Evaluación Intermedia Proyecto de Desarrollo Local PDL Manabí

Versión 2 febrero 2009

Indice

Resumen Ejecutivo 3
1. Antecedentes 5
1.1. Objetivos y alcance de la Evaluación 5
1.2. Metodología 6
1.3. Conformación del Equipo Evaluador 6
2. El Proyecto 7
2.1. Objetivos, resultados y actividades 9
2.2. Estrategias de Implementación 9
3. Resultados Alcanzados 10
3.1. Pesca Artesanal 10
3.2. Fortalecimiento Institucional y Gobernabilidad Local 15
3.3. Turismo con Base Local 22
3.4. Agricultura orientada a la Agroindustria 28
3.5. Género 36
3.6. Matriz de avances objetivos y resultados 39
4. Organización para la Ejecución 45
4.1. Estructura Organizativa 45
4.2. Capacidad Técnica y de Liderazgo 45
4.3. Relaciones Entre los Actores 45
5. Efectos y Tendencias en los Impactos 46
5.1. Productivos y Tecnológicos 46
5.2. Económicos 46
5.3. Medioambientales 47
5.4. Socio organizativos 47
5.5. Institucionales 48
5.6. Otros 48
6. Enfoques del Proyecto (Constataciones, hallazgos en los enfoques) 49
6.1. Integralidad 49
6.2. Apropiación 49
6.3. Género 49
6.4. Sostenibilidad 50
7. Conclusiones 50
7.1. Generales 50
7.2. Consistencia y relevancia 51
7.3. Eficiencia y eficacia 52
7.4. Evaluación del desempeño 52
8. Recomendaciones 53

Acrónimos

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ADPM	Agencia de Desarrollo Provincial de Manabí
ASOJUPAR	Asociación de Juntas Parroquiales
BNF	Banco Nacional de Fomento
CG	Comité de Gestión
CPM	Consejo Provincial de Manabí
CPS	Centro de Servicios Pesqueros
DDE	Dirección de Desarrollo Económico
DIGMER	Dirección General de Marina Mercante
DPT	Dirección Provincial de Turismo
EPESPO	Escuela de Pesca del Pacifico Oriental
GALs	Grupos de Acción Local
GPM	Gobierno Provincial de Manabí
GUM	Grupo de Universidades de Manabí
GTZ	Cooperación Técnica Alemana
MCCH	Fundación Maquita Chusunchic
MIES	Ministerio de Inclusión Económica y Social
ONGs	Organizaciones no gubernamentales
PDL	Proyecto de Desarrollo Local Manabí
PNM	Parque Nacional Machalilla
PRODER	Programa de Desarrollo Rural Territorial
RETEC	Red Técnica
ROEG	Red de Organizaciones de Equidad de Género
SENPLADES	Secretaria Nacional de Planificación
UG	Unidad e Gestión
UTM	Universidad Técnica de Manabí

Evaluación Intermedia Proyecto de Desarrollo Local PDL Manabí

(Versión final 2 febrero 2009)

Resumen Ejecutivo

Mediante un proceso de selección se procedió a contratar un Equipo Consultor[1] para la Evaluación Intermedia del Proyecto de Desarrollo Local PDL Manabí, ejecutado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo - AECID en Convenio con el Gobierno Provincial de Manabí - GPM. Dicho estudio se efectuó entre los meses de noviembre y diciembre del 2008. La razón básica para realizar la Evaluación Intermedia del PDL obedece a la necesidad de determinar antes de finalizar la vida útil del PDL (2010), es decir cuando aún es posible identificar e implementar medidas correctivas, el grado en que la población objetivo está siendo realmente beneficiada por la ejecución de las actividades que conforman los componentes del Proyecto.

Se siguieron los siguientes pasos metodológicos: revisión de información secundaria; elaboración de instrumentos y herramientas de investigación; trabajo de campo (Observación directa, Entrevistas a personas claves y Talleres con Grupos Focales; análisis e interpretación de resultados; elaboración del documento preliminar presentado a PDL y entidades relacionadas y estructuración de documento final. En total se entrevistaron veinte representantes de instituciones y se trabajó en grupos focales con alrededor de 200 hombres y mujeres.

El PDL Manabí se propone alcanzar dos objetivos específicos: i) Incrementar la capacidad de las instituciones y organizaciones locales para conducir los procesos y a los actores sociales hacia el desarrollo, la equidad y la consolidación de las instituciones; y ii) Impulsar la promoción y consolidación del tejido productivo a través de alianzas estratégicas que posibiliten contar con una buena planificación y coordinación institucional, con recursos humanos debidamente capacitados, con infraestructura productiva adecuada, con tecnologías apropiadas y con acceso a mercados.

El Equipo Evaluador llegó a las siguientes conclusiones:

La alta valoración por parte de las personas y entrevistados participantes en las reuniones y talleres, permiten calificar como positiva la presencia del PDL en el contexto institucional de la provincia. Sin embargo, se requiere de mayor esfuerzo y tiempo para alcanzar los objetivos y resultados propuestos.

En general, el modelo de desarrollo basado en dos componentes: Gobernabilidad e Institucionalidad Local y Fortalecimiento y Promoción del Tejido Económico y Productivo es pertinente a la problemática de la provincia y apunta a alcanzar soluciones sostenibles.

La creación/fortalecimiento de la ADPM, GUM, Red de ONGs, GALs, ASOJUPAR, han desatado un proceso de fortalecimiento de la institucionalidad local. Sin embargo, se requiere apoyo de sus actores, decisión política y una fuerte discusión y ajuste a la luz de la Constitución vigente del 2008.

La falta del establecimiento de una Línea de Base, dificulta medir el nivel de cumplimiento de los indicadores establecidos en la matriz de programación. Un intento realizado por el Equipo Evaluador señala que los componentes más trabajados/desarrollados frente a los resultados y a las acciones propuestas, son en su orden: institucionalidad y gobernabilidad local, turismo, pesca y agroindustria.

[1] Byron Jaramillo, Pablo Velasco, María Luisa Moreno, Pedro Ponce Morán.

Es muy prematuro medir el Impacto en la población de los distintos componentes del proyecto y de la intervención en su conjunto. Se puede concluir que las hipótesis de éxito para alcanzar los objetivos se mantienen y que los grupos involucrados mantienen además una alta motivación y apertura a la propuesta PDL.

Se aprecia un alto nivel de conocimiento y aceptación del PDL-CPM-AECID en las entidades públicas y privados de Manabí, por parte de representantes del GPM, gobierno central, gobiernos locales, universidades y ONGs.

La propuesta técnica de los componentes involucra poblaciones de altos niveles de pobreza y las acciones implementadas guardan coherencia y alineamiento con planes de desarrollo local-regional. Además buscan crear las capacidades locales, apoyadas por dotación de infraestructura y equipamiento básico.

El nivel de coordinación con los actores locales tiene diferentes matices y tonalidades. Es mucho más fuerte la relación bilateral del PDL con entidades relacionadas a la ejecución de los componentes productivos. La coordinación ADPM -PDL- GPM, ha sido intermitente y requiere procesos de definición de roles y acuerdos.

Se puede concluir que una aproximación a porcentajes de avances en los componentes frente al 50 % del tiempo de ejecución ubica al componente Gobernabilidad e Institucionalidad Local en un 75% de avance y en un 30 % al componente fortalecimiento y Promoción del Tejido Económico y Productivo.

Finalmente se hacen las siguientes Recomendaciones:

El PDL Manabí debe posicionarse y concentrar su acción en los componentes productivos, que son los que presentan menos niveles de avance.

El PDL debe afirmar su compromiso de orientar al gobierno provincial y demás actores en el ajuste de la nueva institucionalidad trazada en la Constitución 2008.

Constituir el Comité Consultivo del PDL: fortalecimiento de alianzas, visión estratégica compartida, orientación a acciones de campo e incorporación de enfoques y acciones a entidades relacionadas.

Se debe implementar en función de un proceso participativo y de consulta un verdadero enfoque de género, que busque enfrentar las inequidades en la relación hombre- mujer.

Los actores institucionales locales deben ser fortalecidos a través de la inserción en las acciones del PDL con decisión y manejo de recursos.

Se requiere un detenido análisis de sostenibilidad y autogestión de las iniciativas productivas, planteándose puntos de llegada y el camino a recorrer en el período que queda. Implica la revisión de aportes y roles del PDL, ADPM, de los propios actores y de otras fuentes: reembolsables y no reembolsables.

Ajustar los planes de negocios, identificando un proceso gradual de posicionamiento en mercados locales y regionales, para avanzar en el largo plazo a mercados nacionales e internacionales. Esto implica la incorporación de variables culturales, sociales y ambientales.

Se recomienda, además, impulsar un proceso de clarificación de roles ADPM-PDL-GPM, incluye la revisión del rol del Director Nacional. El PDL requiere una contraparte específica.

Efectuar un proceso de revisión y ajuste del conjunto de herramientas de programación, adaptándolas a las condiciones de ejecución, identificando indicadores consistentes.

1. Antecedentes

1.1. Objetivos y alcance de la Evaluación

A mediados del mes de octubre, El Proyecto de Desarrollo Local Manabí, en adelante PDL, remitió los términos de referencia e invitó a Byron M. Jaramillo C. a participar en un proceso de selección para realizar la Evaluación Intermedia del PDL, ejecutado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo - AECID en Convenio con el Gobierno Provincial de Manabí - GPM. En conjunto con los evaluadores principales[2] se elaboró la propuesta técnica y económica, la misma que fue calificada y seleccionada, procediéndose a la respectiva contratación.

En una primera reunión con José Luís Cárdenas, Director Expatriado del PDL, efectuada en Portoviejo el 30 de octubre del 2008, se acordaron procedimientos y mecanismos de relacionamiento entre el Equipo Evaluador, se ajustó el cronograma de actividades de la Evaluación Intermedia, el mismo que se cumplió a cabalidad y que, en resumen, comprendió una etapa inicial de revisión de información secundaria, seguida del trabajo de campo efectuado en las semanas comprendidas entre el 10 y el 22 de noviembre, luego de lo cual se estructuró un primer documento borrador, mismo que fue puesto a consideración del Equipo Técnico y entidades relacionadas en reuniones mantenidas los días, 11, 12 y 17 de diciembre del 2008, luego de lo cual se entregó la versión final del documento denominado Evaluación Intermedia Proyecto de Desarrollo Local PDL Manabí.

La Evaluación Intermedia se planteó medir los siguientes niveles de objetivos:

- Grado de cumplimiento de los indicadores establecidos al comienzo de la intervención.
- Impacto en la población de los distintos componentes del proyecto y de la intervención en su conjunto.
- Grado de conocimiento y de aceptación del proyecto en la ciudadanía, así como en entes públicos y privados.
- Nivel de alineamiento del proyecto en los distintos planes y políticas provinciales y nacionales.
- Nivel de alineamiento con los distintos instrumentos de la AECID (Plan Director, Estrategia País, Comisión Mixta…)
- Nivel de coordinación con los actores con los que se viene desarrollando acciones conjuntas en el marco del proyecto.
- Pertinencia del enfoque de la intervención y en su caso, recomendaciones acerca de la reorientación del mismo.

Con los directores Nacional y Expatriado del PDL, se revisó así mismo el Marco Conceptual propuesto por los Evaluadores, confirmándose que la razón básica para realizar la Evaluación Intermedia del PDL obedece a la necesidad de determinar antes de finalizar la vida útil del PDL (2010), es decir cuando aún es posible identificar e implementar medidas correctivas, el grado en que la población objetivo está siendo realmente beneficiada por la ejecución de las actividades que conforman los componentes del Proyecto. Incluye la recolección, comparación, análisis de información y generación de recomendaciones sobre el desempeño de tres niveles de resultados del proyecto (insumos, productos, efectos y posibles impactos).

Dado que el objetivo general (de impacto), se prevé alcanzarlo en el mediano y largo plazo, hace la Evaluación Intermedia deba remitirse a identificar con algún grado de aproximación tendencias de evolución hacia la consecución del objetivo general, relacionado con superación de pobreza. Bajo este punto de vista se propone dejar de lado encuestas a nivel de familia, dado el alto grado de sesgo que pueda ocasionar su interpretación[3].

2 Byron Jaramillo y Pablo Velasco

3 Debe aclarase que metodológicamente, la aplicación de encuestas socioeconómicas, sobre muestras estadísticas , están fuera del alcance para una evaluación intermedia, dado que ese instrumento se utiliza para medir impactos, incluyendo variables (ingresos, nutrición, educación, etc.) que requieren para su modificación, tiempos mayores a 24 meses.

La evaluación intermedia se complementa con un análisis de la vigencia y validez del diseño del proyecto, verificación del sistema de Programación de actividades y uso de recursos, comprobación de los mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados y el análisis de la organización para la ejecución. La Evaluación Intermedia debe así mismo generar recomendaciones que apunten a alcanzar sostenibilidad de los objetivos del proyecto en las perspectivas económica, social, organizativa y ambiental.

En otras palabras, comprende la medición de la eficiencia y eficacia (evaluación del desempeño), de los efectos producidos y de la sostenibilidad de las acciones en la población objetivo, bajo un esquema formativo que permita a los ejecutores adoptar los correctivos o reafirmativos de políticas y estrategias, según sea el caso.

Se debe dejar constancia que la Evaluación Intermedia tiene como alcance del análisis todos los componentes y resultados propuestos por el PDL: Pesca, Gobernabilidad, Turismo, Agricultura y Género y no se centra al ámbito específico de la Agencia de Desarrollo de la Provincia de Manabí, en adelante ADPM, creada con fuerte apoyo de AECID y PDL.

1.2. Metodología

La Evaluación Intermedia estuvo dimensionada a las características de la estructura institucional propuesta para la ejecución: AECID- GPM -ADPM, la complejidad de los temas tratados y las necesidades de los grupos objetivo de la intervención: grupos de productores agrícolas, pescadores, colegios agropecuarios, grupos de operadores turísticos, entre otros. Se desarrolló como un instrumento de Gerencia Social tendiente a evidenciar los resultados intermedios entre los grupos objetivos, su desempeño, sus logros, su clima organizacional, sus posibilidades futuras, sus imperfecciones y sus mejores aciertos respecto de su finalidad y la sostenibilidad de los procesos iniciados.

Así mismo, se propuso hacer un análisis crítico del conjunto de acciones realizadas, con el objeto de determinar la validez de los objetivos, la pertinencia de los métodos utilizados en la ejecución, la eficacia en el uso de los recursos y los efectos reales en la población objetivo, que permitan justificar las decisiones tomadas durante la ejecución y posibiliten orientar la ejecución en lo que queda de la fase. Ello implicó analizar en qué cuantía, de qué manera y cómo se han establecido las relaciones causales entre las acciones ejecutadas y los resultados que se han logrado hasta la fecha, diciembre 2008, que en la práctica constituye la mitad del período total de ejecución (2006-2010).

Para asegurar óptimos resultados de la evaluación intermedia, el Equipo Evaluador se propuso trabajar bajo los siguientes enfoques: i) Proceso Participativo: se buscó que los participantes en la misma, sean beneficiarios directos (as), dirigentes, técnicos (as) y directivos (as) de instituciones relacionadas, participen y asuman como suya la evaluación, y, ii) Proceso Formativo y Constructivo: es decir que la metodología y resultados se orienten hacia un mejoramiento de la calidad en la ejecución del PDL en el tiempo que falta para su conclusión.

Una vez definido el marco conceptual, alcances y enfoques de la evaluación se siguió el siguiente procedimiento metodológico:

- Revisión del Diseño de la Evaluación Intermedia, en la que se incluyeron criterios del PDL, sus Directores, Equipo Técnico y otros actores relacionados, especialmente de la ADPM y GPM. Se incluyeron elementos que resultaron de la revisión de documentos generados por el Proyecto, sobre todo Documento Proyecto, Plan Global de Resultados e Informes de Actividades.

- Debe señalarse que constituyó una limitante metodológica la falta de una estructurada Línea de Base, por lo que se recurrió a plantear junto con el Equipo Técnico y Director Expatriado una Matriz de Planificación con Indicadores (simples y coeficientes), tomando como punto de partida los Informes Semestrales e incorporando otros relevantes a la evaluación intermedia.

- Revisión de información secundaria, Planes Operativos Anuales, Informes del Proyecto, documentos metodológicos, planes estratégicos, informes de entidades relacionadas y otros documentos.

- Elaboración de instrumentos y herramientas para la investigación de campo para dos ámbitos definidos en conjunto con Equipo Técnico y Director Expatriado: i) Entidades Contrapartes, Colaboradoras y Relacionadas, y ii) Grupos de beneficiarios directos, hombres y mujeres: agricultores, pescadores y operadores turísticos. En el primer caso se aplicaron entrevistas estructuradas a informantes claves, generalmente Directivos, Líderes y/o técnicos vinculados al accionar del PDL, y en el segundo caso se utilizaron grupos focales, con líderes, gente de base, relacionada con las actividades pesqueras, agrícolas y turísticas apoyadas por el PDL.

- Trabajo de campo, que incluyó tres niveles de investigación: i) Observación directa, de las actividades ejecutadas en el campo, especialmente las relacionadas con pesca, turismo y agricultura; ii) Entrevistas, a personas claves: Lideres, Directivos y Representantes de entidades relacionadas, a fin de conocer aspectos de programación, ejecución y seguimiento de actividades, coordinación Interinstitucional, participación, y capacitación de beneficiarios; iii) Talleres con Grupos Focales, para captar opiniones de la población objetivo, en relación con las estrategias y acciones, empoderamiento, nivel de decisiones y generación de capacidades entre la población.

- Análisis e interpretación de resultados, comprendió el contraste de los resultados obtenidos con el contexto en el que se desarrollan las actividades del proyecto, el modelo de desarrollo aplicado y otros elementos bajo una visión de causa y efecto.

- Elaboración de documento preliminar para ser presentado al equipo técnico, el mismo que una vez analizado, revisado y modificado, derivó en un documento Informe Final, que fue puesto a discusión del PDL – GPM, ADPM y otras entidades relacionadas.

En total se mantuvieron entrevistas con Representantes de más de 20 entidades públicas, ONGs, entidades educativas y se involucró en talleres con grupos focales alrededor de 200 hombres y mujeres (agricultores, pescadores) relacionados con las acciones en campo el PDL.

1.3. Conformación del Equipo Evaluador

Se conformó el Equipo Evaluador en función de los componentes del PDL y en la necesidad de contar con personas que vivan y conozcan la realidad de la provincia de Manabí, en función de ello, la Evaluación fue realizada por el siguiente Equipo Evaluador:

- Byron Jaramillo C. MBA, Ingeniero Agrónomo. Responsable Evaluación. Organización de la Consultoría. Contactos Institucionales. Redacción documento borrador y final. Análisis de Información. Presentación documento. Veinte años experiencia en formulación y evaluación de Proyectos de Desarrollo.

- Pablo Velasco, Ingeniero Agrónomo. Responsable Evaluación Componentes Pesquero, Turístico y Agrícola. Redacción documento borrador y final. Análisis de Información. Presentación documento. Veinte años experiencia en formulación y evaluación de Proyectos de Desarrollo.

- Maria Luisa Moreno. Técnica en Desarrollo Local. Responsable Evaluación Enfoque y Componente Género Contactos Institucionales. Trabajo de Campo con grupos focales. Redacción documento borrador y final. Análisis de Información. Presentación documento.

- Pedro Ponce Morán, Ingeniero Comercial, Trabajo de Campo con grupos focales. Redacción documento borrador y final. Análisis de Información. Presentación documento.

El Equipo Evaluador deja constancia del apoyo recibido por la Unidad de Gestión UG[4] del PDL, Equipo Técnico y su Director Expatriado, los mismos que facilitaron entrevistas, reuniones y talleres con grupos focales, haciendo que se cumpla el cronograma de evaluación en un alto porcentaje.

2. El Proyecto

El Proyecto de Desarrollo Local (PDL) de Manabí, viene siendo ejecutado por el Gobierno Provincial de Manabí (GPM) y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID desde

4 Hans Ruperti, Blanca Meza, Pablo Torres, Esther Lorenzo, Luz Amparo Holguín, Patricia Chinde

enero de 2006, con una finalización prevista para diciembre de 2010. Fue diseñado en base de un análisis efectuado el año 2005 por una Misión auspiciada por AECID[5] en coordinación con el GPM, la misma que en función de un detenido análisis de la situación social y económica de la provincia, delimitó el ámbito, contexto y condiciones para la ejecución de la intervención, definiendo así mismo estrategias y prioridades sectoriales, los principales componentes y las actividades a ser ejecutadas en un período de 5 años.

