividades conexas donde existen proyectos financiados por el programa.  In > canasta familiar vital	lo < valor de la canasta familiar vital <sup>4</sup> , al inicio de las inversiones FIRC <sup>5</sup>					En cada proyecto será levantada la línea base de Q1 y Q2. Los proyectos arrancaron en diciembre 2011.
Nive de empleo en las familias (Q1 y Q2) involucradas en las cadenas productivas y actividades conexas donde existen proyectos financiados por el programa  En > 1.1 Eo	Eo = número de empleos al inicio de la inversión es FIRC					En cada proyecto será levantada la línea base de Q1 y Q2. El 10% de incremento es una proyección basada en el análisis de una serie limitada de cadenas. El indicador deberá ser revisado una vez en ejecución los proyectos FIRC en cada provincia.

### 3.2.2 Análisis de los progresos realizados

*Las inversiones FIRC Ruta Corta enfocadas en la producción y acopio de leche mostrarán efectos en el ingreso familiar a partir del tercer trimestre 2012.*

<sup>4</sup> Valor que es calculado por INEC teniendo como base un hogar tipo de cuatro miembros. Esta canasta contiene 73 artículos, en menor cantidad y calidad que la Canasta Básica Familiar y señala el límite de la supervivencia de la familia.

<sup>5</sup> Fondo de Inversión Rural Compartida.

*Las inversiones FIRC, por otra parte, han empezado recién en diciembre 2011, con las primeras transferencias para catorce proyectos: 3 en Imbabura, 5 en Carchi, 3 en Esmeraldas y 3 en Manabí.*

### 3.2.3 Riesgos e hipótesis

Riesgo (describir)	Probabilidad (Puntuación)	Incidencias potenciales		Nivel de Riesgo (Puntuación)
		Describir	Puntuación:	
La situación en la frontera norte está bajo control y no altera la ejecución del programa	C	Beneficiarios de las inversiones del programa no están en riesgo de sufrir desplazamientos y abandonar sus propiedades.	C	

### 3.2.4 Criterios de calidad

Criterios	Puntuación	Comentarios
<b>Eficiencia</b>		
<b>Eficacidad</b>		
<b>Sostenibilidad</b>		
<b>Relevancia</b>		

### 3.2.5 Impacto potencial

El nuevo modelo de gestión orienta claramente al ejecución del programa hacia el objetivo específico, por lo que los potenciales impactos en términos de ingreso y empleo son previsible.

En todo caso, este momento constituye el arranque real del programa con la orientación con que fue previsto, por lo que los primeros efectos serán visibles, en términos generales, a partir de final del 2012 y, los impactos en tiempos más largos, muchos de ellos incluso después de tres años.

### 3.2.6 Recomendaciones

<b>Recomendaciones</b>	<b>Fuente</b>	<b>Actor</b>	<b>Plazo</b>
Revisar los indicadores de ingreso y empleo y definir los parámetros que sean considerados los más adecuados para habilitar el levantamiento de línea base con el inicio de las inversiones FIRC.	3.2.1	UCAP	Marzo 2012

## 3.3 Resultado 1

### 3.3.1 Indicadores

<b>Resultado 1</b> Las capacidades de gestión y de coordinación de los actores institucionales públicos vinculados al desarrollo económico rural fortalecidos						
<b>Indicadores</b>	<b>Valor baseline</b>	<b>Progreso año N-1</b>	<b>Progreso año N</b>	<b>Valor de referencia objetivo año N</b>	<b>Valor de referencia objetivo</b>	<b>Comentarios</b>
Hasta diciembre 2011, en cada provincia, institucionalizado y funcionando un comité provincial para el fomento productivo, legalizado por ordenanza y con los respectivos reglamentos.  (Al momento, existe <b>un comité de concertación del programa en cada provincia, sobre cuya base se lleva adelante el proceso</b> )	0,1/1	0,1/1	0,05/1	0,15/1	1/1	La suspensión parcial del programa detuvo este proceso hasta su reinicio en el mes de noviembre. Esto será completado a lo largo del 2012.
Hasta diciembre 2012, 100% de los proyectos de desarrollo económico rural están sujetos a veedurías lideradas por las juntas parroquiales.	0					Los comités arriba incluirán a las representaciones de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales.  Este indicador ya no está considerado con el cambio de modelo de gestión del programa, pero los GAD parroquiales están involucrados con los procesos FIRC.