En la provincia de Manabí viven alrededor de 1.2 millones de ecuatorianos, que representan el 10 % de la población total del Ecuador y que se encuentran asentadas en aproximadamente 19 mil kilómetros cuadrados. El 55 % de sus habitantes corresponden a población menor de 24 años. Manabí sustenta su actividad productiva en la explotación de los recursos marino-costeros y la explotación agropecuaria.

Pese a sus exuberantes recursos naturales, Manabí como gran parte del Ecuador viven en extrema pobreza. Un estudio realizado por el INEC[6], elaborado entre el 2005 y 2006, indica que cerca de cinco millones de ecuatorianos viven bajo el umbral de la pobreza. Además, señala que en 1995, con una población de 11 millones de habitantes, el índice de pobreza alcanzaba en el país el 39,3 por ciento, es decir 4,3 millones de personas. En el 2006 el índice se situó en 38,3 por ciento sobre una base mayor de población pues ésta fue de 13 millones de habitantes, lo que supone un aumento en el número de pobres a 4,9 millones de personas.

Según el INEC, la Amazonia, sería la región más pobre de Ecuador, pues el 59,7 por ciento de su población se ubica en ese rango. Le sigue la zona de la Costa, donde el 40,3 por ciento de su población es pobre, en tanto que en la Sierra la pobreza afecta al 33,7 por ciento. Desde el punto de vista de la pobreza de ingreso, Manabí es la provincia costera con mayor índice de indigencia. La concentración del ingreso reporta un nivel similar a la concentración del ingreso de la provincia que muestra la peor tasa del país, lo que implica que la riqueza en Manabí se concentra en muy pocas manos. En última instancia, podría destacarse que la pobreza extrema en la provincia según Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), es de un 47,4%, muy por encima del promedio nacional (31,9%).

Precisamente el análisis de la problemática de la provincia detecta como principal problema que afecta a la población de la provincia el incremento de la pobreza y desigualdad, así como la pérdida de la autonomía de la población rural7. Desde el punto de vista económico, Manabí aporta con el 6,3% al PIB nacional, cifra muy baja en comparación al aporte poblacional al total de la población del país (10%). Esta brecha se debe fundamentalmente al actual estancamiento que vive el sector productivo en la provincia. Según el análisis del PDL, este problema tiene dos orígenes fundamentales:

- Insuficiente capacidad de las organizaciones locales para conducir los procesos y a los actores hacia el desarrollo, la equidad y la consolidación de las instituciones. Insuficiencia causada a su vez por la dificultad para formar consensos duraderos y la debilidad institucional, carente de liderazgo y proclive a la corrupción.

- Tejido productivo poco desarrollado debido a la infraestructura productiva inadecuada, recursos humanos poco capacitados, sin planificación ni coordinación institucional y, sin acceso a tecnologías apropiadas. Causado a su vez por: aprovechamiento ineficiente de los recursos pesqueros; sector turístico desorganizado, sin coordinación, ni planificación; bajos niveles de productividad agropecuaria y escasa inserción en los mercados.

El PDL guarda además coherencia con las líneas estratégicas de la Cooperación Española, toda vez que AECID en su Plan Director señala como prioridad la reducción de los niveles de pobreza y las posibilidades de crecimiento de los países. AECID *señala como fundamental el impulso al aumento de las capacidades y oportunidades de las personas en todos los ámbitos, fortaleciendo el tejido social y de las instituciones locales, los cambios en la dinámica demográfica, incluyendo la provisión de servicios sociales básicos, posibilita que la población pobre acceda a mejores condiciones de salud y educación, ampliando la dotación de capital humano disponible, lo que repercute sobre los niveles de productividad agregada de la economía en cuestión y favorece la iniciativa productiva e integración sociolaboral de los sectores más vulnerables. La necesidad de considerar el impacto que tiene sobre la pobreza toda acción de ayuda y la asunción de que la*

5 Oficina Técnica de Cooperación de AECI en el Ecuador

6 Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

7 PDL: Documento Proyecto

política para erradicar la pobreza descansa en una acción plural sobre el conjunto de los ámbitos prioritarios de la ayuda.

2.1. Objetivos, Resultados y Actividades

Para enfrentar la problemática descrita el PDL se plantea como finalidad *el contribuir a generar desarrollo social, económico e institucional de los sectores productivos y mejorar la gobernabilidad en la provincia de Manabí, con énfasis en los sectores más vulnerables y excluidos, de manera que se contribuya a disminuir los niveles de pobreza e inequidad.* Se plantean como objetivos específicos:

- O1. Incrementar la capacidad de las instituciones y organizaciones locales para conducir los procesos y a los actores sociales hacia el desarrollo, la equidad y la consolidación de las instituciones.

- O2. Impulsar la promoción y consolidación del tejido productivo a través de alianzas estratégicas que posibiliten contar con una buena planificación y coordinación institucional, con recursos humanos debidamente capacitados, con infraestructura productiva adecuada, con tecnologías apropiadas y con acceso a mercados.

Para alcanzar los dos objetivos se plantea conseguir los siguientes resultados:

- R1. Se ha contribuido al fortalecimiento y a la consecución de los objetivos de la ADPM.
- R2. 60 % de las Juntas Parroquiales de los cantones priorizados se han capacitado y fortalecido y conducen sus acciones de acuerdos a sus PD estratégico, elaborados y aprobados participativamente.
- R3. Se ha elaborado y aprobado el informe "Objetivos del Milenio" para Manabí y se han acordado estrategias provinciales orientadas a la consecución de los objetivos del Milenio en el ámbito de la provincia.
- R4. 60% de las Organizaciones Pesqueras de base del ámbito del Proyecto, han sido capacitadas y fortalecidas.
- R5. Se ha iniciado el proceso para que la cadena de valor de la pesca artesanal mejore y se fortalezca.
- R6. Se ha contribuido al aprovechamiento sustentable de los recursos pesqueros del Estuario del Río Chone.
- R7. Las instituciones locales de desarrollo turístico están organizadas, cuentan con una planificación provincial y realizan una gestión coordinada del sector turístico.
- R8. Se ha puesto en marcha un modelo sostenible para el proceso de diseño, promoción y comercialización de productos turísticos en Puerto López y Pedernales.
- R9. 40 % de los prestadores de servicios turísticos de las zonas priorizadas, han sido capacitados y están brindando un servicio eficiente y de calidad, con infraestructuras turísticas adecuadas y acordes al medio.
- R10. 50 % de las organizaciones agropecuarias de primer y segundo nivel, de los cantones priorizados, se han capacitado, fortalecido, y están articuladas al mercado.
- R11. 100% de la capacidad agroindustrial de centros educativos y de cooperativas priorizadas han sido mejoradas y están siendo aprovechadas comercialmente.
- R12. Se han introducido tecnologías adecuadas que permiten mejorar los procesos productivos sin generar efectos negativos en el medio ambiente.
- R13. Se ha contribuido a generar o mejorar la infraestructura necesaria paro fortalecer el tejido productivo y social.

2.2. Estrategias de Implementación

La ejecución del PDL Manabí está respaldada mediante Convenio firmado entre el GPM, Instituto Ecuatoriano de Cooperación Internacional -INECI[8] y la AECID. Los Representantes de estas instituciones son los responsables de la coordinación del Proyecto y constituyen el denominado *Comité de Gestión CG*, órgano supremo del Proyecto y que deberá reunirse dos veces por año para evaluar los avances en la ejecución del PDL. Son funciones del CG: i) la orientación del Proyecto y las directivas de

[8] Hoy AGECI, Agencia Ecuatoriana de Cooperación Internacional

ejecución; ii) aprobación de planes operativos e informes anuales del PDL, y iii) solicitar y aprobar los Informes de la Unidad de Gestión UG.

Precisamente es la UG la responsable de la ejecución directa de la ejecución y está conformada por dos Co-directores designados por el GPM y la AECID, respectivamente. Son responsabilidades de la UG las siguientes: i) elaboración de planes operativos anuales e informes semestrales y anuales ii) dirección del trabajo, gestión del presupuesto y de los recursos humanos, iii) relaciones institucionales, iv) concertación con entidades participantes en la ejecución de los componentes del Proyecto y v) celebración de convenios, contratos y adquisición de bienes.

Se completa el organigrama del PDL con especialistas por cada uno de los cuatro componentes[9]: Fortalecimiento Institucional y Gobernabilidad Local; Pesca Artesanal, Turismo con Base Local, Agricultura orientada a la agroindustria rural.

El monto total de financiamiento para la ejecución del Proyecto alcanza la suma de 4.249.947,oo US dólares de los cuales AECID aporta con 2.749.947,oo US dólares y el GPM con 1.500.000,oo US dólares. Para el funcionamiento de la UG se asignaron las oficinas de la naciente ADPM, siendo la Agencia la contraparte operativa.

3. Resultados Alcanzados

3.1. Pesca Artesanal

Estrategias y metodologías

El primer eje estratégico de este componente se fundamentó en un Programa de Formación Pesquera destinado a fortalecer la capacidad organizativa y de gestión de las entidades pesquero-artesanales involucradas en el PDL Manabí. Aquí se planteaba un diagnóstico de necesidades de capacitación, la puesta en marcha de un Programa de Extensión Pesquera y la implementación de un banco de materiales de pesca. Este planteamiento estratégico y metodológico guardaba relación no solamente con la decisión de impulsar sostenidos procesos de capacitación con las bases de las organizaciones participantes, sino también pequeños procesos de agregación de valor a productos de la pesca artesanal u otras actividades relacionadas, promoviendo la formación de emprendimientos que apunten a mejorar la condición económica y social de las familias.

Un segundo elemento de orden estratégico que ha animado al componente Pesca Artesanal estaba relacionado con la necesidad de ir construyendo la cadena de valor de la pesca artesanal en las localidades de Manta, Puerto López, Portoviejo y Puerto Cayo (cantón Jipijapa) y también en la zona norte, concretamente en San Vicente La intención fue canalizar recursos y esfuerzos del GPM y de la Cooperación Española para construir Centros de Servicios Pesqueros destinados a aliviar la crítica situación del sector, mejorando los procesos de manipulación, acopio y comercialización de productos. Para ello, el PDL se planteó, al inicio del tercer año, la necesidad de crear sendas Empresas Societarias en las dos localidades pesqueras, facilitando la participación accionaria de las organizaciones y cooperativas de base del sector pesquero artesanal, bajo la tutela temporal, financiera y gerencial, de la Agencia de Desarrollo de la Provincia de Manabí (ADPM).

El tercer eje estratégico del componente en mención ha sido la intención de contribuir con el aprovechamiento sustentable de los recursos pesqueros del Estuario del Río Chone, a través de la formulación de un conjunto de directrices que conduzcan a la formulación de un Plan de Manejo Participativo Pesquero y Ambiental del estuario, gestionado por el Comité de Gestión Pesquero en el Cantón San Vicente. Se había definido también la necesidad de efectuar un Plan de Manejo del Recurso Chame, así como la realización de un estudio sobre la calidad del agua del estuario, que permita construir una línea base. Una de las acciones centrales de este planteamiento consistía en la convocatoria a un conjunto de actores locales –Escuela de Acuicultura de la UTM (extensión Bahía de Caráquez), Municipio de San Vicente, Comité de Gestión, ONGs y organizaciones del sector pesquero artesanal- para desatar acciones de sensibilización respecto de la fragilidad de este ecosistema y por otro lado, propiciar la formación de un Comité encargado de la gestión ambiental de todo el estuario.

[9] Desde finales del 2007 se incluye una Especialista de Género, como responsable del componente "Aumento de las Capacidades y Autonomía de la Mujer".

Principales acciones desarrolladas

Resultado	2006	2007	2008
R. 4. *60 % de las organizaciones pesqueras de base del ámbito del proyecto han sido capacitadas y fortalecidas*	• *Realización de diagnóstico y una Estrategia de intervención (EPESPO, UTM)*	• *Programa de Capacitación en Administración y Gestión de Centros de Servicios Pesqueros (FEPP)* • *Capacitación en Tecnología Pesquera y Procesamiento de Productos Pesqueros (EPESPO)* • *Diagnóstico de necesidades del sector pesquero artesanal y propuesta del Programa de Extensión Pesquera* • *Constitución de dos asociaciones de mujeres con fines de procesar productos de la pesca artesanal (Puerto Cayo y San Vicente)* • *Formación de grupo de mujeres dedicado a la artesanía (Crucita)* • *Constitución de una asociación pesquera (Puerto Cayo)*	• *Elaboración del Programa de Formación para el desarrollo organizativo y gestión técnica del sector pesquero artesanal* • *Fortalecimiento organizativo y productivo de Asociaciones Pesqueras* • *Consolidación y puesta en marcha de iniciativas productivas, fortaleciendo el tejido socioeconómico de la comunidad local, vinculada a las actividades de pesca artesanal*

Resultado	2006	2007	2008
R. 5. *Se ha iniciado el proceso para que la cadena de valor de la pesca artesanal mejore y se fortalezca*	• *Propuesta para la realización de un censo* • *Contratación de personal* • *Acercamiento con instituciones del sector*	• *Disponibilidad de espacio y comodato de lotes de terreno para la construcción de Centros de Servicios Pesqueros en San Vicente y Puerto Cayo* • *Talleres informativos sobre la constitución y definición del tipo de empresa a constituir* • *Gestionen ante diversas instituciones para la construcción de las obras* • *Se constituye la sociedad de hecho (Comité Empresarial) en Puerto Cayo y San Vicente para gestionar los Centros de Servicios Pesqueros* • *Gestiones para conseguir los recursos de la*	• *Construcción de la obra civil por parte del GPM del Centro de Servicios Pesquero de Puerto Cayo y de San Vicente en marcha (problemas en San Vicente)* • *Se ha fortalecido el trabajo asociativo respecto a la comercialización de recursos pesqueros por parte de las organizaciones pesqueras de Puerto Cayo y San Vicente* • *Se han reforzado las capacidades locales a través de capacitación dirigida, logrando la interacción efectiva entre instituciones vinculadas al sector pesquero artesanal* • *Fortalecimiento y capacitación de las Sociedades de Hecho en San*

		Diputación de Coruña para el equipamiento del CSP	*Vicente y Puerto Cayo* • *Se ha dotado a los pescadores artesanales y a sus organizaciones con herramientas y técnicas que propendan a una mayor eficiencia y eficacia en términos de extracción, comercialización y transformación de los recursos pesqueros.*
Resultado	**2006**	**2007**	**2008**
R. 6. *Se ha contribuido al aprovechamiento sustentable de los recursos pesqueros en la provincia de Manabí (del Estuario del Río Chone)*	• *Conversaciones con docentes de la Extensión de Bahía de la UTM para la realización de eventos de capacitación y educación sobre especies nativas del Estuario del Río Chone* • *Conversaciones con técnico de turismo para diseño de propuesta de turismo de investigación*	• *Directrices para el Aprovechamiento Sustentable de los Recursos Pesqueros del Estuario del Río Chone* • *Comité de Gestión de los Recursos Pesqueros del Estuario plenamente conformado* • *Reuniones con organizaciones pesqueras para fortalecer el Comité de Gestión, buscando la formulación del Plan de Desarrollo Pesquero del Cantón San Vicente* • *Dotación de equipos básicos e instalaciones al Laboratorio de la Escuela de Acuicultura de a UTM* • *Apoyo a grupos de mujeres vinculadas a la pesca artesanal para que incursionen en iniciativas de crear subproductos de la pesca artesanal*	• *Fortalecimiento institucional de la Escuela de Acuicultura, extensión Bahía de Caráquez, Universidad Técnica de Manabí* • *Puesta en marcha de actividades comprometidas en las Directrices del Plan de Manejo Participativo Pesquero y Ambiental, con el objeto de promover acciones para conservación y aprovechamiento sustentable de los principales recursos pesqueros de interés comercial del Estuario del Río Chone* • *Fortalecimiento de la Unión de Organizaciones Pesqueras del cantón San Vicente y de su Comité de Gestión* • *Reuniones semanales de planificación de actividades conducentes al desarrollo del sector pesquero local* • *Participación de los sectores involucrados para fines de establecer acciones para el manejo participativo de los recursos pesqueros del Estuario del Río Chone* • *Consolidación y puesta en marcha de iniciativas productivas, fortaleciendo el tejido socioeconómico de la comunidad vinculada a la pesca artesanal*

- ***Apreciación de los actores***

Comité Empresarial de Puerto Cayo

Se destaca la percepción del grupo de dirigentes del Comité Empresarial, en el sentido de que la intervención del PDL ha favorecido el proceso de agremiación de los pescadores artesanales, tanto a nivel de organizaciones de primero y segundo grado, como a nivel de la Sociedad de Hecho (Empresa). En esta última instancia también participan pescadores independientes. Ello ha sido motivado por la construcción y equipamiento del Centro de Servicios Pesqueros- CSP, en proceso de conclusión.

Otro elemento fundamental que ha animado el proceso organizativo y la puesta en marcha del CSP en Puerto Cayo guarda relación con los intensos procesos de capacitación técnica y microempresarial que se efectuaron a lo largo de varios meses. Se destaca el proceso formativo y el entrenamiento en tecnologías pesqueras (motores fuera borda, manejo de GPS, manejo de redes y otras artes de pesca, manipulación de productos de la pesca artesanal, entre los principales). El apoyo del PDL para la

consecución del comodato del terreno por parte del Municipio de Jipijapa es destacado por el grupo participante, así como la gestión para lograr que la construcción sea agilitada por parte del GPM de Manabí.

La operación de la planta en el próximo año (2009) ha generado elevadas expectativas en el grupo. Los distintos elementos del CSP apuntan a mejorar la actividad pesquera artesanal en su conjunto. Con los espacios para procesar productos, elaborar hielo, guardar en refrigeración la pesca, desarrollar procesos de capacitación e implementar la ferretería marina, la realidad de este grupo tenderá a cambiar radicalmente. Según los testimonios de dirigentes y demás participantes, con la puesta en marcha del CSP y el funcionamiento del Comité Empresarial, el acompañamiento del PDL-ADPM se vuelve más indispensable que nunca. Les parece que la gerencia y el apoyo técnico, comercial y administrativo que actualmente ejerce el PDL no pueden concluir sino quizá en el plazo de unos cuantos años.

Por otro lado, consideran que para consolidar el CSP y el Comité Empresarial en camino a una sociedad anónima, se requerirán no pocos esfuerzos para facilitar nuevas herramientas para mejorar el desempeño del pescador artesanal, tales como el mejoramiento de artes, reemplazo de motores con otros de mayor potencia, cambio de las fibras actuales por embarcaciones más amplias y de mayor capacidad, reforzamiento de prácticas de conservación de los ya amenazados recursos naturales, entre otros aspectos.

En esa línea, harán falta recursos nuevos para operar el CSP, comprar capturas del día, costear el transporte desde Puerto Cayo y otras caletas como Machalilla y Puerto López, ampliar la capacidad de acopio y fabricación de hielo, ya que el grupo advierte que el diseño ha sido limitado en estos componentes.

En otras palabras y recogiendo el testimonio de los pescadores artesanales participantes de esta novedosa experiencia, el proceso apenas ha empezado y lo más duro aún no ha llegado. Por ello, se advierte que los esfuerzos del equipo técnico del PDL y de la ADPM deberán multiplicarse para garantizar la sostenibilidad de procesos como el que se analiza.

Comité Empresarial de San Vicente

De acuerdo a la opinión del grupo de dirigentes de la Unión de Organizaciones Pesqueras de San Vicente, que se encuentran actualmente constituyendo el Comité Empresarial, el proceso organizativo inicia en el año 2006. Luego de la firma del Convenio entre la ADPM y El Municipio, se realiza un diagnóstico y luego de confirmada la viabilidad de la propuesta del Centro de Servicios Pesqueros, se inicia el proceso organizativo de las siete organizaciones ante la Subsecretaría de Recursos Pesqueros. Posteriormente viene el proceso intensivo de capacitación en gestión de microempresas rurales y en transformación y procesamiento de productos pesqueros. Esto último estuvo a cargo de la Escuela de Pesca del Pacífico Oriental (EPESPO).

Las gestiones para arrancar con la infraestructura, al decir del grupo, han estado plagadas de dificultades. Hasta el momento se han presentado obstáculos con la Dirección de Aviación Civil, ya que el CSP de San Vicente se encuentra en las inmediaciones del Aeropuerto de San Vicente. Sin embargo, la construcción ha empezado y es de similares características al de Puerto Cayo. Al momento están en trámite los permisos de la DIGMER, Ministerio del Ambiente y Subsecretaría de Recursos Pesqueros.

El Comité Empresarial logró constituirse gracias a la aceptación de la ADPM en el sentido de que los aportes de los asociados sean mínimos (US $ 10 por persona). En esas condiciones, la ADPM se convierte en socio absolutamente mayoritario (más del 90 % de las acciones), aunque con el compromiso de irlas cediendo en el plazo de tres años a otros socios actuales o futuros. El sentir de la mayoría de dirigentes y socios participantes es que la ADPM no puede abandonarlos luego de dos años. Mientras la gente del Comité no aprenda cómo manejar eficientemente el negocio, cómo operar la planta, cómo administrar los recursos y cómo dirigir la Empresa, el PDL, a través de la ADPM debe continuar apoyando este esfuerzo.

Si bien es cierto el Centro de Servicios Pesqueros está diseñado con todos sus elementos (fábrica de hielo, centro de acopio refrigerado, instalación para procesar productos pesqueros, ferretería marina, entre los principales servicios) y está concebido el proceso de administración y gestión del negocio, en

la práctica el Comité Empresarial está todavía a fojas cero, según el criterio recogido de los participantes.

Es indispensable según la percepción de los participantes, afirmar y consolidar el mecanismo de fondo rotatorio que se ha implementado en este año. El capital semilla facilitado por el PDL necesita una adecuada y transparente administración.

Para que la planta pueda operar adecuadamente en el primer trimestre del próximo año, será indispensable formar íntegramente al menos dos personas para el manejo, operación y mantenimiento de las máquinas del CSP. Del mismo modo, nuevas personas, sobre todo jóvenes deben irse integrando a la gestión del negocio. Al momento no saben cómo iniciar los contactos con el mercado, requieren del acompañamiento externo del PDL. Han pensado en abrir las puertas a socios inversionistas, pero los riesgos son elevados, ya que todavía no se maneja el "saber hacer". Necesitan apoyo del gobierno nacional y seccional. Los riesgos de intromisiones de carácter político pueden aparecer en cualquier momento.

Por lo dicho, la gente de la Unión de Organizaciones Pesqueras Artesanales percibe que la co-administración conjunta con la ADPM debe extenderse en los plazos. Más allá de las escrituras y los reglamentos, se debe asegurar la sostenibilidad del Centro de Servicios Pesqueros y para ello el acompañamiento y la cogestión a plazos mayores aparece como una condición básica.

- ***Comentarios del Equipo Evaluador***

✓ La propuesta de implementar sendos Centros de Servicios Pesqueros en Puerto Cayo y San Vicente aparecen como resultados relevantes y tangibles, a pesar de que aún no están ni concluidos ni en operación. A partir de un acertado diagnóstico, esta iniciativa apunta a enfrentar los principales problemas por los que atraviesa el sector pesquero artesanal, relacionados principalmente con el mejoramiento de la cadena productiva.

✓ Las facilidades que se ponen a disposición del pescador artesanal de estas dos localidades para procesar los productos pesqueros, acopiar ciertos volúmenes de pesca en condiciones adecuadas, facilitar hielo para preservar los productos, poner a disposición varios materiales e insumos, así como espacios para capacitarse, muestran el camino por el cual debiera transitar una verdadera Política de Estado hacia el sector pesquero artesanal de todo el país.

✓ Del mismo modo, el sistema organizativo previsto para manejar los CSP, basado en un asocio empresarial entre la ADPM como socio mayoritario y las organizaciones y pescadores independientes con sus pequeños aportes, revela un novedoso empeño por manejar íntegramente un negocio –la cadena basada en la pesca artesanal- tradicionalmente caracterizado por la informalidad y la escasa o nula asociatividad.

✓ En lo inmediato debiera ponerse mucha atención a los siguientes elementos:

- Obtención de suficientes recursos para poner en marcha el Plan de Negocios de cada uno de los CSP;
- Afirmar las funciones gerenciales de los CSP por parte de los técnicos del PDL a la par de ir incorporando y formando cuadros locales solventes en un mediano plazo;
- Canalizar recursos crediticios para el sector pesquero artesanal en su conjunto, buscando elevar su capacidad productiva, mejorando sus herramientas de trabajo y sus ingresos;
- Profundizar los procesos de capacitación, particularmente en lo que tiene que ver con la aplicación de mejores prácticas de pesca que apunten hacia un aprovechamiento sostenible de los recursos pesqueros, tanto en las zonas de intervención como en otras zonas de importancia.
- Afirmar las nuevas alternativas generadoras de beneficios tales como las de procesamiento artesanal de productos de la pesca artesanal, entre las familias que dependen de esta actividad:
- Desarrollar los contenidos de Soberanía Alimentaria al interior del sector pesquero artesanal, considerando que este sector es de fundamental importancia para la puesta en marcha de este mandato vigente en la nueva Constitución Política del Ecuador.

3.2. Fortalecimiento Institucional y Gobernabilidad Local

- ***Estrategias y metodologías***

La estrategia del PDL en el componente se basa en el supuesto real de **que si no se cuenta con instituciones fuertes es inviable todo esfuerzo por alcanzar desarrollo sostenido por lo que se hace necesario potenciar el papel de la institucionalidad en la consecución del bienestar de la población, porque constituye el instrumento que permite canalizar sus demandas, proyectar y operativizarla**.

En este sentido el PDL se propone fortalecer la reciente creada Agencia de Desarrollo de la Provincia de Manabí – ADPM, apoyándola en estructurarla y ponerla en funcionamiento. ADPM se constituyó en el año 2005 por iniciativa del GPM para impulsar el desarrollo económico a partir de mejorar la gobernabilidad y establecer alianzas estratégicas. Su concepción e inicio de actividades tuvo un fuerte apoyo metodológico por parte de la Fundación ETEA (Universidad de Córdoba-España).

La ADPM fue creada con el fin de poner en práctica programas que promuevan el desarrollo económico en beneficio de las comunidades de la Provincia. Su misión es contribuir al desarrollo social, económico e institucional de los sectores productivos, para disminuir los niveles de pobreza e inequidad. En términos conceptuales la Agencia constituye una alianza público privada para superar la exclusión social e inequidad y construir un territorio competitivo con capacidad para actuar en entornos productivos globalizados. Los objetivos de la ADPM son: i) generar programas que promuevan el desarrollo económico en beneficio de las comunidades de la provincia, ii) gestionar el financiamiento de instituciones de la cooperación internacional mediante captación de recursos no reembolsables, y iii) promover la generación de emprendimientos productivos en asocio con el sector privado.

El PDL, su equipo técnico y sus recursos, en un inicio, constituía el eje operativo de la recién formada ADPM, por lo tanto el PDL en este componente debía estructurar la gestión de la Agencia, hasta su fortalecimiento y consolidación. A la par, se propuso una segunda estrategia relacionada con la creación de espacios de concertación con entidades públicas y privadas de la provincia en torno a acciones alrededor de los principales sectores con potencial económico: pesca, turismo y agricultura.

Finalmente, se propuso a nivel de campo, trabajar con las Juntas Parroquiales, potenciando sus capacidades en función de que asuman legitimidad y protagonismo para solucionar los problemas más sentidos que afectan a la población.

- **Acciones desarrolladas**

Resultado	2006	2007	2008
R. 1. Se ha contribuido al fortalecimiento y a la consecución de los objetivos de la ADPM.	• *Con apoyo de Fundación ETEA se trabaja propuesta de puesta en marcha ADPM.* • *Se acuerda con el GPM aspectos políticos, jurídicos y administrativos, funciones y estructura básica inicial.* • *Se realiza taller "Género, Comunicación y Desarrollo".* • *Primer encuentro de ONGs que trabajan por el desarrollo provincial.*	• *Se elaboran Reglamentos: Administrativo- Financiero, Contrataciones y Orgánico Funcional.* • *Se inicia con ASECAL organización entidad de Certificación.* • *Con apoyo de ETEA se impulsa la creación de Grupos de Acción Local en el Sur de Manabí.* • *Se inicia procesos de formación de Grupo del Sector Empresarial de Manabí GSE. Grupo de Universidades de Manabí GUM. Grupo de ONG de Manabí(Red Tejedora)* • *Se efectúa Encuentro Nacional de Redes, con presencia de*	• *Se apoyó en la elaboración de la planificación estratégica institucional.* • *Evento presentación plan estratégico. Se socializan proyectos y actividades llevadas a cabo desde los componentes del PDL.* • *Tres pasantes universitarios para la promoción y difusión de actividades del PDL y de la ADPM.* • *Avanza Consultoría externa (ASECAL) para el funcionamiento de la certificadora.* • *En coordinación con ETEA se realizan 4 talleres de fortalecimiento (2 GAL Sur y 2 GAL norte).*

		representantes de cinco provincias del Ecuador. • *En mayo se incorpora Especialista en Género y se levantan diagnósticos con grupos relacionados.* • *Se sensibiliza al personal del PDL en temas relacionados con Género.* • *Se estructura Grupo Pro-Equidad.* • *Se efectúa taller con GUM: Situación Actual de las Universidades en Manabí.*	• *Apoyo en los talleres para la conformación y estructura del GAL del Norte).* • *2 talleres elaboración participativa planificación estratégica territorial, facilitado por ETEA.* • *6 talleres de Planes de negocio dirigido a la ADPM, GAL, GUM.* • *Apoyo a 40 participantes (GAL SUR y GAL NORTE) en programa de Liderazgo para la trasformación (CAF y ESPOL)* • *Con ONGs: 3 eventos de capacitación: Gerencia y administración de ONGs, Facilitadores de Procesos de Desarrollo y, Monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos.* • *3 encuentros provinciales de la red Tejedora* • *Evento de capacitación con las universidades para la elaboración de un sistema de indicadores primarios de la provincia.*
Resultado	**2006**	**2007**	**2008**
R. 2. ***60 % de las Juntas Parroquiales de los cantones priorizados se han capacitado y fortalecido y conducen sus acciones de acuerdos a sus PD estratégico, elaborados y aprobados participativamente.***	• *Se aplican matrices de diagnóstico a 7 Juntas Parroquiales JP.* • *Se detectan necesidades de JP y se elabora programa inicial de capacitación.* • *Se establece Acuerdo de Cooperación Interinstitucional para apoyar a ASOJUPAR* • *Se inicia proceso de elaboración de 33 Planes Estratégicos en igual número de Juntas Parroquiales.*	• *Se continua con diagnóstico de capacidades de JP priorizadas. Se determina que tienen fortalezas medias.* • *Se elabora Programa de Capacitación a directivos de JP y de ASOJUPAR en función de cuatro ejes resultantes del diagnóstico.* • *Se capacitan en temas: Cultura Tributaria (con SRI) y Formación de Líderes para la Transformación.* • *Apoyo a ASOJUPAR en: reformas estatutos. Primer Congreso de Juntas Parroquiales Rurales. Capacitación a Equipo Técnico de ASOJUPAR.* • *Se equipan 8 JP con amplificadores y 2 JP con proyectores.*	• *Se elaboraron 10 diagnósticos institucionales que sirvieron de base para un diagnóstico consolidado y un plan de acción para el fortalecimiento institucional de las Juntas Parroquiales del norte interior de Manabí (Chone, Flavio Alfaro y El Carmen)* • *Taller de complementación del diagnóstico realizado por Pesca Artesanal, aplicación de FODA para análisis situacional.* • *Se identificaron líneas estratégicas Unión de Organizaciones Pesqueras de San Vicente.* • *Se ejecuta un plan de de acción fortalecimiento institucional y mejoramiento capacidades de organizaciones pesqueras San Vicente:* • *Capacitación en proceso administrativos contables, seguimiento y monitoreo a la administradora de la ferretería marina.*
Resultado	**2006**	**2007**	**2008**
R. 3. Se ha elaborado y aprobado el informe "Objetivos del Milenio" para	• *Se establecen sinergias con entidades provinciales para*	• *Se apoya evento: Fortalecimiento del Tejido Social.*	

Manabí y se han acordado estrategias provinciales orientadas a la consecución de los objetivos del Milenio en el ámbito de la provincia.	*la elaboración de Informe de ODM.*		

- **Apreciación de los actores**

En vista de que se entrevistó a alrededor de 20 representantes de diversas entidades relacionadas directa e indirectamente con la ejecución del PDL, se ha optado por diferenciar las opiniones de los mismos, agrupándolas en tres grupos:

Entidades Ejecutoras:

Se consideran aquellas relacionadas con la ejecución directa, principalmente el GPM (Consejero Provincial y Directores Departamentales), ADPM. Sus apreciaciones más relevantes son las siguientes:

GPM: La presencia del PDL y la creación de la Agencia, constituyen una estrategia del actual Prefecto Provincial[10] que busca superar el enfoque tradicional de los Consejos Provinciales orientados hacia las obras de infraestructura antes que al desarrollo económico de su territorio. La actual Prefectura y los Consejeros provinciales aliados han impulsado el cambio hacia una gestión que impulse el desarrollo económico de la provincia, en general abandonada por las autoridades de los gobiernos centrales y afectada por problemas de gobernabilidad local-regional, que han limitado la marcha de una provincia con capacidades para insertarse competitivamente en el desarrollo del país y de la región y así superar la pobreza a la mayoría de su población.

Bajo esa perspectiva, la actual administración provincial, buscó crear los espacios para interesar a la cooperación internacional en acciones de desarrollo. Para ello se contó inicialmente con el apoyo de la GTZ[11] la misma que confirmó a través de un detenido diagnóstico a los sectores: pesca, turismo y agricultura, como los sectores estratégicos a ser impulsados en la provincia. Sobre esta base se establecieron relaciones con la Cooperación Española, la que en primera instancia envió una Misión de Apoyo, que ayudó a visualizar la figura de una estructura institucional, la Agencia de Desarrollo Provincial de Manabí – ADPM, que bajo criterios de eficiencia impulse el desarrollo económico territorial, lejos de la intervención de intereses políticos y de corto plazo.

La ADPM, se constituye entonces en el instrumento de búsqueda y canalización de recursos de la cooperación internacional, elemento estratégico provincial que se enmarca con la propuesta de desarrollo provincial de largo plazo que busca fortalecer los tres sectores básicos de la economía de Manabí y volverlos competitivos en la expectativa de liderar el desarrollo provincial y regional a los que se proyecta la provincia en el siglo 21 y que la posicionaría económicamente, alejándola de las secuelas de la pobreza que le caracterizó en los siglos pasados[12].

Manabí apunta en el siglo 21 a concretar cuatro mega proyectos: i) El eje intermodal Manta-Manaos (Brasil), ii) El Puerto de Transferencia Internacional de Carga de Manta iii) El Aeropuerto Intercontinental y iv) el Complejo Petroquímico El Aromo, lo que requiere un sector productivo fuerte y desarrollado, lo que se conseguiría con la creación y operación de la ADPM, auspiciada por el GPM, pero que busca a través de un Directorio con representatividad de diversos sectores productivos, intelectuales, gremiales de Manabí, blindarse a los intereses político partidistas y convertirse en "una estructura técnica con independencia política". En ese sentido el GPM aspira que la Agencia dependa menos de sus recursos, se provea de recursos propios y otros generados por la cooperación internacional con algunas de cuyas agencias se trabaja en la concreción de propuestas[13]. De momento el Directorio de la Agencia está constituido por 12 miembros, incluyendo el Prefecto Provincial, quien la preside, de los cuales 5 se relacionan directamente con el GPM: tres Consejeros y dos Directores

10 Mariano Zambrano, período 2004-2008
11 Cooperación Técnica Alemana
12 Entrevista Antonio González, Consejero Provincial y ex Director Nacional de la ADPM y del PDL
13 Se concretó con la Xunta de Galicia apoyos para pesca y cacao. A noviembre del 2008 existen fuertes expectativas de obtener recursos de la Cooperación Técnica Belga CTB, de los japoneses JICA

departamentales: Planificación y Desarrollo Económico. El GPM adicionalmente ha asignado para el funcionamiento de la Agencia el personal administrativo.

Es un hecho cierto para el GPM y sus directores departamentales de Planificación, Desarrollo Económico y Medio Ambiente que el apoyo de la Cooperación Española (AECID y ETEA) fue decisiva para la creación, arranque y visibilización de la Agencia. En un inicio la Dirección Nacional de la ADPM la asumía el Consejero Antonio González a tiempo parcial, lo que dejaba en manos del Director Expatriado el manejo del PDL y hasta el 2007 la ADPM. En la actualidad, Frank Valencia, Director de la ADPM cumple las funciones de Director Nacional del PDL.

A criterio de los Directores de los Departamentos de Planificación, Desarrollo Económico y Ambiente del GPM, la Agencia se constituye en ejecutora de las directrices y políticas de desarrollo provincial emanadas del GPM. El GPM, por su parte, se encuentra en pleno proceso de arranque y construcción de otra entidad complementaria a la ADPM, la Agencia de Promoción de Inversiones de Manabí APRIM, que busca ser una instancia orientada a buscar recursos reembolsables para inversiones netamente productivas a ser canalizadas a los sectores productivos consolidados. De esta manera la provincia contaría con dos instancias complementarias: la ADPM buscando y canalizando recursos no reembolsables de la cooperación internacional para sectores pobres de la población y la APRIM buscando recursos reembolsables para inversiones productivas relacionadas con los mencionados mega proyectos provinciales.

La conexión de estas estructuras provinciales, del GPM, sus departamentos, la misma ADPM y el PDL con el Plan de Desarrollo de Manabí, son escasas y nulas. Varios de los entrevistados califican el Plan como "lista de buenas intenciones" antes que como una herramienta de articulación institucional. La debilidad más grande del Plan es el proceso poco participativo con el que fue creado. Ante estas debilidades el GPM y sus departamentos vienen implementado Planes Provinciales sectoriales[14], que tratan de subsanar las debilidades de implementación del Plan de Desarrollo Provincial.

La Dirección de Desarrollo Económico (DDE), genera la política, coordina pero no ejecuta. Existen dificultades de comunicación en el tema turismo con el PDL, lo que impide tener una adecuada coordinación. Es la DDE la que ha asumido nueve competencias del Ministerio de Turismo. A criterio de la DDE existe una Mesa de Concertación Provincial de Turismo que en los nueve últimos meses no funciona. La cooperación internacional se relaciona más con los gobiernos provinciales y por lo tanto la ADPM siempre necesitará de un fuerte relacionamiento con el GPM. Para la DDE el trabajo del PDL y el apoyo de la AECID es un buen trabajo pero falta mucha comunicación hacia la ADPM y GPM.

Entidades Colaboradoras:

Red Tejedora: se crea y toma fuerza con apoyo del PDL y la ADPM. Se crea con el objetivo de agrupar a las ONGs que trabajan en Manabí a fin de coordinar las acciones que realizan y evitar la concentración en ciertas zonas y en desmedro de otras zonas tradicionalmente desatendidas. La convocatoria para su conformación tuvo mucho eco entre las ONGs creándose expectativas de acceder a recursos de la cooperación internacional. Las ONGs asumieron que la ADPM canalizaría los recursos de la cooperación internacional a través de sus estructuras, lo que no sucedió, razón por la cual las expectativas de las ONGs empezaron a bajar.

A criterio de los miembros de la Red Tejedora, se debería plantear un Proyecto específico para la Red, con lo cual se podría mantener una estructura propia que pueda generar acciones alrededor de temas de interés común. De la Red Tejedora surgieron las Mesas de Cacao y de Género. La primera ha dejado de funcionar, dado que cada ONG reclama su propio espacio y los grupos a los que apoyan tienen sus propios nichos de mercado, lo que dificulta el trabajo conjunto. A criterio de los miembros de la Red, la Certificadora de Origen no funciona, tampoco la idea de avanzar en una Certificadora Orgánica, dado que no existe un diagnóstico que sustente la necesidad de su creación.

MIES-PRODER: La ADPM juega un papel muy importante y ha alcanzado un importante posicionamiento en el ámbito institucional provincial, sin embargo se requiere trabajar con la población, en la identificación y ejecución de propuestas que impulsen un proceso de legitimidad.

14 Plan de Desarrollo Agropecuario Sostenible de Manabí y Plan Estratégico Provincial de Turismo Sostenible de Manabí

En la fase de ejecución del PROLOCAL, iniciativa estatal antecesora del actual PRODER, se trabajó en Manabí con 20 Juntas Parroquiales, formulándose y ejecutándose planes estratégicos para cada una, fortaleciéndose a sus Directivos y dotándose de equipamiento básico. Muchas de las estrategias del PROLOCAL, fueron asumidas por PDL-ADPM, debido a que Blanca Meza, técnica del PDL fue técnica del PROLOCAL.