### 3.3.2 Balance de las actividades

Actividades <i>(Ver directrices para la interpretación de las puntuaciones)</i>	Desarrollo				Comentarios (únicamente si el valor es C o D)
	A	B	C	D	
1 Capacitar y apoyar a las entidades desconcentradas de los ministerios sectoriales para que asuman sus competencias y responsabilidades en los ámbitos del desarrollo económico rural en el marco de la descentralización		X			
2 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	X				
3 Apoyar la coordinación horizontal y vertical de planificación participativa, implementación y monitoreo de planes y proyectos		X			
4 Apoyar a la generación de políticas a través de análisis, capitalización y divulgación de las experiencias al nivel local en el área de desarrollo económico rural			X		Desvinculación de la lógica territorial del programa.

### 3.3.3 Análisis de los progresos realizados

#### Actividad 1

Con la suspensión parcial del programa varió la temporalidad del financiamiento a personal de apoyo. En este marco, el financiamiento al personal de apoyo a SENPLADES y MAGAP cesó en el primer trimestre y, en el caso de MIES duró hasta agosto.

Los apoyos a MAGAP y MIES probaron ser altamente efectivos<sup>6</sup>, evidenciado en la mejora de la calidad del tratamiento administrativo de la documentación (alineamiento a los procedimientos normativos y tiempos de tramitación), así como el fortalecimiento del relacionamiento de las actividades en alineación con los objetivos del programa. Es en este sentido que se gradúa el desarrollo como B “satisfactorio”.

En el otro lado, las instituciones ejecutoras no apuntaron a la optimización de su esquema gerencial de cara a asumir e internalizar los procesos con las capacidades propias. Una vez que cesó el financiamiento de apoyo todo volvió a punto cero. Con el nuevo modelo de gestión, esta actividad queda fuera del programa.

#### Actividad 2

51 funcionarios y técnicos de las direcciones de fomento productivo de 16 GAD provinciales<sup>7</sup> culminaron un proceso de capacitación continua en el tema de fomento productivo, incrementando el talento humano de estas instancias.

<sup>6</sup> Archivo PDRN: documentación de aprobación de procesos y tiempos manejados.

<sup>7</sup> Archivo PDRN: Reportes de progreso trimestrales 2011, documentación de procesos e inversiones. Boletín Informativo REDIF, sep-dic 2011, producido por CONGOPE.

Fortalecido el proceso de consolidación de la Red Interprovincial de Fomento Productivo – REDIF<sup>8</sup>.

Fortalecida la capacidad de la Dirección de Fomento Productivo de CONGOPE para la producción y difusión de medios<sup>9</sup>.

Impulsado el proceso de implementación del modelo de gestión<sup>10</sup> en los tres niveles vinculados con la gobernanza parroquial, conducido por CONAGOPARE (nivel de GAD parroquiales, nivel de agremiación en el territorio provincia y nivel de gremio nacional).

Estos logros tienen influencia directa en el fortalecimiento de los GAD provinciales y parroquiales y, por su vínculo a los aspectos del fomento productivo, se relacionan con las decisiones que localmente van siendo tomadas y que pueden afectar positivamente a las inversiones del componente 2 del programa. Esta es la razón por la cual el desarrollo de esta actividad está graduado como A “muy satisfactorio”.

A este nivel, cabe resaltar que las relaciones de cooperación interinstitucional han prevalecido independientemente del cambio de actores del programa, tal es el caso de la oficina que ocupa el programa la cual sigue siendo prestada por CONGOPE, si bien ya no es un socio ejecutor; en el mismo sentido, el PDRN mantiene el apoyo al fortalecimiento de las capacidades de su Dirección de Fomento Productivo mediante la provisión de 3 laptop para uso de sus técnicos.

### **Actividad 3**

Los Comités de Concertación Provinciales del programa apuntan a la generación de ordenanzas locales que los conviertan en Comités de Fomento Productivo Provincial.

En Esmeraldas, las acciones derivadas de las consultorías financiadas por el programa para aportar a sus planes de ordenamiento territorial, a la construcción de su agenda productiva y, a la reestructuración institucional de cara a la asunción de la competencia de fomento productivo evidencia la sostenibilidad de la contribución del programa. Cabe destacar que en la sesión de rendición de cuentas a sus mandantes<sup>11</sup>, la señora Prefecta mencionó al programa como un aporte al desarrollo del Gobierno local y de la provincia.

Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (uno por microrregión) en la Provincia de Manabí, liderado por la Dirección de Planificación del GAD provincial. El apoyo a estas acciones contribuyó a acelerar este proceso considerado entre los prioritarios de la provincia y que le ha facilitado contar con los insumos con los que opera la Dirección de Planificación.

Acompañamiento de CONAGOPARE a la construcción de los PDOT parroquiales a nivel nacional. El apoyo al involucramiento de esta

---

<sup>8</sup> Archivo PDRN: Reportes de progreso trimestrales 2011, documentación de procesos e inversiones.

<sup>9</sup> Archivo PDRN: Reportes sobre financiamiento de un profesional altamente calificado, cuyo desempeño está catalogado como muy bueno.

<sup>10</sup> Archivo PDRN: Reportes de ejecución de actividades, reportes financieros.

<sup>11</sup> Archivo PDRN: Reportes trimestrales Q3.

instancia gremial en este proceso de sus agremiados, apuntaló su posicionamiento y le permitió gestionar con mayor fuerza las posibilidades para ir negociando la implementación del modelo de gestión desarrollado para los GAD parroquiales.

Estas acciones están relacionadas con el desarrollo territorial y el fomento productivo. En el caso de la primera<sup>12</sup>, las instancias en creación tendrán un alcance más allá de las inversiones del programa y con afectación en todo el marco del fomento productivo provincial. Respecto de la segunda, se evidencia con fuerza la continuidad y los derivados presentes y futuros ya sin el financiamiento del programa. En el caso de la tercera y cuarta, la calidad de los procesos<sup>13</sup> desarrollados no ha sido óptima por lo que los resultados podrían, de momento, no ser del más alto nivel.

En un balance global, graduamos esta actividad como B “satisfactorio”.

#### Actividad 4

Se completaron las consultorías financiadas a SENPLADES en varios tópicos relacionados con el buen vivir rural. Sin embargo, en los GAD provinciales donde es implementado el PDRN, las direcciones de planificación y las de desarrollo económico y fomento productivo nada conocen<sup>14</sup> sobre los resultados de dichas consultorías y como se integrarían o afectarían su planeación local.

MIES desistió<sup>15</sup> de llevar adelante un proceso de formación de mallas curriculares para la generación de micro-emprendimientos con criterios de economía popular y solidaria para quintiles uno y dos, cuyo pilotaje ocurriría en las provincias de ejecución PDRN. Una débil planificación y discrepancias internas respecto de la metodología a seguir, generaron un desfase crítico, agravado, al final, con la renuncia del técnico a cargo.

Con estos aspectos como marco de análisis, esta actividad ha sido graduada C “insatisfactoria”.

### 3.3.4 Criterios de calidad

Criterios	Puntuación	Comentarios
Eficiencia	B	Disminución continua de la sub-ejecución financiera. Disminución significativa en la brecha entre ejecución física y ejecución financiera. Calidad de la planificación es todavía débil.
Eficacia	B	Las tareas desarrolladas arrojaron los productos programados casi en la totalidad de los casos, sin embargo,

<sup>12</sup> Archivo PDRN: Documentación de procesos de PDRN-Carchi y PDRN-Esmeraldas, POA 2012.

<sup>13</sup> Archivo PDRN: Reportes de ejecución de actividades y reportes financieros.

<sup>14</sup> Consultas informales a funcionarios y técnicos vinculados al programa.

<sup>15</sup> Archivo PDRN: Nota de desistimiento de ejecución de la actividad.

		la calidad de los logros es muy variable.
<b>Sostenibilidad</b>	B	Las acciones desarrolladas dentro de las actividades 2 y 3 han sentado bases de continuidad en las instituciones y en los territorios; unas continuarán con financiamiento del programa, otras sin.