En el actual Gobierno[15], toma fuerza la superación de la pobreza y se trata de fortalecer las entidades públicas de apoyo social, fortaleciéndose el MIES, pasando el PROLOCAL a ser PRODER, con una connotación de desarrollo territorial, más amplio que la visión anterior centrada en pequeños proyectos productivos localizados. El PRODER ha asumido la ejecución del anterior FISE[16] y se proyecta a fortalecer pequeñas infraestructuras productivas.

Para MIES-PRODER, la presencia de AECID y la cooperación internacional es positiva, dada la magnitud de las necesidades y los índices de pobreza de la población. Hay que cuidar de que el apoyo de la cooperación construya institucionalidad, con capacidades propias de propuesta y decisión sobre el uso de los recursos, bajo un horizonte concertado de desarrollo originado desde las bases. Lo contrario significaría convertir a las instituciones también en "beneficiarias". Este mensaje ha sido entendido por las instituciones y ha tenido eco en PDL-ADPM. MIES-PRODER mantiene un Convenio con el Grupo de Apoyo Local del Sur GAL – SUR para elaborar el Proyecto "Ruta del Café".

Grupo de Universidades de Manabí -GUM: agrupa a seis universidades con sede en Manabí, de las cuales cuatro son estatales, que se unen por iniciativa de la Cooperación Española (AECID-ETEA), que al levantar un diagnóstico sobre la educación universitaria en Manabí determinó que las Universidades han estado alejadas de la problemática provincial, lo que es considerado por el GUM como un paso "histórico" dado que a raíz de la iniciativa de ADPM-PDL las universidades se agrupan y se interesan por participar activamente en el desarrollo de la provincia. Se destacan como logros en proceso: i) la conformación del GUM y su legalización con figura jurídica de fundación, y ii) la participación de un representante del GUM en el Directorio de la ADPM, iii) el análisis conjunto entre las Universidades de la funcionalidad de las carreras[17]y iv) El Ministerio de Competitividad ha asignado US 60 mil dólares para arrancar con un concurso de emprendimientos.

Se destaca el apoyo del PDL a la exportación desde Manta del cacao del Norte de Manabí, directamente desde Manta pues antes se lo hacía a través de Guayaquil. Se ha analizado las potencialidades de la caña guadua en el comercio internacional[18] y en la forestación y reforestación. La ADPM además busca trabajar con "marcas de origen" analizándose la posibilidad de empezar por el queso manabita.

Para el GUM, la ADPM no es una herramienta del GPM sino de la provincia, mientras que el GPM tiene una representatividad política- territorial, la ADPM, se organiza en función de los sectores productivos relevantes a la economía provincial (pesca, turismo y agricultura). En algún momento es posible que la ADPM supere al GPM. El GUM y la ADPM son entidades nuevas y que se insertan en el proceso de cambio que vive el país y que reclama la población.

Para el GUM el PDL tiene pendiente continuar con el apoyo al proceso de cambio de la mentalidad de la población joven de Manabí hacia el cambio y la innovación tecnológica, que les permita a las Universidades ser más prácticas y menos teóricas.

Fundación ETEA: trabaja en coordinación con PDL en la formación y fortalecimiento de los GAL del Norte y Sur de Manabí. Los GAL son pequeñas Agencias de Desarrollo Local, conectadas a la ADPM y subsidiarias de ella. Los GAL se orientan a fortalecer la relación público-privada, privilegiando a los pequeños productores agrupados, potenciando lo local y conectando con el desarrollo regional.

Subsecretaria de Recursos Pesqueros/Dirección de Pesca Artesanal - DPA: Mantienen un Convenio con ADPM y EPESPO para el trabajo conjunto en San Vicente y Puerto Cayo, zonas pesqueras incluidas en el Plan de Trabajo de la DPA, junto con otras 28 zonas pesqueras del país. A su criterio la creación de la Agencia ha fortalecido el sector pesquero, por lo que lo consideran un aliado estratégico. Existe un adecuado nivel de coordinación, incluida la Escuela de Pesca del Pacífico-EPESPO, otro aliado de PDL. En

15 Rafael Correa, período 2007-2010

16 Fondo de Inversión Social

[17] Por ejemplo la Ingeniera Comercial está saturada

18 Apertura de mercado peruano, principalmente

general las relaciones se dan en el ámbito de la capacitación, además de aportes económicos y apoyos logísticos.

En los próximos dos años se requeriría que el PDL refuerce las acciones en lo relacionado con el mercado: marcas, registros sanitarios, patentes, etc., que son necesidades sentidas por los pescadores artesanales. Así mismo señalan que es necesario trabajar en temas de educación, vivienda, salud, agua potable, dado que las comunidades pesqueras presentan los índices de pobreza más altos. Se requiere así mismo complementar con fondos semillas para la comercialización.

EPESPO: Para esta entidad privada sin fines de lucro, relacionada con la formación de los pescadores artesanales, la presencia del PDL ha dado oportunidades a los pescadores artesanales de regularizar su formación, mediante eventos en los que se han formado pescadores de Machalilla, Puerto López, Crucita y San Vicente, los que han recibido formación en tecnología pesquera (marinería, motores fuera de borda) y procesamiento de productos pesqueros. EPESPO ha capacitado un total de 620 pescadores en el año 2008, de los cuales alrededor de 100 son relacionados con el PDL - .ADPM.

El PDL debería en los próximos dos años apoyar la capacitación a los docentes y en el equipamiento de de EPESPO, con lo cual se fortalecería de manera sostenible la pesca artesanal, que ha tomado fuerza con el apoyo de la Agencia.

Dirección Provincial del Ministerio de Industrias y Competitividad- MIC: mantienen un Convenio con ADPM para apoyar los emprendimientos productivos en la provincia y han participado de cerca en el proceso de formación de la Agencia. El punto de encuentro entre el MIC y la ADPM se relaciona con la búsqueda del desarrollo agroindustrial de Manabí.

Para el MIC la presencia de la ADPM es muy notoria aunque está muy vinculada al Prefecto. PDL-ADPM mantiene un muy buen Equipo de Trabajo. La cooperación de AECID es una presencia efectiva en la provincia. Constatan que las mujeres de la zona Norte con apoyo de PDL han mejorado su autoestima y desarrollan pensamiento proactivo.

Dirección Provincial de Turismo DPT: dependencia del Ministerio de Turismo que busca el desarrollo económico de las comunidades a través de actividades turísticas. La presencia de ADPM-PDL ha sido positiva para el sector turístico en general aunque existen dificultades de coordinación con PDL. Existen planes conjuntos como el trabajo en la Ruta del Café. PDL ha dado mucho apoyo a capacitación y deberá trabajarse en el futuro en infraestructura, dado que la dotación de servicios básicos y comunicación permitiría que la capacitación no se diluya. Se maneja una buena relación con la DDE, sin embargo existe dificultades de comunicación con la ADPM y sus mandos medios.

Pese a que se ha impulsado la Mesa provincial de Turismo, la misma no funciona. El PDL debería definir cuál va a ser su misión en los próximos dos años: infraestructura o capacitación. Sería conveniente trabajar en infraestructura y adecuación de servicios turísticos. La Agencia ha posicionado muy bien su imagen en la provincia, siendo reconocida por sus eventos de capacitación.

Entidades Beneficiarias:

Municipio de Santa Ana: para el desarrollo local de Santa Ana, el apoyo del PDL y Fundación ETEA ha sido fundamental para fortalecer la estrategia municipal de potenciar el territorio local a través del GAL-Sur en el cual se involucran seis cantones del Sur de Manabí. ETEA viene impulsando un proceso de identificar, financiar emprendimientos con planes de negocios, para lo cual han asignado US 100 mil dólares. Este apoyo es importante y ha motivado a la población del cantón a presentar pequeños proyectos productivos.

Se destaca el apoyo del PDL en la capacitación de operadores turísticos y el apoyo para la construcción de la Ruta del Café. Así mismo alrededor del PDL se han juntado en la zona un conjunto de actores con intereses de desarrollo las Juntas Parroquiales, la Universidad de Jipijapa y de la UTM y el PRODER, desatándose un desarrollo sostenido del cantón que requiere todavía reforzarse en temas de saneamiento y contaminación.

Juntas Parroquiales (JP) de la zona Norte y zona Sur: El PDL les ha venido apoyando en la clarificación de su rol ante sus propias comunidades y en su fortalecimiento y vinculación con los gobiernos locales en

la gestión del desarrollo. Así mismo se ha se han capacitado en contabilidad, reglamentos internos, liderazgo y comunicación. Algunas de las Juntas han recibido del PDL el equipamiento mínimo requerido para su funcionamiento (amplificación, proyector, computadoras entre otros).

Han avanzado así mismo en el ejercicio de rendición de cuentas de las juntas a sus mandantes, apoyo en la realización de asambleas comunitarias para difundir el rol que cumplen las juntas parroquiales en el desarrollo de la comunidad, estructurándose y poniéndose en funcionamiento de los denominados Comité de Gestión parroquial.

A criterios de las JP en los próximos dos años el PDL debería mejorar las capacidades para la elaboración de Proyectos y obtención de recursos, incluido el procesamiento e industrialización de productos de sus jurisdicciones. Requieren capacitación en género pero a toda la comunidad (donde se incluyan hombres y mujeres). Es una necesidad coyuntural necesaria el conocimiento e interpretación de la Constitución 2008, así como también se refuerce la capacitación entregada por SENPLADES para la elaboración de POAS.

Las JP requieren apoyo para propiciar encuentros con los departamentos de planificación de los municipios para que incluyan en sus planes y mejorar el equipamiento de los locales de las juntas, para lo cual están dispuestos a poner contraparte.

Escuela de Acuacultura Universidad Técnica de Manabí UTM en Bahía de Caráquez: entidad que busca fomentar temas de pesquería y acuacultura en el Estuario del Río Chone

- **Comentarios del Equipo Evaluador**

✓ Se aprecian importantes avances en relación al Objetivo 1 relacionado con el incremento de la capacidad de la institucionalidad local para conducir procesos hacia el desarrollo. Se aprecian importantes avances en la consecución del Resultado 1. El PDL y el conjunto de entidades de apoyo españolas: AECID, Xunta de Galicia, Fundación ETEA han contribuido significativamente a la construcción de la Agencia de Desarrollo de la Provincia de Manabí, aunque es un proceso todavía nuevo. Existen algunos elementos que respaldan este hallazgo:

✓

- En el contexto nacional, el Ecuador ha entrado en un proceso de cambios. Con la nueva Constitución ecuatoriana que propone una re estructuración del rol del Estado y se busca la construcción de una nueva institucionalidad que potencie las capacidades locales, más próxima a las necesidades de la población.
- En el contexto regional y local, la provincia de Manabí, tradicionalmente afectada por problemas de gobernabilidad y afectada por un continuo proceso de deterioro de sus instituciones, se ha propuesto plantearse objetivos comunes sobre ejes de desarrollo económico, dirigidos a superar problemas de pobreza. Se hace notoria la sintonía de las entidades entrevistadas hacia una visión conjunta.
- Existe consenso generalizado de que la presencia de PDL ha sido el elemento estratégico para la estructuración de la Agencia y se destaca el rol de la Agencia como elemento de cambio del Manabí tradicional hacia un Manabí proactivo y orientado a la búsqueda de recursos. La ADPM es vista como un ente técnico, nacido con fuerte apoyo del GPM y que permitirá canalizar recursos de la cooperación internacional en los sectores estratégicos: pesca, turismo, agricultura, que contribuyen con más del 50 % del PIB provincial.

✓ Pese al avance en la conformación de la Agencia, existen algunos retos que le corresponden al PDL en los dos años siguientes: i) desprenderse de su rol inicial de verse como ADPM, ii) conectarse con el GPM y sus Direcciones para impulsar en consenso estrategias (espacios, mesas) y acciones en los sectores: pesquero, turismo y agricultura; iii) apoyar la interpretación, análisis y caminos en pos de asesorar al GPM y a las entidades creadas en la funcionalidad de las nuevas competencias asignadas a los Consejos Provinciales.

✓ Otra estructura nueva y que genera expectativa en actores locales tiene que ver con el impulso a los GAL en el Norte y Sur de Manabí. El apenas iniciado impulso de los GAL a pequeños emprendimientos, con recursos pequeños motiva y convoca a la población en la perspectiva de dinamizar pequeños negocios que dinamicen la economía local. Esta expectativa en el Sur de Manabí, se hace más atractiva que el propio concepto de Mancomunidad.

- ✓ Así mismo se destaca la formación del GUM y la Red Tejedora, instancias asociativas de actores relevantes al desarrollo provincial, que requieren ser fortalecidas con apoyo del PDL en tres aspectos: legitimidad, estructura y capacidad de propuesta.

- ✓ Se aprecia así mismo que el apoyo del PDL a las Juntas Parroquiales viene contribuyendo al fortalecimiento de sus estructuras, la capacitación de sus Directivos y su equipamiento básico, así como la dotación de herramientas estratégicas y operativas (Planes Estratégicos, reglamentos, contabilidad). Existe un reconocimiento de las Juntas del rol del PDL y la actitud de conectarlas con gobiernos locales, GPM y entidades del gobierno central.

- ✓ De manera puntual el PDL ha tenido un apoyo logístico para la elaboración del Informe "Objetivos del Milenio" para Manabí y se han acordado estrategias provinciales orientadas a la consecución de los objetivos del Milenio en el ámbito de la provincia.

- ✓ La creación de la ADPM y su aparición en el espectro institucional manabita, requiere un fuerte proceso de ajuste de las relaciones con estructuras del GPM: DDE, DP y de la misma Agencia, dado que sobre la estructura del PDL se constituyó en un primer momento la Agencia. El Equipo Técnico del PDL tuvo un rol preponderante en el posicionamiento y visibilización de la Agencia. A partir del 2008 la ADPM toma protagonismo por sí misma y deja al PDL en segundo plano, como otro Proyecto más ejecutado por la Agencia, lo que ocasiona desajustes en el Equipo Técnico. Al PDL le queda aprender a desprenderse de la Agencia y cumplir con los retos propuestos en los resultados 4 en adelante.

- ✓ La Agencia requiere fortalecer a su interior una estructura técnica intermedia (Coordinación Técnica). Se aprecia niveles de confusión entre ADPM, GPM y PDL. El reto es cómo mantener canales de coordinación-información con el propio PDL y con las Direcciones relacionadas del GPM. Tanto el GPM como la ADPM y el PDL manejan estrategias y acciones en los sectores: turismo, pesca y agricultura, que requieren consensos.

- ✓ Se debe mantener una Coordinación técnica para establecer fuertes vínculos de coordinación en planes programas y acciones en campo. GPM generar política y coordinar acciones, ADPM ejecutor. PDL, proyecto específico, supeditado a las dos anteriores. El Equipo Técnico asume representatividad en Convenios, rol que no les corresponde.

- ✓ Las relaciones GPM con PDL no han sido fáciles, en general existen atrasos en la dotación de recursos de contraparte, que limita el caminar de la ADPM. La asignación del Director Nacional, hoy regularizada, ha seguido un proceso de cambios de persona que han impedido una continuidad operativa.

- ✓ El PDL requiere activar su Comité Directivo mismo que no ha funcionado. Requiere así mismo construir y operativizar un Comité de Gestión que reúna y concentre a las instituciones colaboradoras y que pueda convertirse en un orientador de las acciones del PDL y su Equipo Técnico en los sectores: gobernabilidad, pesca, turismo y agricultura. Esto permitiría reforzar la institucionalidad local e impulsar el empoderamiento y apropiación de los ejes estratégicos del Proyecto.

3.3. Turismo con Base Local

- **Estrategias y metodologías**

La gestión coordinada del sector turístico provincial constituye el eje estratégico inicial de este componente. La intención consistía en estructurar un Plan Provincial de Turismo Sostenible que permita el accionar de la Corporación Provincial de Turismo de Manabí, promoviendo la activa participación de municipios, universidades, gremios, cámaras y demás sectores públicos y privados vinculados al sector. Asimismo, se buscaba actualizar el Inventario de Atractivos Turísticos de Manabí, trabajar por la definición de una marca provincial de turismo, así como elaborar piezas promocionales que permitan la participación en ferias y eventos nacionales. Dentro de este eje, también se contemplaba el fortalecimiento de las unidades de turismo municipales, en el marco del proceso de descentralización de competencias turísticas.

Un segundo eje de carácter estratégico consistió en el desarrollo de un modelo sostenible de diseño, promoción y comercialización de sendos productos turísticos en Puerto López y Pedernales. En el caso de Puerto López, se propuso intervenir focalizando las acciones en la Comuna Agua Blanca, favoreciendo un proceso de consolidación de un modelo de turismo comunitario y de naturaleza, en coordinación con el Parque Nacional Machalilla y otras entidades públicas, privadas y comunitarias del Cantón Puerto López. Se propuso, además, la realización de inventarios, estudios de mercado, diseño de productos y servicios y de viabilidad técnica social, económica, social y ambiental a nivel de las localidades señaladas.

Finalmente, un tercer elemento de carácter estratégico para impulsar el turismo con base local, consistió en desatar un sólido programa de capacitación orientado a mejorar el servicio desde una óptica de calidad y eficiencia, destinado a los prestadores de servicios turísticos de la Provincia de Manabí. Se propuso efectuar un diagnóstico de las necesidades de capacitación, un programa que dé respuesta a estas necesidades, así como la puesta en marcha de alianzas, procesos de acompañamiento y búsqueda de sistemas de microfinanciamiento que permitan mejorar las capacidades de los emprendimientos locales.

- **Principales acciones desarrolladas**

Resultado	2006	2007	2008
R.7. Las instituciones locales de desarrollo turístico, debidamente organizadas y con una planificación provincial, realizan una gestión coordinada del sector turístico	• *Definido el esquema para el funcionamiento de la Corporación Provincial de Turismo* • *Propuesta de convenio entre Dirección Provincial de Turismo y ADPM*	• *Elaboración del Plan Provincial de Turismo Sostenible de Manabí* • *Participación de los Municipios en la Corporación Provincial de Turismo* • *Definición de la Marca Manabí y elaboración de manuales de destino* • *Sensibilización y capacitación a autoridades y funcionarios de tres de los siete concejos cantonales descentralizados* • *Programa de concienciación turística y ambiental a la ciudadanía de Puerto López* • *En marcha proyecto de actualización del inventario de atractivos turísticos de Manabí*	• *Rediseño de la estructura y modelo de gestión de la Corporación Provincial de Turismo* • *La Jefatura de Turismo del GPM consta en el orgánico funcional* • *Se realizó el inventario provincial en alianza con la Dirección Provincial de Turismo y las Municipalidades de Manabí* • *Se cuenta con un banco de imágenes turísticas de alta calidad* • *Se ha elaborado y distribuido entre los organismos públicos y privados del sector el manual de marca turística de Manabí* • *Diagnóstico de necesidades de capacitación con enfoque de competencias laborales para los funcionarios de las Dependencias de Turismo Municipal* • *Propuesta curricular para llevar adelante un Diplomado en Gestión Pública del Turismo*

			• *Material promocional para la Jurisdicción de Puerto Cayo* • *Diseños arquitectónicos del Centro de Interpretación de Cayo y propuesta arquitectónica para un patio de comidas*

Resultado	2006	2007	2008
R.8. Se ha puesto en marcha un modelo sostenible para el proceso de diseño y comercialización de productos turísticos en Puerto López y Pedernales	• *Identificación de sitios de interés turístico en zona norte y sur* • *Definidas las actuaciones de Direcciones de Turismo Municipal y Jefaturas de Áreas Protegidas*	• *Rehabilitación y equipamiento de oficina turística del Municipio de Puerto López* • *Formación a funcionarios del Municipio de Pedernales y representantes de gremios turísticos en temas de gobernanza y asociatividad empresarial* • *Mejoramiento del acceso a la Comuna Agua Blanca* • *Equipamiento deportivo para ciclo paseos y camping en Agua Blanca* • *Plan de capacitación sobre turismo rural y comunitario en Puerto López* • *Plan de acción para señalización turística en la comunidad Agua Blanca* • *Elaboración de afiches guías y folletos para promover los destinos turísticos de Puerto López*	• *Tripticos de turismo entregados y difundidos en la Municipalidad y el Centro de Visitantes del PNM* • *Acciones de publicidad conjunta con los Municipio, PNM y Cámara de Turismo de Puerto López* • *Comuna Agua Blanca cuenta con señalética turística instalada en los principales circuitos* • *Cinco talleres de capacitación por un total de 170 horas* • *Se están elaborando planes de desarrollo para tres de las cuatro comunas (está por incluirse Salango)* • *Agua Blanca tiene una estrategia de marketing y varios planes de negocios*

Resultado	2006	2007	2008
R.9. 40% de los prestadores de servicios turísticos, de las zonas priorizadas debidamente capacitados brindan un servicio de calidad en infraestructuras turísticas apropiadas y acordes al medio	• *Definición de una estrategia para la formación y capacitación de prestadores de servicios turísticos, en base a detección de las debilidades en personal operativo, mandos medios y gerenciales*	• *Conclusión, socialización y validación de los programas de educación técnica y empresarial en áreas turísticas prioritarias* • *Arranque del programa de capacitación (alimentos y bebidas,*	• *Los 3 Colegios de Manabí que tienen bachillerato técnico en turismo y hotelería cuentan con un plan de reforzamiento docente* • *Cuatro eventos de capacitación para docentes*

		alojamiento, transporte y agencias operadoras) • *Reforzamiento del personal docente del Colegio Provincia de Manabí* • *Ubicación de un profesor especializado en gastronomía (a cargo del PDL)* • *Dotación de equipos audiovisuales y material didáctico y realización de eventos de capacitación al profesorado* • *Formulación de plan de negocios para la unidad productiva del Colegio citado* • *Proyecto de microempresa de turismo y microcrédito en Santa Ana y Puerto Cayo (OMT-PNUD)*	• *El laboratorio de gastronomía del Colegio Provincia de Manabí ha sido equipado con los implementos* • *En el 2008, 314 talleres de capacitación técnica y empresarial: 176 para establecimientos de restauración, 120 para establecimientos de alojamiento y 18 para agencias operadoras*

- **Apreciación de los actores**

<u>*Servidores Turísticos del Cantón Santa Ana*</u>

Este grupo de servidores turísticos afirma que la relación lograda entre el PDL/ADPM con la Municipalidad de Santa Ana ha traído efectos positivos para promover la actividad turística en todo el corredor. Asimismo, destacan que el proceso de capacitación ha permitido que se eleven las capacidades operativas, la atención al cliente y los procesos administrativos de sus negocios. Coinciden en destacar que el aporte que se logró canalizar desde el PDL por parte de PRODER[19] ha significado un impulso invalorable para su actividad.