### 3.3.5 Ejecución presupuestaria

	<b>Planificado</b>	<b>Ejecutado</b>	<b>Tasa de ejecución</b>
POA 2011	881.000	494.586	56%
Actividades prioritarias	166.449	113.710	68%
Plan Octubre – diciembre	7.395	1.529	21%

### 3.3.6 Recomendaciones

<b>Recomendaciones</b>	<b>Fuente</b>	<b>Actor</b>	<b>Plazo</b>
Apoyar a los equipos provinciales en planificar por objetivos, no por presupuesto.	3.3.5	UCAP	Febrero – junio 2012
De existir, analizar riesgos e hipótesis inherentes a la ejecución.		UCAP	

## 3.4 Resultado 2

### 3.4.1 Indicadores

<b>Resultado 2</b> Las iniciativas económicas que incluyen a los Q1 y Q2 generan mejores ingresos y empleos en la zona de intervención.						
Indicadores	Valor baseline	Progreso año N-1	Progreso año N	Valor de referencia a objetivo año N	Valor de referencia objetivo	Comentarios
Al menos 4 proyectos en ejecución por provincia hasta diciembre 2011	0	0	0,7 (14/20)	1 (20/20)		La ejecución fue viable únicamente luego de decidido el nuevo modelo de gestión.
Incremento del número de proyectos con similitud a la lógica FIRC financiados en los territorios en los años 2011 y 2012 en relación al promedio anual del quinquenio 2006 – 2010	0	0	14			No se han evidenciado proyectos con estrategias esencialmente iguales.
Se ha incrementado anualmente el financiamiento de los gobiernos seccionales a iniciativas económicas rurales						No se ha realizado esta medición

### 3.4.2 Balance de las actividades

Actividades <i>(Ver directrices para la interpretación de las puntuaciones)</i>	Desarrollo				Comentarios (únicamente 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		X			
3 Establecer un mecanismo de financiamiento de inversión en DER y de Apoyo a Iniciativas Económicas en los territorios		X			

### 3.4.3 Análisis de los progresos realizados

#### Actividad 1

Fortalecimiento de las capacidades<sup>16</sup> de la Dirección de Fomento Productivo de CONGOPE en relación a 1) el apoyo a los proyectos FIRC; y, 2) al desarrollo de la estrategia de Seguridad y Soberanía Alimentaria y a la ejecución de los Proyectos Público Privados, hasta diciembre 2011, independientemente de que CONGOPE ya no formaba parte del programa.

Concluidas<sup>17</sup> todas las consultorías contratadas por las provincias en

<sup>16</sup> Archivo PDRN: Reportes trimestrales de progreso 2011, Informes de ejecución de actividades del personal técnico contratado con financiamiento del programa mencionan un muy buen desempeño, reportes financieros.

<sup>17</sup> Archivo PDRN: Actas de finiquito, reportes financieros, documentación producida.

estrategias de cadenas y en elaboración de proyectos para financiamiento FIRC. Las actividades realizadas por las gerencias US aseguró el inicio de las inversiones FIRC.

Cabe resaltar que en el caso del GAD Provincial Manabí<sup>18</sup>, las cadenas priorizadas sirvieron de insumo para la planificación operativa 2012 de la Dirección de Fomento Productivo; igualmente la información generada está siendo utilizada como insumo en la construcción del PDOT liderado por la Dirección de Planificación. Y, en cuanto a Esmeraldas<sup>19</sup>, la información generada y los procesos en curso con las cadenas priorizadas han aportado a fortalecer sus negociaciones con la Embajada de Rusia, principalmente en los temas de cacao y pesca.

Todas las acciones están alineadas hacia el resultado y, vía ése, hacia el objetivo específico. Sin embargo, la graduación es B “satisfactorio” porque en el caso de las consultorías, la calidad en el manejo de la concepción de cadenas es débil en la mayoría y, esto afecta el enfoque de los proyectos.

### Actividad 3

Los catorce proyectos programados para iniciar implementación, una vez cambiado el modelo de gestión, han cumplido en cien por ciento<sup>20</sup> (Anexo 7.6).

#### 3.4.4 Criterios de calidad

Criterios	Puntuación	Comentarios
<b>Eficiencia</b>	B	Disminución continua de la sub-ejecución financiera. Disminución significativa en la brecha entre ejecución física y ejecución financiera. Calidad de la planificación es todavía débil.
<b>Eficacia</b>	B	Las tareas desarrolladas arrojaron los productos programados casi en la totalidad de los casos, sin embargo, la calidad de los logros es muy variable.
<b>Sostenibilidad</b>	X	Los proyectos actualmente no incluyen un análisis de este rubro. Deberá ser considerado como un insumo en el desarrollo de los nuevos procesos, procedimientos e instrumental de análisis para las inversiones FIRC.

<sup>18</sup> Archivo PDRN: Reportes de progreso Q4.

<sup>19</sup> Archivo PDRN: Reportes de progreso Q4.

<sup>20</sup> Archivo PDRN: Reportes de progreso Q4, documentación de transferencias.

### 3.4.5 Ejecución presupuestaria

	<b>Planificado</b>	<b>Ejecutado</b>	<b>Tasa de ejecución</b>
POA 2011	553.740	337.320	61%
Actividades prioritarias	171.090	125.152	73%
Plan Octubre – diciembre	199439	199193	99,87%

### 3.4.6 Recomendaciones

<b>Recomendaciones</b>	<b>Fuente</b>	<b>Actor</b>	<b>Plazo</b>
Apoyar la planificación de la ejecución de los proyectos FIRC y su alineación con la estrategia de cadena.	3.4.5	UCAP	Febrero 2012
Reforzar las capacidades del personal técnico de provincias en cadenas productivas.	3.4.5	UCAP + Eq. de apoyo PDRN provincial	Permanente a partir de febrero 2012
De existir, analizar riesgos e hipótesis inherentes que pueden influir en el programa.	3.4.4	ATN 2	Febrero 2012

## 3.5 Resultado 3

### 3.5.1 Indicadores

<b>Resultado 3</b> Los pequeños productores de los Q1 y Q2 tienen acceso a servicios financieros rurales.						
Indicadores	Valor baseline	Progreso año N-1	Progreso año N	Valor de referencia objetivo año N	Valor de referencia objetivo	Comentarios
Las personas (Q1 y Q2) participantes de proyectos financiados por el programa satisfacen sus necesidades de servicios financieros que potencian sus actividades productivas.  X ≥ 25% a partir del primer año de implementada la estrategia de canalización de fondos	Aún no levantada					

### 3.5.2 Balance de las actividades

Actividades <i>(Ver directrices para la interpretación de las puntuaciones)</i>	Desarrollo				Comentarios (únicamente si el valor es C o D)
	A	B	C	D	
1. Desarrollar y fortalecer iniciativas innovadoras de varios actores (ONG, Cooperativas, financieras y bancos) en la profundización de los servicios financieros rurales		X			

### 3.5.3 Análisis de los progresos realizados

#### Actividad 1

El trabajo de la profesional a cargo mostró efectividad al mantener la cohesión de este componente con el proceso del componente dos. Fue desarrollado un proceso de socialización, con los comités de concertación provinciales, sobre la metodología generada por la consultoría contratada por MIES con financiamiento del programa. En estas acciones, se obtuvo importantes insumos sobre los potenciales canales para hacer efectiva el acceso de los Q1 y Q2 a servicios financieros. Adicionalmente, se esquematizó el plan de un pilotaje de canalización de fondos<sup>21</sup>.

Con el cambio del modelo de gestión, la ejecución de este componente estará a cargo de la CFEPS.

La evolución del proceso ha ido fortaleciendo la orientación del análisis de

<sup>21</sup> Archivo PDRN: Reportes trimestrales, reportes de ejecución de actividades.

los servicios financieros con la esencia de las inversiones productivas del componente dos, planteada desde el inicio del programa. Sin embargo, fue necesario el cambio en el modelo de gestión para dar el paso actual. En este sentido, la actividad es graduada como satisfactoria.

### 3.5.4 Criterios de calidad

<b>Criterios</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Eficiencia</b>	B	El aporte técnico en este segmento fue costo-efectivo (3.5.3)
<b>Eficacia</b>	B	El proceso abre una puerta para la ejecución por la entidad más apropiada para la lógica del programa.
<b>Sostenibilidad</b>	B	La concreción de operación prevista en 3.5.3 aseguraría una continuidad más allá de la terminación de implementación del programa.

### 3.5.5 Ejecución presupuestaria

	<b>Planificado</b>	<b>Ejecutado</b>	<b>Tasa de ejecución</b>
POA 2011	46.210	27.531	59,57%
Actividades prioritarias	7.392	7.932	100%

### 3.5.6 Recomendaciones

<b>Recomendaciones</b>	<b>Fuente</b>	<b>Actor</b>	<b>Plazo</b>
De existir, analizar riesgos e hipótesis inherentes que pueden influir en el componente.	3.5.4	ATN 3	Febrero 2012

## **4 Temas Transversales**

### **4.1 Género**

Los proyectos no incluyen hasta el momento una estrategia de género, esto se debe, en parte, a la debil concepción de cadena como explicado en el punto 3.4.3. El tema etéreo también debe ser considerado, e igulamente entra en lo anotado. Una vez que sean revisados los procedimientos para calificación de proyectos, también deberán ser estructurados con mayor claridad los parámetros relativos con estos ejes.