No obstante, manifiestan que la oferta de recursos no reembolsables no se cumplió (OMT-PNUD), lo que ha traído como efecto el desánimo de algunos/as participantes. Asimismo, el grupo de servidores turísticos de Santa Ana esperaba que se hiciera realidad la oferta de microcrédito o crédito asociativo para mejorar sus negocios. Sin embargo, esta posibilidad aún no se ha hecho realidad, sino más bien parece más lejano si se toma en cuenta la política de altos intereses de la cooperativa de ahorro y crédito local y la cantidad de trabas para acceder a recursos del BNF o la CFN.

Plantean la necesidad de que se socialice el inventario de atractivos turísticos, se afirme el asesoramiento del PDL para potenciar los sistemas agrícolas tradicionales que no utilizan químicos y que permitirían promocionar el agroturismo como una alternativa importante para Santa Ana. Finalmente, consideran que sería deseable que el PDL afiance los procesos de asociación microempresarial que se han venido desarrollando, afirmándolos mediante mecanismos de micro crédito.

<u>*Servidores turísticos de San Vicente y Pedernales*</u>

Se destaca la participación de la Municipalidad de Pedernales en la gestión del turismo local, a partir de la suscripción del convenio con el PDL/ADPM. Los participantes reconocen con creces los beneficios obtenidos mediante los procesos de capacitación, particularmente en los temas de restauración, alojamiento y guianza. Muchos de ellos/as testimonian que los conocimientos adquiridos han servido

[19] Programa de Desarrollo Rural Territorial del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES. Antes PROLOCAL

para mejorar su desempeño y su actividad diaria. Otro de los elementos importantes que se originaron con la intervención del PDL-ADPM es el arranque de procesos de agremiación de los dueños de negocios turísticos en las diferentes localidades de los cantones San Vicente y Pedernales.

Se señala la necesidad de que el PDL identifique socios estratégicos que faciliten mecanismos crediticios para potenciar los emprendimientos turísticos de la localidad, así como la posibilidad de replicar los procesos de capacitación, pero ampliando a otros temas como biodiversidad y áreas protegidas. Es indispensable que se apoyen reconocimientos para las buenas prácticas turísticas, a través de menciones, reconocimientos y sellos de calidad. Se debiera estudiar la posibilidad de que el Colegio de la localidad amplíe sus opciones de bachillerato hacia la orientación de turismo, para lo cual se necesitaría que se lo equipe y se mejore su biblioteca.

Deben canalizarse recursos para emprender en otras iniciativas tales como manejo de desechos, baterías sanitarias, promoción de nuevos lugares y actividades (surf, alas delta, parapente), capacitación a transportistas, manejo de protocolo, promoción e información turística de la zona norte. Se requiere apoyo del PDL para trabajar con el Proyecto Playa Azul (SAMBITO) o algún otro mecanismo de certificación de playas.

Servidores turísticos de Jipijapa y Puerto Cayo

El proceso de capacitación puesto en marcha fue de mucha importancia para los servidores turísticos de la zona sur de Manabí. A partir de ello pudieron mejorar su actividad diaria y su servicio. La formulación de planes de negocios les permitió acariciar la posibilidad cierta de mejorar sus negocios a través de la obtención de créditos. Están a la espera de que se gestionen mecanismos crediticios accesibles para el sector de microempresarios.

Un tema de particular interés para los "cabañeros" de Puerto Cayo está relacionado con la tramitación pronta del comodato del área de playa para un nuevo emplazamiento de los comedores y con ello la posibilidad de lograr créditos o ayudas no reembolsables. El PDL debiera apoyar con su gestión ante el Municipio y la DIGMER para lograr este propósito. Asimismo, consideran necesario el respaldo para lograr la construcción del muelle con doble propósito: mejorar la operación de las embarcaciones para el avistamiento de ballenas y también para mejorar el trabajo de los pescadores artesanales.

Se debiera aprovechar la presencia de PRODER en la zona sur para canalizar recursos para el mejoramiento de los negocios turísticos, tanto en Jipijapa cuanto de Puerto Cayo.

Servidores turísticos de Puerto López

La Municipalidad de Puerto López ha visto enormemente potenciada su gestión en el área de turismo, gracias al apoyo del PDL-ADPM. El equipamiento de sus oficinas, la capacitación a sus funcionarios y las acciones de promoción y difusión de la oferta turística cantonal ha permitido potenciar la actividad de forma global, mediante la aplicación del Plan Estratégico de Turismo de Puerto López, integrando actores clave como la Cámara de Turismo, el Colegio Provincia de Manabí, las Comunas, el Parque Nacional Machalilla, entre otros. Se vuelve necesario, hacia adelante, reformular el Plan Estratégico de Turismo, desarrollar procesos de capacitación intensiva en idioma inglés y fortalecer procesos organizacionales entre las principales entidades: Cámara de Turismo, Municipio, Comunas, PNM. Asimismo, es indispensable estudiar y trabajar en consenso para determinar una identidad turística específica para Puerto López.

La representación del Colegio Provincia de Manabí considera de enorme importancia el apoyo recibido del PDL-ADPM. Los procesos de capacitación a docentes y estudiantes (hotelería, agenciamiento, restauración, contabilidad, manejo gerencial, entre otros), han permitido mejorar las destrezas y prácticas de los participantes. Del mismo modo, el equipamiento de la unidad productiva, de la biblioteca, la provisión de equipos audiovisuales y el menaje de cocina, han promocionado en alto grado el bachillerato orientado hacia servicios de turismo. Hace falta, no obstante, afirmar las capacidades de la unidad productiva mediante la dotación de un capital semilla para la operación (preparación de bufetes, atención de eventos, preparación de alimentos procesados). Se debería considerar además el apoyo para fortalecer las demás especializaciones técnicas como la de pesca, quizá con la construcción de un acuario, biblioteca virtual, salón de eventos, entre otras.

La delegación de las Comunas Agua Blanca y Salango manifestaron su satisfacción por el apoyo entregado por el PDL-ADPM. Los procesos de capacitación de guías nativos en variados temas (inglés, relaciones humanas, atención al cliente) sirvieron no solo al grupo objetivo sino a toda la comunidad. Hoy día, la Comuna Salango, por ejemplo, se encuentra gestionando un proyecto para promover sus atractivos turísticos. Para Agua Blanca, los beneficios obtenidos son considerables. Lograron mejorar su vía de acceso, caseta de información, señalética, y los servicios de atención al cliente, con nuevas ofertas (camping y ciclo paseos). Las cuatro comunas de Puerto López están vendiendo un nuevo producto turístico: El Pueblo Manta. Además, están logrando la construcción de su Plan de Vida para cinco años, con la finalidad de proyectar sus iniciativas productivas y culturales con identidad. Plantean la necesidad de que se redoble el apoyo del PDL-ADPM en cuanto se refiere a equipamiento, nuevos servicios, promoción y captación de turistas, pasantías a otros lugares de interés y capacitación en gestión integral de iniciativas de turismo comunitario.

- **Comentarios del Equipo Evaluador**

✓ Un eje fundamental de esta intervención tiene que ver con la búsqueda de una necesaria coordinación entre los actores públicos, privados y comunitarios para promover y fortalecer la actividad turística en la Provincia de Manabí. La elaboración y puesta en marcha del Plan Estratégico Provincial de Turismo Sostenible de Manabí es un logro al que aportó el PDL. Las políticas, estrategias y planes propuestos en este instrumento, incluyendo la adopción de un sistema de indicadores de turismo sostenible, contribuyen sin duda a lograr que esta actividad se constituya en uno de los elementos centrales del desarrollo social, económico, cultural y ambiental de la provincia.

✓ Para avanzar en el logro del propósito antes señalado, es imprescindible que el GPM, como promotor de las actividades productivas según la Nueva Constitución, emprenda una vigorosa campaña de información, promoción y difusión de la variada oferta de productos y servicios turísticos de los que dispone la provincia. Sería congruente con la política del gobierno nacional y también del Gobierno Provincial, privilegiar una política de promoción del turismo, frente a otras alternativas económicas extractivistas, expoliadoras de los recursos naturales e irrespetuosas de la diversidad cultural, toda vez que el turismo con base local, genera riqueza y la reparte, aunque sea poco a poco, a todos los sectores de la sociedad, particularmente a las comunidades.

✓ Siguiendo las definiciones de que el escenario más adecuado para impulsar la actividad turística se basa en la oferta (PEPTSM), lo que implica trabajar sobre la base de sitios sin mucha transformación, aparece indispensable promocionar la diversidad de destinos ricos en expresiones culturales (gastronomía, arqueología, folklore, prácticas comunitarias, agricultura tradicional, artes y oficios) y bellezas naturales (playa, montaña, biodiversidad terrestre y marina, áreas protegidas, humedales, variedad de bosques naturales, entre otros).

✓ La orientación que se ha dado a la actividad turística dentro del PDL demanda una elevada organización y un proceso incesante de formación de talentos humanos, ya que siendo de amplia base, esta estrategia se afirma en las capacidades propias de las familias y las comunidades. Por ello, es menester ampliar y profundizar los procesos de capacitación y entrenamiento, poniendo énfasis en sistemas modulares con contenido curricular, material bibliográfico escrito y audiovisual con apoyo de tecnología virtual. Del mismo modo, no se puede avanzar en la formación de las personas si no se acomete en esquemas de evaluación, promoción y profesionalización. Ello demanda el montaje de un verdadero sistema no convencional de formación y adiestramiento de hombres y mujeres que viven de la actividad turística, además del fortalecimiento del trabajo que se viene haciendo en los colegios y universidades que tienen especialidades en la rama turística.

✓ Uno de los elementos que se destaca con mayor nitidez por su novedad e impacto en el accionar del PDL en las zonas rurales tiene que ver con el impulso del turismo comunitario. Redoblar el apoyo a este sector particularmente rico y variado de la provincia, territorio en el cual cada centro poblado muestra una incomparable riqueza en expresiones culturales, folclor, gastronomía, tradiciones, formas de convivencia y de relacionarse con la naturaleza, es una necesidad sentida de los grupos. Este apoyo debe traducirse en mecanismos concretos y accesibles de financiamiento reembolsable y no reembolsable, asistencia técnica, legalización, información, promoción y difusión.

- ✓ El impulso de la actividad turística ha contado con la integración y el aporte sustancial de las diversas municipalidades. La gestión efectuada desde el PDL para lograr el concurso de los gobiernos locales ha sido de trascendental importancia, favoreciendo el firme proceso de asunción de competencias descentralizadas que se había gestado desde hace algunos años atrás. Es pertinente afirmar el involucramiento de autoridades, dependencias administrativas y técnicas de las diversas municipalidades en este esfuerzo colectivo. Asimismo, se vuelve necesario redoblar energías y recursos por parte del PDL para convocar y mantener en vigencia espacios locales de coordinación con participación de empresarios, gremios, operadores y servidores turísticos a cuya cabeza se sitúen las autoridades del Ministerio de Turismo, GPM y Municipios para fortalecer el quehacer turístico.

- ✓ En el futuro inmediato es aconsejable mantener y profundizar la política de premios, reconocimientos y estímulos destinados a motivar y elevar la calidad de las iniciativas turísticas, sobretodo de aquellos manejados por familias de escasos recursos económicos y comunidades rurales. Se propone la continuidad, ampliación y diversificación del mecanismo de fondos competitivos implementado por la Fundación ETEA, con la finalidad de potenciar las iniciativas familiares y comunitarias en el área turística.

- ✓ Finalmente, se recomienda al DPL facilitar recursos humanos y financieros para promover iniciativas turísticas con identidad propia tales como "El Pueblo Manta" de las Comunas del Sur de Manabí o la Ruta de los Abuelos del Cantón Santa Ana. Estos productos requieren desarrollarse como iniciativas piloto para lograr que la provincia cuente con destinos turísticos con sello propio.

3.4. Agricultura orientada a la agroindustria

- **Estrategias y metodologías**

Este componente ha basado su accionar, en primer lugar, en un plan de fortalecimiento de las organizaciones de productores, mediante procesos de capacitación organizativa y técnica. Se proponía un proceso formativo que contribuya a fortalecer las organizaciones para que sean capaces de lograr economías de escala, tener mayor fuerza en la negociación de precios, canalizar créditos, replicar asistencia técnica y como medios para introducir tecnología. Se planteaba incluso la implementación de sistemas de información geográfica. Se debía realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación y fortalecimiento de las organizaciones de productores y luego poner en marcha un proceso de entrenamiento y formación técnica.

Del mismo modo, se planteó la estrategia de inventariar, evaluar y reactivar equipos e infraestructuras agroindustriales en Centros Educativos y Cooperativas, buscando su sostenibilidad social, económica y ambiental. Una de las prioridades fue estudiar las condiciones en que se encontraban las plantas de procesamiento industrial de los colegios técnicos de la Provincia de Manabí apoyados por la Reforma Técnica Educativa (RETEC), con la finalidad de ponerlos en funcionamiento, desde una perspectiva de sostenibilidad institucional y financiera.

Un tercer eje estratégico planteado originalmente guardaba relación con la introducción de tecnologías adecuadas para mejorar los sistemas productivos sin generar externalidades negativas al medio ambiente. Para ello se propuso la elaboración de una línea base, la elaboración de un programa de extensión agropecuaria, el establecimiento de parcelas experimentales con nuevas tecnologías, un estudio para producir insectos benéficos para control biológico y la producción y la difusión de una publicación trimestral sobre producción y comercialización.

- **Principales acciones desarrolladas**

Resultado	2006	2007	2008
• *R.10. 50% de las organizaciones agropecuarias de primer y segundo nivel, de los cantones priorizados se han capacitado, fortalecido,*	• *Realización de acuerdos y convenios con instituciones del sector (ACDI VOCA, MCCH y Universidad Católica extensión Chone)*	• *Ejecución del Programa de Capacitación en administración y gestión de microempresas rurales* • *Convenio con*	• *Se constituyó legalmente a Providencia, con la unión de siete organizaciones de base y la ADPM que según los estatutos estará por*

y están articuladas con el mercado		*GTZ/GESOREN para apoyar a la capacitación de organizaciones de productores que buscan la certificación orgánica para acceder a nuevos mercados* • *Comodato de un lote para la implementación de un Centro de Servicios Productivos para el Cacao* • *Inicio del proceso de constitución de la empresa asociativa La Providencia* • *Compromiso de ACDI VOCA para rehabilitar el inmueble de La Providencia* • *Conversaciones para que se financien centros intermedios de acopio y su equipamiento* • *Apoyo del Municipio de Chone para la implementación de tendales e infraestructura de secado* • *Inicio a la construcción de centros de acopio intermedio en tres localidades* • *Realización de tres acopios de cacao contando con capital semilla del PDL* • *Participación activa de ACDI VOCA* • *Apoyo a FECAFEM y sus organizaciones asociadas* • *Apoyo a la realización de ferias, días de campo, y foros en el marco de las mesas de concertación del sector agrícola*	*un lapso de 3 años.* • *Apoyo a cada una de ellas para la actualización de sus directivas, trámites en el SRI, capacitación en procedimientos parlamentarios, administrativos y contables* • *La Providencia cuenta con sus estatutos, fue elevada a escritura pública y se encuentra inscrita en la cámara de comercio de Chone* • *Cuenta con su Registro Único de Contribuyentes. Se encuentra en proceso de análisis y aprobación su reglamento interno.* • *Se han realizado diferentes eventos de capacitación en Contabilidad, Computación, Agricultura orgánica, administración y gestión empresarial* • *En el proceso de certificación orgánica, se ha contado con el apoyo de la GTZ, quien financió un convenio por $10.000 y tiene vigencia hasta diciembre 2008.* • *Se ha brindado capacitación en el proceso de certificación; actualmente se está seleccionando la empresa certificadora* • *La Providencia, a pesar de aún no contar con un contrato formal por la venta de su cacao, ha logrado una relación comercial con dos exportadoras de Guayaquil (TRANSMAR Y NESTLE), quienes se sienten satisfechas por la calidad del grano ofertado*

Resultado	2006	2007	2008
R.11. 100% de la capacidad agroindustrial de centros educativos y de cooperativas priorizadas han sido mejoradas y son aprovechadas comercialmente	• *Búsqueda de complementariedad y sinergia con Proyecto RETEC* • *Personal técnico de ADPM se integrará en la consolidación de la segunda fase del Proyecto RETEC*	• *Evaluación de las plantas procesadoras en los Colegios de Charapotó, San Isidro y Jipijapa* • *Insistencia ante el GPM para adecuación de la infraestructura* • *Se ha iniciado la constitución de empresas asociativas en el marco establecido por el MEC* • *Apoyo para la formulación de planes de negocios en las unidades productivas de los colegios, buscando la participación de socios estratégicos* • *Programas de capacitación sobre procesos estandarizados de producción* • *Gestiones para la conclusión de la readecuación de las infraestructuras*	• *Establecido proceso de producción y formulaciones, para cada uno de los productos identificados* • *Equipos requeridos, identificados en base a las pruebas de producción realizadas, para cada uno de los productos* • *Identificados proveedores, marcas de insumos y cantidades necesarias, en base a los resultados obtenidos en las pruebas piloto* • *Los análisis no se han realizado debido como consecuencia del mejoramiento de la infraestructura de las plantas procesadoras* • *Se cuenta con el proyecto de pre factibilidad para la planta Procesadora de CACAO* • *Maquinarias necesarias para el procesamiento de cacao y producción de chocolates en el comité empresarial la providencia, serán instaladas cuando esté lista la infraestructura* • *Se tiene implementado la parte de fermentación para elaboración del alcohol (laboratorio de la UTM, extensión Chone)* • *El programa de capacitación se aplicó en cada uno de los colegios donde se encuentran ubicadas las Plantas de procesamiento* • *El análisis de Pre-requisitos para aplicar un sistema de gestión de calidad fue*

			elaborado solo en la Planta de frutas y hortalizas en el Colegio Agroindustrial Charapotó. • *Para la identificación de este sistema, se implemento una capacitación en Planes de negocios, en el colegio Técnico San Isidro*

Resultado	2006	2007	2008
R.12. Se han introducido tecnologías adecuadas que permiten mejorar los procesos productivos sin generar externalidades negativas para el medio ambiente	• *Elaboración de un Acuerdo de Colaboración don Maquita Cushunchic para crear una finca de capacitación y experimentación agropecuaria*	• *Programa de Capacitación y Extensión elaborado por el GPM en seis microrregiones; se planea intervenir en acuerdo con el GPM en tres de ellas* • *Culminado estudio de factibilidad para la cría de controladores biológicos: dificultades enormes para su implementación* • *Inicio de un proceso de certificación según mejores prácticas agrícolas en busca de la certificación orgánica en la provincia* • *Sensibilización a productores y entidades públicas respecto a la promoción de controladores biológicos para enfrentar el exceso en la aplicación de productos químicos*	• *En este resultado no se ha realizado ninguna actividad* • *Algunos rubros se utilizaron en la ejecución de otras acciones*

- **Apreciación de los actores**

Colegio Agroindustrial Charapotó

Con la firma del Convenio ADPM-Colegio se hace factible la reingeniería de la planta procesadora de frutas y lácteos. Sin embargo, La propuesta de la consultoría (elaboración de pickles) fue descartada por falta de mercado. Se emprendió un proceso de capacitación intensiva a cargo de la Escuela de Formación Empresarial - EFE del FEPP[20], en el cual se estructuró el plan de negocios para la unidad productiva. Se solicitó el apoyo del GPM para remodelar la infraestructura, lo cual ha demorado demasiado. Manifiestan que si bien se han entregado ciertos equipos y materiales, hacen falta algunos elementos esenciales. Además, prevalecen errores graves en el diseño y construcción original. Con esas fallas será prácticamente imposible tramitar el Registro Sanitario (fallas en el piso de la planta, ventilación,

[20] Fundación Ecuatoriana Populorum Progressio

extracción de aire, cielo raso). Según los directivos y técnicos, las mermeladas y concentrados de frutas tienen perspectivas de mercado.

Con la participación del Ministerio e Industrias y Competitividad - MIC y su aporte (US $ 10.000) se profundizará en procesos de capacitación, se pondrá en marcha el plan de negocios, así como la instalación y el mantenimiento de la planta. Debe advertirse que una reingeniería integral de la planta es condición básica para un nuevo arranque con perspectivas de sostenibilidad. Debe buscarse, por otro lado, una armonía entre lo pedagógico y lo empresarial al momento de la operación de la planta. La unidad productiva debe funcionar con la participación de toda la comunidad educativa y con la integración de socio(s) estratégico(s).

Es fundamental trabajar con proveedores en líneas de producción orgánica para que los productos procesados tengan oportunidad en el mercado y signifiquen un aporte a la nutrición de las familias consumidoras. No se ha trabajado en este aspecto. Asimismo, la operación de la planta debe significar la generación de beneficios para los productores locales (familias de los educandos). El PDL-ADPM debe esforzarse a fondo para desarrollar una asistencia duradera en temas claves como: funcionamiento de la microempresa, obtención de Registro Sanitario, relaciones con clientes, mercadeo, entre otras.

ColegioTécnico San Isidro

La planta de lácteos en el Colegio de San Isidro, a decir de sus directivos y docentes, es totalmente pertinente dado que es una zona productora de leche y queso. En el colegio existe la capacidad para operarla y por ello el apoyo del PDL-ADPM fue de gran beneficio, empezando por el intensivo proceso de capacitación en microempresas rurales en el que participaron sus delegados. Como fruto de ese proceso, desarrollaron su proyecto para la elaboración de queso, yogurt y mantequilla. Con apoyo del proyecto se da inicio a una nueva readecuación de la infraestructura de la planta, para lo cual se debió desmontar todos los equipos y máquinas, paralizándose la operación parcial que se realizaba.

Es indispensable acelerar la terminación del local donde funcionará la planta con todas sus instalaciones. Es necesario asesorar al Colegio en la solución de algunos problemas graves, tales como el de la provisión de recursos para contratar gerente, técnico, laboratorista, personal de aseo, entre otras necesidades de personal, toda vez que los docentes tienen su carga horaria y no disponen de incentivo alguno para operar la planta con fines de lucro. Es necesario también lograr la patente y Registro Sanitario para cada uno de los productos a elaborarse. Algunos equipos requieren de un mantenimiento urgente para volver a trabajar ya que algunos de ellos no han funcionado (no se disponía de energía de 220 V). Es necesario señalar que a pesar de que tienen definido el punto de equilibrio y sus costos de operación, para apuntar a lograr utilidades no podrán pagar el costo de energía con las tarifas regulares.

Frente a toda esta problemática, es indispensable un acompañamiento cercano del PDL-ADPM, no sólo para una adecuada operación técnica, sino sobre todo para lograr que la propuesta de la unidad productiva educativa logre funcionar con réditos y además, sin descuidar la formación de los/as estudiantes y el beneficio para las familias de la comunidad educativa. Mencionan que también esta planta contará con el apoyo técnico y financiero del MIC.

Unidad Educativa 15 de Octubre de Jipijapa

Desde hace varios años, la planta de cárnicos del Colegio Jipijapa venía operando parcialmente, debido a falencias en la infraestructura y en la instalación de sus equipos y maquinaria. Al parecer, dichos errores se acarrean en las tres plantas procesadoras que operan en los respectivos colegios seleccionados. El PDL- ADPM deciden intervenir para poner en real funcionamiento estas plantas procesadoras. Luego de la firma de convenios y los estudios respectivos se considera que es necesario construir una nueva infraestructura, cuya construcción ha tardado demasiado tiempo (dos años).

Previo a ello, se realizó un diagnóstico y un estudio de mercado para tres productos: mortadela, jamón y salchichas. Como la planta funcionaba parcialmente hasta hace poco tiempo, se entregaron algunos insumos y materiales. Desde junio está desmontada la planta a la espera de instalarla en el nuevo local. Mientras tanto se ha venido trabajando en la idea de armar una unidad productiva con la participación de docentes, padres de familia, estudiantes y un socio estratégico. Al respecto, los directivos y técnicos del colegio plantean algunas inquietudes: ¿cuál va a ser la participación de los/as estudiantes? ¿Trabajarán como operarias o como pasantes? ¿Esta participación será admitida por el socio estratégico?

Se ve la necesidad de que la planta de cárnicos una vez que esté operando con fines de lucro, no traiga como efecto que se sacrifique la función pedagógica y formativa con que fue concebida. Además se ve necesario, como en los otros casos, profundizar el acompañamiento para lograr las patentes y Registros Sanitarios, así como trabajar por conseguir clientes fijos relaciones comerciales satisfactorias. Con la contratación de SANTECH con fondos del MIC, se vislumbra la posibilidad de que la planta arranque en mejores condiciones.

Comité Empresarial La Providencia

Los participantes de esta iniciativa se hallan altamente comprometidos y entusiasmados con el proceso de la Providencia. El nivel de organización y reglamentación alcanzados, la infraestructura construida, el equipamiento logrado y el inicio de sus operaciones de venta de grano de cacao, llevan a afirmar a los integrantes de esta singular experiencia que por primera vez tienen ante sus manos una oportunidad inigualable de manejar un proceso íntegro de producción, transformación y comercialización, a partir de sus propios intereses.

Destacan, además, como hecho sobresaliente, el conjunto de actores públicos y privados que han concurrido hasta aquí al logro de esta iniciativa: ACDI-VOCA, AVSF-Francia, MCCH, CEDEN, UTM, ULEAM, ESPAM, INIAP, GPM, Municipalidades, PDL-ADPM. Este hecho constituye un elemento relevante para la zona norte de Manabí, la misma que, según el grupo participante, se había caracterizado por un total abandono de autoridades y de la cooperación.

Otro hecho realmente destacado es que no se trata de un proyecto de transformación de cacao solamente, sino que su punto de partida es la agrupación de organizaciones de productores de cacao y otros productos, cuya finalidad es manejar la cadena productiva hasta donde sea posible. En este punto, destacan el trabajo de campo con los productores, el proceso de transición hacia la certificación orgánica y el acopio de la producción de sus asociados para su posterior venta en el mercado nacional e incluso con perspectivas de exportación.

Reconocen que el proceso de capacitación anterior y actual ha tenido hondas repercusiones en el desempeño de las organizaciones asociadas y en el compromiso de los agricultores, aunque estos elementos no están libres de riesgos. Quizá la novedad más relevante es el proceso de construcción del Comité Empresarial, de sus normas de integración, de la participación de la ADPM como socio mayoritario, de las perspectivas, oportunidades y desafíos que ello representa, así como de las amenazas que ellos avizoran en el camino.

Justamente en esa línea, los delegados de las distintas organizaciones manifiestan la necesidad de elevar la conciencia de los productores asociados y de otros de la zona en el sentido de que mantengan su compromiso de entregar la cosecha al Comité Empresarial La Providencia, combatiendo las prácticas desleales de los intermediarios. Asimismo, es menester lograr recursos para instalar las tiendas de víveres, herramientas y medicinas de la misma organización, para que sirva para cohesionar a los socios y atraer a los demás agricultores. En ese sentido, debe ponerse en marcha el mecanismo de microcrédito para la adquisición de herramientas indispensables para el buen manejo de las plantaciones de cacao.

El rol del PDL-ADPM en esta próxima etapa, según los directivos y técnicos, será fortalecer institucionalmente al Comité Empresarial La Providencia, a través de varios mecanismos: ampliación del capital de operación, desarrollo de relaciones con clientes fijos, avance en el proceso de certificación orgánica de sus productores; mejoramiento de procesos de control y verificación, entre otros tantos.

Uno de los aspectos centrales para afirmar esta iniciativa es avanzar en el montaje del sistema de obtención de pasta de cacao y sus procesos conexos de control de calidad, particularmente en la instalación del laboratorio respectivo. Con ello se abren mejores perspectivas para nuevos mercados y la posibilidad de incursionar en la exportación. Para ello, a más de lo señalado, el grupo participante plantea le necesidad de trabajar para lograr que el Comité Empresarial pueda estar habilitado para exportar.

Este conjunto de elementos conducen a pensar, tal como la afirman los directivos de La Providencia, que el rol del PDL-ADPM debe ser continuo y extenderse al menos unos años más.

- **Comentarios del Equipo Evaluador**

✓ Los logros significantes que se han podido apreciar en este componente son: la conformación y operación del Comité Empresarial La Providencia, cuyos avances en cuanto a proceso organizativo, infraestructura y equipamiento son bastante considerables, aunque con mucho trabajo y retos por adelante; el proceso tortuoso para la reinstalación de las plantas procesadoras en tres colegios técnicos de la provincia –Charapotó, San Isidro y Jipijapa– que muestran algunos cuellos de botella tanto en el proceso de conformación de sus respectivas unidades productivas, cuanto en el montaje de los procesos de transformación agroindustrial; y, pequeños avances en las demás actividades planteadas originalmente en el proyecto.

✓ Cabe señalar que en el componente que se analiza en este apartado, se han podido evidenciar algunos ajustes al andar del proyecto, tanto en lo relacionado con la reformulación del POA y de sus actividades, cuanto de las partidas presupuestarias. Si bien este elemento ha permitido flexibilidad en el trabajo del equipo técnico del proyecto, no es menos cierto que se evidencia una debilidad debido a la falta de una línea base y en la formulación de resultados, metas e indicadores que no han podido ser aplicados en ciertas condiciones reinantes en el campo.

✓ Respecto de las plantas procesadoras que están en vías de reinstalación en los tres colegios mencionados, si bien representan el anhelo de sus respectivas comunidades educativas en el sentido de que por fin encontraron apoyo para ponerlas en adecuado funcionamiento, se debe advertir que al parecer persistirán las limitaciones con las que nacieron estas iniciativas. En el caso del Colegio Charapotó, el local destinado al funcionamiento de la planta y sus instalaciones conexas muestran severas limitaciones, como se verá más adelante. En el Colegio de San Isidro, existen máquinas que no han podido funcionar por fallas en las instalaciones y que, de no mediar una revisión y un tiempo de prueba, el proceso de pasteurización puede detenerse nuevamente. Para el caso del Colegio de Jipijapa, en cambio, el problema es que al no existir producción local de carne, no es posible enlazar la planta de procesamiento con los productores locales.

✓ En el Colegio Charapotó existen técnicos/docentes comprometidos y capacitados, así como capacidad de gestión administrativa. Sin embargo, en el pasado han sido víctimas de la indolencia de las autoridades, ya que poco pudieron intervenir en el diseño y montaje de la planta procesadora de frutas y hortalizas. En este caso, una reingeniería de la planta, tomando en cuenta la opinión del responsable técnico del colegio, es imprescindible para que pueda operar adecuadamente. Se deben resolver problemas como ventilación, extracción de aire, inclinación y acabado del piso, entre los principales problemas. No sería adecuado poner parches sobre los gruesos errores del pasado, ya que hacerlo implicaría que no se pueda obtener el Registro Sanitario de los productos.

✓ En el caso de los Colegios de San Isidro y Jipijapa, para la reinstalación de las plantas, debe pensarse en que su propósito es adiestrar estudiantes y apoyar a los productores. La puesta en marcha de las plantas procesadoras deben complementarse con instalaciones adecuadas de agua y energía eléctrica, pensando en la calidad y la inocuidad de los productos. Hay que hacerlo adecuadamente aunque sea solo con fines didácticos. Asimismo, es necesario prever esquemas de mantenimiento, calidad total y seguridad industrial.

✓ Respecto de la búsqueda del anhelado socio estratégico, es necesario considerar que quienes aportan capital buscan, casi siempre y legítimamente, solo fines de lucro. El objetivo de este tipo de unidades productivas debiera ser la autogestión, buscando la integración de productores locales, no necesariamente deben ser los mismos padres de familia. En todos los casos, se debe pensar primero en los mercados que están al otro lado de la puerta del colegio. Es decir, antes que invertir esfuerzos en buscar clientes en las grandes ciudades o en otros países, el propósito debiera ser apuntar a la comunidad local, la parroquia, la cabecera cantonal.

✓ La perspectiva de las unidades productivas educativas no puede dejar de lado al trabajo hacia atrás. Es decir, el desarrollo de proveedores locales, excepción hecha del Colegio de Jipijapa por obvias razones, buscando calidad en la materia prima, mediante la promoción de buenas prácticas entre los productores/proveedores. La proyección hacia los sistemas sanos de producción agroecológica y el manejo racional del ganado lechero debiera ser orientada desde estas instancias, con apoyo del PDL-ADPM. Solo de esta manera las plantas procesadoras podrán cumplir sus fines.

- ✓ La idea del socio estratégico debería estar considerada como un soporte al funcionamiento y operación de la planta, en base a las condiciones con las que cuenta cada unidad educativa, pensando en mercados locales, adiestramiento de estudiantes y apoyo a productores (padres de familia). El socio estratégico comercial viene más adelante, en un segundo momento, cuando los emprendimientos estén en plena operación y se vislumbre la necesidad de una estructura más compleja, tanto en lo operativo cuanto en lo comercial.

- ✓ Se debería buscar una estructura en la que opere la unidad educativa productiva con niveles gerenciales, con apoyo de ADPM y PDL, en la que intervengan funcionarios de los Colegios, quienes necesariamente tendrían que ser reconocidos y estimulados por su trabajo en las plantas de procesamiento. Se sugiere visitar otras experiencias. Los directivos de los colegios deben participar en la formulación y aplicación de los planes de negocio de las consultoras contratadas por MIC y ADPM.

- ✓ En general, el equipo de evaluación llama la atención en cuatro condiciones que debieran ser atendidas para garantizar de mejor manera la operación de las plantas de procesamiento en los tres colegios seleccionados: a) instalación adecuada y en el menor plazo posible de las plantas, esto es superando las falencias y errores anteriores; b) operación inmediata luego de la instalación, aunque sea solamente para efectos pedagógicos y formativos; c) orientación de la producción de las plantas procesadoras hacia mercados locales lo más cercano posibles y que vayan enlazando a grupos de productores/proveedores ubicados en el área de influencia de la institución educativa; y, d) afirmación de un mecanismo de acompañamiento sólido a mediano plazo, por parte del PDL-ADPM.

- ✓ En muchos sentidos, la propuesta de La Providencia es innovadora y con muchos retos. El salto que significa para un campesino tradicional convertirse en socio accionista de una empresa es significativamente elevado. En manos de este colectivo empresarial está la conducción de todo el proceso, lo cual representa la ambición de muchos proyectos y técnicos de todo lugar. Se augura muchos años de trabajo, la inversión de grandes esfuerzos, la necesidad de ingentes recursos e incluso de mucha buena fortuna.

- ✓ Se requerirán altas inversiones en capital y recursos humanos y tecnológicos para avanzar hacia el mercado externo; es menester mirar y aprender de otras experiencias locales como FECAFEM, COREMANABA, UOCQ, UONCRE, entre otras tantas en el país. La experiencia aconseja no apostar demasiado y en los primeros momentos a los mercados globales, ya que ello implica altos riegos y dependencia de factores imposibles de controlar. Se debiera actuar primero pensando en el mercado local y nacional. Quizá no es buena idea atarse a los grandes enclaves agroindustriales, ya que este modelo no genera mayores beneficios para los productores locales ni para el sector de los consumidores.

- ✓ Es indispensable apostar todo lo que esté alcance por el proceso La Providencia. En muchos sentidos, esta iniciativa puede abrir el camino hacia una nueva experiencia asociativa, tanto en la producción y transformación como en la comercialización, desde el interés de grupos campesinos de nivel pequeño y mediano. Para lograr este propósito, es menester la mayor dedicación posible de un equipo técnico y administrativo, la inyección de muchos recursos humanos y técnicos, así como, tal como se ha afirmado, la provisión de recursos financieros para avanzar en los objetivos comerciales.

- ✓ Es decir, para el modo de ver del equipo evaluador, el proceso de la Providencia recién ha empezado y las tareas por venir son hartas y complejas. En el país existen varios casos que demuestran que el intento por manejar cadenas productivas desde el nivel de organizaciones de base demandan muchos años, elevados esfuerzos en el acompañamiento y considerables inversiones financieras y técnicas. Para el sector norte de la Provincia de Manabí, el caso Providencia puede convertirse en emblemático si no se descuidan los siguientes elementos centrales: a) acompañamiento directo técnico, administrativo y gerencial durante al menos unos cinco años por parte del PDL-ADPM u otra instancia pertinente; b) capacitación intensiva y permanente a la base de las siete organizaciones que conforman el Comité Empresarial, orientada hacia la sostenibilidad de la actividad (beneficios económicos, promoción social y organizativa; equilibrio ambiental; desarrollo cultural e identidad); c) relacionamiento con otras experiencias nacionales y búsqueda de asocios para emprender en procesos de comercialización en el mercado nacional y/o externo; d)

provisión oportuna de recursos financieros para la operación permanente y oportuna del negocio, lo que implica desarrollar una relación cercana con entidades crediticias orientadas a apoyar este tipo de iniciativas.

- ✓ Finalmente, para avanzar con pie firme en el proceso La Providencia es necesario dar continuidad al proceso de certificación orgánica de los productores de cacao, el mismo que ya inició con el apoyo de la GTZ. Si bien es verdad que por ahora, la posibilidad es vender cacao en grano, en poco tiempo se podrá optar por la oferta de pasta de cacao, producto sobre el cual puede existir expectativa de algunas empresas. Se debe emprender en planes de mejora del proceso productivo, desde las huertas tradicionales, pasando por la cosecha, el acopio, el manipuleo del grano, hasta puntos avanzados en la cadena. El proceso arrancó y no hay marcha atrás.

- ✓ En medio de este proceso se encuentra el PDL-ADPM. Su rol debiera continuar siendo la gerencia y el aporte de recursos humanos de alto nivel, así como de facilitador de recursos financieros y técnicos por varios años más. Sería aconsejable estudiar a fondo y prevenir los riesgos de un endeudamiento como el que se está gestando con una entidad holandesa. En el futuro inmediato, el GPM como entidad encargada de la promoción de actividades productivas, debe adecuar su rol en todo este proceso. ¿Por qué no se convoca a una ONG o Corporación local no gubernamental para que preste el asesoramiento técnico y la dirección general de La Providencia, mientras va retirándose la ADPM en el plazo previsto?