### **4.2 Medio ambiente**

Las consideraciones de afectación ambiental si están siendo incorporadas a los factores de aprobación o denegación de proyectos. Una vez que sean revisados los procedimientos para calificación de proyectos, también deberán ser estructurados con mayor claridad los parámetros condicionantes en este aspecto.

## 5 Seguimiento de las decisiones tomadas por la EMCL

Decisiones	Fuente	Actor	Momento de la decisión	Estado
Afinar el POA 2011 para su aprobación.	Acta de Comité de Gestión de 26 de enero 2011	GAD provinciales Pichincha, Imbabura, Carchi, Esmeraldas, Carchi, MAGAP, MIES, CONGOPE, SENPLADES	Reunión de Comité de Gestión de enero 26, 2011	Cumplido
Aprobación de un POA referencial acorde la suspensión parcial del programa : mantener el proceso de conclusión de las actividades de arrastre; planificar y ejecutar actividades prioritarias que no comprometan un período mayor a la decisión que tome el Comité de Gestión respecto de la continuidad del programa.	Acta de Comité de Gestión de mayo 2011	GAD provinciales Pichincha, Imbabura, Carchi, Esmeraldas, Carchi, MIES, CONGOPE	Mayo 2011	Cumplido
Diseñar un nuevo modelo de gestión	Acta de COPASOC de septiembre 29	Comisión tripartita compuesta por una delegación técnica de MAGAP, una de CTB y una de los GADs provinciales	Reunión de COPASOC de septiembre 29.	Cumplido
Aprobación del nuevo modelo de gestión	Acta de COPASOC de noviembre 24		Reunión de COPASOC de noviembre 24.	Cumplido
Implementación del nuevo modelo de gestión		UCAP	Reunión de noviembre 13, CTB	ATI en funciones. Plan para conformación de UCAP y equipos de apoyo provinciales

## 6 Lecciones aprendidas

Lecciones aprendidas	Destinatarios
Armaje de un esquema gerencial claro como condición para la conducción del programa hacia el objetivo específico.	
Descentralización del programa hacia los territorios donde debe ser logrados el objetivo específico.	

## 7 Anexos

### 7.1 Marco lógico



MARCO LÓGICO.xlsx

### 7.2 Actividades M&E



ACTIVIDADES  
M&E.xlsx

### 7.3 Informe Presupuesto frente al año/mes actual (‘Budget versus Actuals (y – m)’)



INFO EJEC  
PRESUP.xlsx

### 7.4 Beneficiarios

Los beneficiarios son población de los quintiles uno y dos (Q1 y Q2) de los sectores rurales y periurbanos vinculados a las inversiones FIRC. Al momento no se cuenta con el número de potenciales beneficiarios, la cantidad será levantada paulatinamente a medida que van siendo implementados los proyectos FIRC. Serán manejados dos rubros: el número de familias beneficiarias y el número de individuos beneficiarios. Como familias, la mayoría tiene a sus miembros involucrados en varias actividades cuya combinación de ingresos les permite sobrevivir, en tal sentido, el cambio en el nivel de ingreso será medido a nivel familiar, esto es, conforme las actividades productivas potenciadas con las inversiones del programa van contribuyendo a que el ingreso familiar supere el nivel de dicha supervivencia.

Respecto de los socios ejecutores, todos han sido beneficiados con actividades de fortalecimiento institucional, buscando que esto asegure un ambiente de sostenibilidad para los niveles de logros que sean alcanzados hasta el final del financiamiento del programa. Este fortalecimiento será medido en relación con las instancias creadas y la construcción/reforzamiento de capacidades generadas y el nivel de contribución ejercido sobre el alcance del objetivo específico.

## 7.5 Planificación operacional Q1-2012



PRESUPUESTO 2012  
GLOBAL.xls

## 7.6 Proyectos FIRC iniciados



RESUMEN  
PROYECTOS FIRC.xls