- ✓ Por fin unas palabras sobre lo que se ha quedado en el camino. El trabajo del PDL en relación con otros sectores como el de la pequeña y mediana caficultura ha sido dejado de lado aduciendo que existe demasiada intervención. Esa afirmación no es compartida por el equipo evaluador toda vez que persisten los riesgos de insostenibilidad entre los gremios dedicados al comercio asociativo del café y entre las asociaciones de productores. Respecto de otras actividades como la instalación de una finca experimental, el trabajo relacionado con la obtención de controladores de plagas y enfermedades o el programa de extensión agrícola, entendemos que estas actividades han sobrepasado las capacidades del equipo técnico del PDL Manabí.

3.5. Género

- **Estrategias y metodologías**

El enfoque de género dentro del PDL Manabí no fue contemplado originalmente. En el POA del 2007 se coloca como indicador la puesta en marcha del departamento de género y comunicación, como parte de los objetivos de la ADPM. La propuesta consistió en desarrollar diagnósticos y talleres de sensibilización, tanto a nivel de las organizaciones, cuanto la interior del equipo técnico del proyecto. Se ha venido desarrollando la idea de crear una red o un grupo que trabaje el tema de género entre las entidades y organizaciones vinculadas al PDL Manabí. La intención es lograr que se visibilice la situación de género en la provincia, buscando además la generación de políticas que permitan mejorar el rol de la mujer.

Siendo el enfoque de género escasamente visible, cabe indicar que se han apoyado con capacitaciones a diferentes grupos de mujeres que se hallan vinculados al proyecto, como comités empresariales, centros de servicios pesqueros, grupos productores y colegios, ya que ha sido la presencia de mujeres en estos grupos quienes han levantado el interés supremo de las mujeres de contar con espacios autónomos y el manejo independiente de recursos económicos.

El enfoque de Género fue impulsado en el PDL a instancias de AECID, toda vez que su política de apoyo incluye expresamente enfrentar el tema de la Igualdad como principio ilustrado y derecho universal e inalienable de todas las personas sin distinción de ningún tipo, que favorezca en su ejercicio la consecución del bienestar material y el desarrollo humano integral en condiciones de libertad, dignidad, seguridad económica y acceso a las mismas oportunidades en todos los espacios de participación y desarrollo.

- **Acciones desarrolladas**

Entre las acciones desarrolladas se encuentran aquellas que parten del taller "I Foro Taller de Género en el Desarrollo" organizado por la ADPM a mediados del mes de septiembre en la ciudad de Portoviejo, cuyo objetivo era acercar a los diversos/as actores y actrices de la provincia a las

problemáticas de género, evento desde el que se decide conformar la Red de Equidad de Género a través de: Reuniones de análisis; Reuniones para capacitación; Actos públicos; Celebración de días importantes para las mujeres, entre otros

En este mismo marco se toman contacto con entidades nacionales e internacionales como el CONAMU, UNIFEN, UNFPA, CONSEJO PROVINCIAL, ante quienes se presenta la red y se proponen apoyos para el fortalecimiento de la misma. Es de indicar que la red al momento cuenta con la representación de diez cantones en su interior. La Red, al momento analiza cuál es la mejor opción para su funcionamiento, esto es si ser una red o si convertirse en una organización de segundo o tercer grado, a la manera de una federación.

Por otro lado, el proyecto ha tratado de promover la participación de las mujeres impulsando iniciativas productivas tales como:

- ✓ Mayeti, Frutimar, Cayomar, Asociación de Mujeres que pertenece al Comité Empresarial de San Vicente. En este caso, han concluido su capacitación, la misma que estuvo a cargo de la Subsecretaría de Recursos Pesqueros. El proyecto las ha dotado de equipamiento e insumos de trabajo y están a la espera de empezar a producir.

- ✓ Aportando para grupos previamente establecidos como Prodemar en Crucita. Este grupo puede mostrar una cierta experiencia productiva, estando a punto de iniciar aquella fase en la que deben ver utilidades y ampliar mercados, pero sobre todo funcionar estrictamente como una empresa.

- ✓ Asociación Río de Oro del Comité Empresarial La Providencia cuya dedicación aún no es productiva. Se trata de una organización de mujeres cuyas principales actividades se relacionan con el aprendizaje de oficios de mujeres, esto es costura y repostería, entre otros. Ellas se encuentran calificadas como productoras, pero son sus esposos quienes desarrollan y controlan la actividad productiva en torno al cacao.

- **Apreciación de los actores**

La red es considerada como un espacio necesario y valioso en la provincia de Manabí. Las integrantes de este colectivo son las encargadas de impulsarla, invitando a más personas y organizaciones para que integren la Red. Consideran que es importante que la red cuente con un espacio físico en donde funcionar. Asimismo, afirman que un mayor acompañamiento les permitiría fortalecer el trabajo de promoción y el nivel de organización.

Plantean la necesidad de contar con un mapeo de los grupos de mujeres que existen en la provincia, elemento que les ayudaría en mucho a fortalecer la comprensión del tema de equidad de género. Como existen desniveles de conocimientos y gestión al interior de las organizaciones integrantes de la Red, la capacitación se vuelve necesaria para igualar los ritmos y las comprensiones y para empujar acciones eficaces para promover la problemática de las mujeres y la equidad de género.

Una de las actividades que podría contribuir a mejorar la gestión de la Red es la necesidad de conocer a profundidad los contenidos y objetivos del PDL, así como el interés de participar en la elaboración de su Enfoque de Género y POA, procesos que están en marcha ahora mismos.

En lo que tiene que ver con las iniciativas productivas, las organizaciones de mujeres están esperando que se inicie la etapa de producción, particularmente en FRUTIMAR Y CAYOMAR, lo cual se hará viable cuando entre a funcionar el Centro de Servicios Pesqueros.

Consideran que se debiera extender la duración del PDL.

- **Comentarios del Equipo Evaluador**

La Red de Organizaciones por la Equidad de Género (ROEG) es una iniciativa necesaria y valiosa en la Provincia de Manabí. La Red, hasta el momento mantiene acciones a favor de la mujer, aunque con escasos niveles de planificación y seguimiento. Por esa razón, es necesario contar con más personal técnico que colabore en el seguimiento y acompañamiento de las acciones emprendidas.

El trabajo de género y la construcción de la red es una iniciativa que se está construyendo al andar, que ha llegado en un muy buen momento, y que por ello debe contar con acompañamiento cercano de al menos un período de unos cuatro años, para que se logren cambios en las políticas y en las conductas de las personas.

Es necesario que el grupo que está impulsando la red, realice una planificación que garantice el seguimiento y monitoreo de lo planteado. Asimismo, un proceso de capacitación que incluya temas como género, empoderamiento, deberes y derechos, ayudaría a minimizar los desniveles de conocimiento y experiencia que existen entre las integrantes de la red.

Para fortalecer la red es necesario identificar y apoyar a los grupos de mujeres que existen en la provincia. La Red debe hacer una convocatoria abierta en toda la provincia, a fin de que se sienta que es un espacio para todas y todos los manabitas. El tema de las políticas públicas debe ser trabajado en dos vías, una desde las demandas de las mujeres y otra desde la gestión en los espacios públicos.

Es necesario que la red tome en cuenta los ritmos de las integrantes. Para lo productivo: es necesario un mayor acompañamiento a las iniciativas productivas; la capacitación por sí sola no es suficiente para emprender. El tiempo que le resta al proyecto no es suficiente para que estas iniciativas puedan andar autónomamente una vez que el acompañamiento técnico deje de existir.

El Acompañamiento gerencial es imprescindible en la etapa de producción en cada uno de los grupos. Lograr que los planes de negocios sean apropiados por las integrantes de los grupos productivos, podría ser un ejercicio que el proyecto asuma como tarea principal.

Del mismo modo, procesos de capacitación en empoderamiento e identidad serían beneficiosos para las nuevas empresarias, así como en aspectos legales concernientes a la actividad específica.

Las verdaderas relaciones de género están por vivirse y será el día a día quien diga los resultados, sobre todo en el sector pesca.

3.6. Matriz[21] de avance de Objetivos y Resultados (EVALUACIÓN INTERMEDIA PDL – MANABÍ [22])

Nivel de objetivos	Descripción	Indicadores planteados	Apreciación Evaluación intermedia	Confirmación Hipótesis
Objetivo Específico	Incrementar la capacidad de las organizaciones locales para conducir los procesos y a los actores sociales hacia el desarrollo, la equidad y la consolidación de sus instituciones	⇒ Tasa de incremento de la aceptación de sus líderes ⇒ Tasa de incremento de participación ciudadana. ⇒ Tasa de éxito de lo planificado	⇒ Alto ⇒ Medio ⇒ Para evaluación final	Se confirma que: ⇒ Consejo Provincial de Manabí mantiene su compromiso político y financiero ⇒ Estabilidad política ⇒ Voluntad política ⇒ Intereses creados no afectan el normal desarrollo del proyecto ⇒ Organizaciones y pobladores proactivos

[21] El análisis que se presenta en esta matriz se refiere solamente al nivel de Resultados, dado que el Objetivo General y los Específicos se deberán verificar en la Evaluación Final.

[22] Se trata de un comentario de apreciación del equipo evaluador que carece de la precisión requerida dado que no se cuenta con Línea de Base ni con una matriz de verificación de indicadores. Se confirma que, en general, las hipótesis planteadas están vigentes hasta diciembre del 2008, si se consideran los ajustes estructurales del Estado establecidos en la Nueva Constitución.

Nivel de objetivos	**Descripción**	**Indicadores planteados**	**Apreciación Evaluación intermedia**	**Confirmación Hipótesis**
Objetivo Específico	Impulsar la promoción y consolidación del tejido productivo a través de alianzas estratégicas que posibiliten contar con una buena planificación y coordinación interinstitucional, con recursos humanos debidamente capacitados, con infraestructura productiva adecuada y con acceso a tecnologías apropiadas	⇒ Tasa de incremento de la inversión en infraestructura productiva pesquera. ⇒ Evolución de la productividad y de la ⇒ cantidad de especies vivas y pescadas ⇒ Incremento del nivel de precios del pescador artesanal ⇒ Número de Instituciones organizadas en la Corporación de Turismo ⇒ Tasa de incremento de participación de las organizaciones turísticas ⇒ Tasa de éxito de lo planificado en turismo ⇒ Número de documentos de planificación provincial en turismo ⇒ Tasa de incremento de la inversión en infraestructura productiva agrícola ⇒ Evolución de la producción y productividad agropecuaria ⇒ Evolución de la rentabilidad agrícola	⇒ Para evaluación final ⇒ Se ha construido el PPTSM	Se confirma que: ⇒ Intereses creados no afectan el normal desarrollo del proyecto ⇒ Organizaciones y pobladores proactivos ⇒ Estabilidad económica ⇒ Los distintos actores del sector turístico participan activamente en el proceso de organización y planificación provincial. ⇒ La situación política nacional y provincial permite la unión y coordinación del sector turístico ⇒ El Consejo Provincial de Manabí mantiene su compromiso político y financiero ⇒ Agricultores receptivos y abiertos al cambio.

Nivel de objetivos	Descripción	Indicadores planteados	Apreciación Evaluación intermedia	Confirmación Hipótesis
Resultado	Se ha contribuido al fortalecimiento y a la consecución de los objetivos de la Agencia de Desarrollo de Manabí **OB1R1**	⇒ Tasa de cumplimiento de metas ⇒ Número de proyectos aprobados y financiados ⇒ % de reconocimiento público	⇒ Media. ADPM está operando formalmente tres meses ⇒ Alto. (Al menos 6 proyectos aprobados) ⇒ Alto reconocimiento de representantes institucionales y organizaciones sociales participantes	Se confirma: ⇒ Estabilidad política ⇒ Voluntad política
Resultado	60% de las Juntas Parroquiales de los cantones **priorizados** se han capacitado, fortalecido y conducen sus acciones de acuerdo a sus Planes de Desarrollo y a un enfoque de género **OB1R2**	⇒ Número de Juntas Parroquiales y personas capacitadas ⇒ N° de Juntas Parroquiales equipadas ⇒ Tasa de cumplimiento del plan	⇒ Alto (22 capacitadas directamente) ⇒ Medio (9 equipadas) ⇒ Bajo (apenas iniciados)	Se confirma: ⇒ Estabilidad política ⇒ Voluntad política ⇒ Plan de desarrollo respaldado por la población
Resultado	Se ha contribuido en la elaboración, aprobación y ejecución del informe "Objetivos del Milenio" para Manabí **OB1R3**	⇒ Informe elaborado y aprobado ⇒ Pacto Social ⇒ Documento con la estrategia	⇒ Alto ⇒ Medio ⇒ Medio	Se confirma: ⇒ Estabilidad política ⇒ Gobiernos seccionales colaboran

Nivel de objetivos	Descripción	Indicadores planteados	Apreciación Evaluación intermedia	Confirmación Hipótesis
Resultado	60% de las Organizaciones Pesqueras de base del ámbito del proyecto, han sido capacitadas y fortalecidas. **OB2R4**	⇒ Número de Organizaciones pesqueras y personas capacitadas. ⇒ N° de personas atendidas por el BM	⇒ Medio	Se confirma: ⇒ Estabilidad en las organizaciones ⇒ Intereses creados no afectan el normal desarrollo del proyecto
Resultado	Se ha iniciado el proceso para que la cadena de valor de la pesca artesanal mejore y se fortalezca **OB2R5**	⇒ Documentos de estudios realizados ⇒ Tasa de efectividad en la consecución de financiamiento	⇒ Alto ⇒ Medio (pendiente acceso a crédito productivo)	Se confirma: ⇒ Intereses creados no afectan el normal desarrollo del proyecto ⇒ Respaldo general al proyecto
Resultado	Se ha contribuido al aprovechamiento sustentable de los recursos pesqueros del Estuario del Río Chone **OB2R6**	⇒ Evolución de la productividad y de la cantidad de especies. ⇒ Plan de manejo aplicándose	⇒ Evaluación final ⇒ Bajo	Se confirma: ⇒ Pobreza no ejerce presión sobre el medio ambiente ⇒ Se aplica Plan de Manejo
Resultado	Las instituciones locales de desarrollo turístico están organizadas, cuentan con una planificación provincial y realizan una gestión coordinada del sector turístico **OB2R7**	⇒ Número de Instituciones organizadas en la Corporación de Turismo. ⇒ Número de documentos de planificación provincial	⇒ Alto ⇒ Alto	Se confirma: ⇒ Los actores del sector participan activamente ⇒ La situación política permite la unión y coordinación del sector

Nivel de objetivos	**Descripción**	**Indicadores planteados**	**Apreciación Evaluación intermedia**	**Confirmación Hipótesis**
Resultado	Se ha puesto en marcha un modelo sostenible para el proceso de diseño, promoción y comercialización de productos turísticos en Puerto López y Pedernales **OB2R8**	⇒ Número de productos turísticos operando correctamente ⇒ Tasa de incremento de turistas	⇒ Alto ⇒ Evaluación final	Se confirma: ⇒ Instituciones locales brindan su apoyo y participación ⇒ La población local participa activamente en el proyecto
Resultado	40% de prestadores de servicios turísticos de las zonas priorizadas han sido capacitados y están brindando un servicio eficiente y de calidad, con infraestructuras turísticas adecuadas y acordes al medio. **OB2R9**	⇒ Número de prestadores de servicios turísticos capacitados. ⇒ % de establecimientos turísticos que han realizado mejoras en su infraestructura	⇒ Alto ⇒ Bajo (pendiente acceso a crédito)	Se confirma: ⇒ Aprovechamiento de ⇒ Capacitaciones ⇒ Se ha canalizado fuentes de financiamiento para realizar las mejoras en infraestructura.
Resultado	50% de las organizaciones agropecuarias de primer y segundo nivel, de los cantones priorizados se han capacitado, fortalecido, y están articuladas con el mercado **OB2R10**	⇒ Número de organizaciones y personas capacitadas ⇒ Grado de articulación al mercado ⇒ Aumento de los servicios a sus socios	⇒ Bajo ⇒ Bajo ⇒ Alto (La Providencia)	Se confirma: ⇒ Aprovechamiento de ⇒ capacitaciones. ⇒ Participación activa de ⇒ organizaciones y pobladores
Resultado	100% de la capacidad agroindustrial de centros educativos y de cooperativas **priorizadas** han sido mejoradas y son aprovechadas comercialmente **OB2R11**	⇒ Número de agroindustrias mejoradas y operando comercialmente. ⇒ Evolución de ventas, gastos y utilidades de las agroindustrias	⇒ Bajo ⇒ Bajo	Se confirma: ⇒ Participación activa de los responsables y dirigentes y apoyo al sistema organizativo empresarial ⇒ Estabilidad económica

Resultado	Se han introducido tecnologías adecuadas que permiten mejorar los procesos productivos sin generar externalidades negativas para el medio ambiente **OB2R12**	⇒ Número de tecnologías introducidas ⇒ % de incremento en la productividad de los cultivos ⇒ % incremento en los ingresos	⇒ Bajo ⇒ Bajo ⇒ Bajo	Se confirma: ⇒ Agricultores receptivos y abiertos al cambio, incorporan nuevas técnicas ⇒ Entusiasmo de los pobladores
Resultado	Se ha contribuido a generar o mejorar la infraestructura necesaria para fortalecer el tejido productivo y social **OB2 R13**	⇒ Número de infraestructuras construidas o mejoradas ⇒ Número de infraestructuras acabadas	⇒ Medio (3 colegios y La Providencia) ⇒ Bajo	Se confirma: ⇒ No hay cambios en el aporte local o si los hay, es para incrementarlo

4. Organización para la Ejecución

4.1. Estructura Organizativa

La estructura organizativa del PDL Manabí mantiene los siguientes niveles para su ejecución: i) un primer nivel estratégico conformado por los Representantes de AECID y CPM agrupados en el denominado *Comité de Gestión CG*, con funciones de orientación sobre las acciones, rendición de cuentas y aprobación de planes e informes periódicos. Esta estructura no ha funcionado según lo previsto, dos veces al año, aunque la acción estratégica propiamente dicha se ha dado en la relación del Director Expatriado con los diferentes estamentos del CPM, lo que ha viabilizado las acciones entre las dos instituciones.

Un segundo nivel de la estructura organizativa del PDL le corresponde a la denominada Unidad de Gestión UG, responsable de la ejecución directa de la ejecución y está conformada por dos Co-directores designados por el GPM y la AECID, respectivamente, con responsabilidades de planificación, dirección, administración del presupuesto y recursos humanos, así como las relaciones institucionales. La UG se complementa con especialistas por cada uno de los cinco componentes: Fortalecimiento Institucional y Gobernabilidad Local; Pesca Artesanal, Turismo con Base Local, Agricultura orientada a la agroindustria rural y Aumento de las Capacidades y Autonomía de la Mujer.

La UG incluye personal administrativo financiero (tres personas) asignadas a la estructura de la ADPM por el CPM, como parte del aporte definido en el documento Proyecto.

4.2. Capacidad Técnica y de Liderazgo

Las entrevistas institucionales permiten apreciar un alto grado de capacidad técnica de los miembros de la UG. En general señalan los entrevistados que los técnicos de la ADPM-PDL manejan los temas técnicos en cada componente especialmente productivo. En el tema de Fortalecimiento Institucional y Gobernabilidad Local, el PDL reclutó una técnica con antecedentes en el trabajo con PROLOCAL, lo que según el representante de este programa estatal (hoy PRODER) ha permitido extender los enfoques de desarrollo local a través del PDL en otras zonas de la provincia, lo que ha permitido alimentar los procesos en la provincia. Tanto en pesca, turismo y agricultura, se destaca el aporte y capacidad de los técnicos del PDL.

Si se entiende como liderazgo la capacidad de "influir" sobre las personas e instituciones para alcanzar metas comunes, se puede señalar que el PDL y su UG han venido manteniendo un claro liderazgo en la ejecución de sus planes de trabajo, convocando a un número importante de los actores institucionales regionales, en torno a objetivos y acciones concertadas en función de la problemática de cada componente. Esta capacidad de influir se refleja en el aglutinamiento de los actores locales alrededor de estructuras como el GUM, Red Tejedora, Asociación de Juntas Parroquiales, las que se han alineado en torno a la propuesta del PDL.

4.3. Relaciones Entre los Actores

Las relaciones entre los actores han tenido altos y bajos, propios de la complejidad institucional derivada de la creación de la ADPM y la implementación del PDL Manabí. Se ha señalado que se han presentado "intermitencias" en la designación del Director Nacional, lo que ocasionó que el primer semestre del 2008 exista una paralización en las acciones previstas en el plan operativo. Se debe destacar que en general el relacionamiento entre los miembros de la UG – CPM y entidades relacionadas se ha desenvuelto en términos normales. Alguna dificultad se ha evidenciado en las relaciones en el componente turismo, entre los representantes institucionales del CPM, Ministerio de Turismo y PDL, resultado de los diferentes enfoques de trabajo, sin embargo las entidades estatales manifiestan que estas dificultades no han limitado las actividades programadas.

5. Efectos y Tendencias en los Impactos

5.1. Productivos y Tecnológicos

- ✓ La intervención apoyada por el PDL ha estado orientada hacia el manejo de encadenamientos productivos, intentando dirigir los procesos en todas y cada una de sus etapas. Es decir, sobre todo en lo componentes de pesca artesanal y agricultura orientada a la agroindustria, el propósito ha sido enlazar sistemas de producción primaria con procedimientos de transformación y agregación de valor, dirigiendo los esfuerzos hacia la comercialización directa de lo obtenido. Esta orientación novedosa, en tanto pretende que sean productores más bien pequeños quienes manejen el sistema, se ha desarrollado parcialmente hasta aquí en no más de tres experiencias: La Providencia y los Comités Empresariales de San Vicente y Puerto Cayo.

- ✓ En general, se puede afirmar que la tecnología empleada para ir montando estas unidades productivas, es básicamente convencional. Tanto la infraestructura, maquinaria, equipos, instalaciones, como las fuentes de energía y los procesos de transformación se encuentran normalmente en el mercado local y al acceso de amplios públicos. No se ha evidenciado el uso de tecnologías alternativas, de bajo impacto ambiental o basados en materiales e insumos locales.

- ✓ El enlace de grupos de productores locales efectuado por el PDL para conformar unidades productivas de carácter agroindustrial se ha proyectado sobre todo hacia los sistemas de transformación y agregación de valor, más que al trabajo con los sistemas productivos primarios (agricultura y pesca artesanal). El conjunto de destrezas y prácticas de las familias productoras, así como algunas innovaciones en sus sistemas productivos o de captura, provienen de desarrollos previos. Es decir, existen procesos productivos tecnológicos y organizativos que sirvieron de antecedente y sustento para que pueda aplicarse el esquema del PDL.

- ✓ En ese sentido, los esfuerzos del PDL más que nada han estado dirigidos a montar las estructuras empresariales y a poner en marcha los procesos tecnológicos –máquinas, equipos, instalaciones, flujos de operaciones– antes que a prestar apoyo a necesidades de asistencia técnica y apoyo a los sistemas productivos de las familias campesinas y pescadoras artesanales.[23]

5.2. Económicos

- ✓ El PDL ha privilegiado la conformación de colectivos empresariales familiares y asociativos como herramienta para lograr impactos en la economía local, particularmente en la generación de ingresos de los sectores involucrados. La constitución de estos colectivos empresariales son una novedad en el campo manabita, la misma que no data más allá de unos dos años. Esta dirección estratégica representa también grandes retos y desafíos, ya que pone a prueba la capacidad de varios niveles institucionales, técnicos y sociales que han apostado por este tipo de herramienta, para apuntar a mejorar la situación económica de las familias involucradas.

- ✓ Más en detalle, la estrategia de este tipo de empresas es competir en mejores condiciones en el mercado local, nacional e incluso externo, intentando el control de todo el proceso. Hasta el momento, muy pocas experiencias prácticas se pueden contar en verdadera operación. La mayoría de unidades productivas está en etapa de implementación y en pocos meses empezará su operación. Siendo la generación de ingresos la prioridad de esta estrategia, los esfuerzos para que en el próximo período se cumplan los indicadores planteados, se presentan ciertamente elevados.

- ✓ Un elemento que se debe destacar guarda relación con el rol que ha venido desempeñando el PDL como suscitador de esta iniciativa y la ADPM como socio mayoritario de las empresas. Hasta la mitad del período, las unidades productivas empresariales dependen casi totalmente de las dos instancias señaladas, no solo desde el punto de vista económico y financiero, sino también en cuanto se refiere a la conducción general –la gerencia– del proceso. Para las siguientes etapas, es

[23] En perspectiva parecería que los esfuerzos y recursos del PDL se están orientando en mayor proporción hacia los procesos de transformación y comercialización en relación a los que se están invirtiendo en procesos productivos propiamente dichos: manejo de suelos, técnicas d cultivo en agricultura. Sistemas de captura, mejoramiento de artes de pesca, cambios de equipos en pesca artesanal

fundamental evitar una práctica de sobreprotección a las nacientes empresas, aunque cuidando de no poner en riesgo su sostenibilidad económica.

- ✓ Del mismo modo, un buen número de emprendimientos familiares o de pequeños grupos aspira conseguir recursos financieros mediante microcrédito, para mejorar sus negocios y su actual desempeño. Será de mucha importancia gestionar mecanismos para canalizar recursos crediticios en condiciones adecuadas para las organizaciones de base.

5.3. Medioambientales

- ✓ De manera general, se ha podido evidenciar en el accionar del PDL una más bien escasa referencia a acciones de protección, conservación y manejo sostenible de recursos naturales, sobre todo en la ejecución de campo. Los procesos de acopio, transformación y comercialización no muestran con claridad mecanismos para evitar contaminación de suelos, fuentes de agua o atmósfera. En la descripción de plantas de procesamiento, unidades productivas, centros de acopio y centros de servicios pesqueros no se ha podido evidenciar preocupaciones en torno a este tema, aunque quizá estén previstos en sus diseños.

- ✓ Las variables ambientales aparecen en las acciones de campo del PDL cuando se habla del proceso de certificación orgánica de fincas productoras de cacao. El interés en procesos de certificación orgánica ha prendido en importantes grupos de productores de la zona norte y ello es altamente positivo en la medida en que ese proceso inducirá a desarrollar prácticas altamente amigables con la conservación de la biodiversidad y los ecosistemas en su conjunto en donde se desarrolla el sistema agroforestal del cacao, además de favorecer una mejor condición para el mercado internacional.

- ✓ En el componente de Turismo con Base Local se puede notar una interesante referencia en cuanto a manejo de recursos naturales y su protección. Tanto las iniciativas de turismo comunitario, agroturismo y ecoturismo en áreas protegidas, promueven un uso racional de los elementos y atractivos naturales, motivando una cultura de respeto y protección por ese patrimonio. Vale destacar que en los dos casos, la motivación para conservar la naturaleza está en estrecha relación con la posibilidad de obtener beneficios. Desde ese punto de vista, el impulso a este tipo de iniciativas de ecoturismo, turismo comunitario y agroturismo muestran mejores virtudes de integralidad.

5.4. Socio Organizativos

- ✓ El impulso a la constitución de organizaciones de carácter empresarial constituye un elemento relevante del PDL. De la revisión del material escrito y del trabajo de campo, se encuentra poca referencia al trabajo con organizaciones tradicionales del campo manabita. Si bien es verdad que estas organizaciones tradicionales han sido debilitadas, poco direccionadas, no es menos cierto que aún representan intereses de vastos sectores del campo. Quizá se podría actualizar un mapeo de organizaciones sociales con las cuales se podría emprender en procesos productivos de más amplio impacto social que los que se ha logrado hasta el momento.

- ✓ Con la marcha del proyecto, también se ha inaugurado una nueva manera de organizar la participación de las organizaciones y de las instituciones locales. Son los Grupos de Acción Local que se encuentran operando en dos zonas de la provincia. Más allá de la convocatoria que han logrado realizar y del entusiasmo con que son observados los GAL, convendría preguntarse si su organización irá permitiendo superar fenómenos tan asentados en Manabí como el caciquismo y el clientelismo. Si bien es cierto que se demanda nuevas y creativas formas para favorecer la participación y la actoría social, vale la pena también seguir profundizando sobre el proceso de reordenamiento territorial que se ha gestado desde hace años atrás y que hoy cobra vigencia en los postulados de la nueva Constitución. Quizá sería interesante que el DPL anime la más amplia discusión y debate sobre la constitución de nuevas instancias territoriales que vayan quedando para amplios plazos.

- ✓ Algunos espacios como GUM, Red Tejedora, Red de Género han sido gestados desde iniciativas del PDL hasta el momento. Para que puedan superar esos límites y aspiren a convertirse en espacios de participación y toma de decisiones, será importante que el PDL y la ADPM coloquen una cierta

cantidad de recursos –quizá a la manera de un fondo competitivo– para que investigadores/as, cientistas, técnicos/as y profesionales del desarrollo tengan la oportunidad de aplicar a esos fondos y ejecutar proyectos de diversa índole en toda la geografía manabita. En este próximo período se podría convocar a estas instancias para acordar mecanismos y procedimientos, siempre y cuando exista la disposición del PDL-ADPM y la disponibilidad de recursos.

5.5. Institucionales

- ✓ La intención del Consejo Provincial de Manabí, en el sentido de trabajar por el desarrollo productivo, con orientación empresarial lo coloca en un nuevo rol. Es fundamental que se pueda garantizar continuidad en la definición y aplicación de las políticas de fortalecimiento institucional en la Provincia de Manabí. El Gobierno Provincial en conjunto con otros actores ha intentado superar una aún débil y desarticulada institucionalidad. Como PDL quedan dos años para promover esta discusión y dejar armada una arquitectura armónica entre las instancias gubernamentales y los amplios sectores sociales.

- ✓ A nivel de cantones y parroquias, la diversidad de arreglos institucionales es la constante. Cada localidad tiene un ritmo, unos conflictos, unos intereses por resolver. El proyecto debe apuntar para que cada espacio institucional encuentre su propio horizonte. Es necesario superar los procesos burocráticos centralistas, la pretensión de homogeneizar los distintos casos y la demora en la atención a las necesidades. En la medida en que el PDL actúa en el campo, puede ser capaz de canalizar demandas, necesidades y propósitos de vastos sectores hacia las instancias del gobierno provincial. Para ello, será indispensable establecer precisos mecanismos de coordinación.

- ✓ Una tarea urgente que quizá le corresponde al PDL es propiciar una permanente discusión respecto de la reorganización institucional que se ha impuesto luego de la aprobación de la Constitución. Si se atiende a las competencias, funciones y atribuciones de los gobiernos seccionales (Art. 263 – 267), es prioritario una urgente reingeniería institucional, para que cada quien cumpla lo suyo. Este aspecto es particularmente importante ya que permitiría lograr que un proyecto apoye la discusión y resolución de la institucionalidad permanente.

5.6. Otros

- ✓ La formación y entrenamiento de talentos humanos ha sido orientada desde el PDL hacia los emprendimientos productivos, fundamentalmente. Planes de negocio, administración, mercados, servicio al cliente, marketing, entre otros tantos, han sido los contenidos básicos de los procesos de capacitación. No se han conocido referencias respecto de las culturas locales, prácticas tradicionales o ancestrales ni relacionadas con la tan importante identidad manabita. Si bien la dirección del PDL apunta prioritariamente hacia el desarrollo económico local, en esta próxima etapa sería deseable rescatar ciertos contenidos tradicionales que son manejados por los propios grupos de base dedicados a las actividades productivas como agricultura, pesca artesanal y turismo para potenciarlos en los sistemas de capacitación.

- ✓ A partir del PDL y luego de la ADPM, se ha logrado convocar a la cooperación internacional y canalizar considerables recursos financieros. Esto también constituye una importante y halagadora novedad de estos últimos años. Conviene, por lo mismo, definir políticas para la formulación de nuevos planes y proyectos destinados a los sectores menos favorecidos. Del mismo modo, es aconsejable abrir las puertas para que vastos sectores de la ciudadanía del campo y la ciudad puedan participar abiertamente en las decisiones estratégicas sobre el desarrollo. Vale la pena destacar que a fin de cuentas, los productores cargarán con los efectos de esas inversiones, por lo que no es bueno que lo hagan sin beneficio de inventario. A más de favorecer una amplia participación en la orientación de las políticas provinciales de desarrollo, debería realizarse una profunda reflexión respecto de las transformaciones que se están operando en el campo y todos sus efectos. Evaluar los impactos y efectos de este tipo de intervenciones, en base de indicadores confiables y consistentes debería ser la tarea para el final de estos dos años. Averiguar los verdaderos impactos en la gente, en los procesos productivos, en los procesos organizativos y en la cultura del campo.

6. Enfoques del Proyecto (Constataciones, hallazgos en los enfoques)

6.1. Integralidad

- ✓ Se ha podido evidenciar un enfoque de integralidad en lo que va de la ejecución del Proyecto PDL. Tanto la constitución y/o fortalecimiento de espacios de participación ciudadana y buena gobernanza –Juntas parroquiales, Grupo de Universidades de Manabí, Red Tejedora, GAL, entre otros– el apoyo a los ejes productivos más relevantes del campo manabita, así como la creación de herramientas operativas y de gestión de desarrollo –ADPM, GAL, Red de Género– permiten advertir una concepción de integralidad que ha venido animando esta intervención. Asimismo, la intención de cubrir el territorio de la provincia a partir de los distintos componentes muestra el mismo sentido de integralidad ya mencionado del PDL.

- ✓ Del mismo modo que en el elemento anteriormente mencionado, el enfoque productivo en base de encadenamientos deja constancia de la idea de trabajo integral y totalizador. Uno de los problemas más agudos que se han visualizado en otros momentos es el enfoque parcial de los procesos: o se apoya el proceso productivo o se fortalece el proceso de comercialización. En este caso, no solamente que se ha desarrollado un trabajo técnico y organizativo con grupos de productores de base, sino que la propuesta de asocio para tomar otras etapas como transformación y comercialización, se ha realizado a partir del mismo grupo de interés.

6.2. Apropiación

- ✓ Hasta el momento, se puede asegurar que el nivel de apropiación por parte de los grupos participantes es de mediano a considerable. Si bien es cierto que existen grupos de base altamente entusiasmados y con las expectativas elevadas, aún existen ciertos recelos de "tomarse" el proceso, en la medida en que no están garantizadas las condiciones de sostenibilidad en el tiempo de vida que le queda al PDL. La tarea por tanto para favorecer una apropiación más alta es buscar las condiciones de perdurabilidad de las unidades productivas.

- ✓ Un nivel más bajo de apropiación se observa entre los/as representantes de Universidades, ONGS. Se nota claramente que sus expectativas han sido insatisfechas hasta el momento. Se debe tomar muy en cuenta que no se ha compartido recursos ni responsabilidades. Todo lo ha asumido el PDL y ADPM. La idea era favorecer la participación de todos, particularmente de quienes todavía tienen poca experticia y recursos. Las ONGS y las Universidades, evidentemente forman parte de las capacidades locales manabitas. Sin embargo, su fortalecimiento ha sido más bien de carácter formal.

- ✓ Un actor altamente entusiasmado por el trabajo del PDL es la Asociación de Juntas Parroquiales Rurales de Manabí. Sienten que el impacto para esta organización hasta aquí ha sido notable. Aunque hay que considerar que PRODER (antes PROLOCAL) en la zona sur ya intervino y que, en esta época de definiciones, las Juntas Parroquiales han jugado un rol protagónico en los procesos de diseño constitucional.

6.3. Género

- ✓ En realidad, se podría considerar que el componente de Género recién inicia desde una intencionalidad particular en este último año. Es poco visible el enfoque de género en las actividades y su impacto hasta aquí es bajo a pesar del número de eventos efectuados.

- ✓ Recién con el estudio de consultoría, es de esperar que lo de Género alcance un verdadero significado como componente, cuando se definan los objetivos, metodologías y herramientas para superar las actividades que se acostumbran a realizar con grupos de mujeres, como si fueran de género.

- ✓ Tanto a nivel del equipo técnico del proyecto, cuanto e nivel de campo, es necesario que el enfoque apunte a sensibilizar respecto de las inequidades que en el tema de género que se producen en el campo manabita.

- ✓ El tema de género debiera avanzar hacia un diagnóstico, desentrañamiento y difusión de la problemática específica que en este campo se vive: trabajo productivo, autonomía en el manejo de recursos económicos, acceso al empleo, a la propiedad, a los ingresos, al crédito. Así mismo, otro tema importante es el de derechos sexuales y reproductivos, violencia intrafamiliar y de género, realidades lacerantes de nuestro país.

6.4. Sostenibilidad

- ✓ Si bien la mayoría de procesos apuntan a la sostenibilidad, a mitad de período, se puede afirmar, no se ven garantizadas las condiciones para que ese propósito se cumpla. Se tiene la impresión de que el eje prioritario apunta a lograr beneficios económicos en las intervenciones de campo. Los grupos empresariales, los CSP, las iniciativas en los Colegios y en los servidores turísticos dan la pauta de una preponderancia de ese objetivo.

- ✓ Sin embargo, las posibilidades de sostenibilidad económica y financiera aparecen frágiles en todos los casos. Hacen falta recursos de capital para inversiones, operación, recursos humanos, mano de obra, control de calidad, entre otros. Si bien el aporte de varias instancias de la cooperación española (Xunta de Galicia, Diputación de A Coruña, ETEA) han significado un avance trascendental en algunos componentes productivos, no es menos cierto que a la fecha, hacen falta nuevos recursos, cuya consecución todavía no se vislumbran claramente.

- ✓ Como se trata en su mayoría de operaciones de cierta escala –Centros de Servicios Pesqueros, Plantas procesadoras Centro de acopio y procesamientos de La Providencia– los riesgos del mercado son elevados y por ende las posibilidades de que se vayan consolidando las estructuras empresariales. EL PDL –ADPM tiene en ese proceso un alto compromiso ya que a la conclusión del proyecto, deben quedar caminando esas unidades productivas y no dejar parado el proceso. Estos dos años son poco tiempo para lograr una autosuficiencia económica y financiera en todos los casos.

- ✓ El componente ambiental, infaltable en procesos que busquen la sostenibilidad, se encuentra muy rezagado en cuanto a prioridades en la ejecución de acciones. Poco o nada se hace para desarrollar actividades que se preocupen por no alterar los ecosistemas o no contaminar suelos, fuentes de agua o ecosistemas costero-marinos. No se está afirmando que se promueva una práctica contaminante o destructiva, sino que no se evidencia el mismo énfasis en prácticas de protección, esquemas cerrados de producción o reciclaje.

- ✓ Desde el punto de vista social e institucional, las posibilidades de contar con acuerdos y espacios para garantizar una apropiación del proceso por parte de los grupos sociales es aún débil. Tienden a confundirse las diversas estructuras: CPM – ADPM – GPM – GAL entre la población participante. Para lograr que plasme un proceso de sostenibilidad social e institucional, es fundamental analizar el proceso vivido en un período mayor de tiempo. Dos o tres años no constituye el lapso apropiado para concluir sobre las condiciones de sostenibilidad. Se debería emprender oportunamente en la formulación de una batería de indicadores, pocos pero consistentes, que den cuenta al final del quinto año de las condiciones que quedarán las estructuras sociales, empresariales e institucionales que se han inaugurado a propósito de la ejecución del PDL Manabí.

7. Conclusiones:

7.1. Generales:

La alta valoración por parte de las personas y entrevistados participantes en las reuniones y talleres, permiten calificar como positiva la presencia del PDL en el contexto institucional de la provincia. Sin embargo se requiere de mayor esfuerzo y tiempo para alcanzar los objetivos y resultados propuestos.

En general, el modelo de desarrollo basado en dos componentes: Gobernabilidad e Institucionalidad Local y Fortalecimiento y Promoción del Tejido Económico y Productivo es pertinente a la problemática de la provincia y apunta a alcanzar soluciones sostenibles.

La creación/fortalecimiento de la ADPM, GUM, Red de ONGs, GALs, ASOJUPAR, han desatado un proceso de fortalecimiento de la institucionalidad local. Sin embargo se requiere apoyo de sus actores, decisión política y una fuerte discusión y ajuste a la luz de la Constitución vigente del 2008.

La falta del establecimiento de una Línea de Base, dificulta medir el nivel de cumplimiento de los indicadores establecidos en la matriz de programación. Un intento realizado por el Equipo Evaluador señala que los componentes más trabajados/desarrollados frente a los resultados y a las acciones propuestas, son en su orden: institucionalidad y gobernabilidad local, turismo, pesca y agroindustria.

Es muy prematuro medir el Impacto en la población de los distintos componentes del proyecto y de la intervención en su conjunto. Se puede concluir que las hipótesis de éxito para alcanzar los objetivos se mantienen y que los grupos involucrados mantienen además una alta motivación y apertura a la propuesta PDL.

Se aprecia un alto nivel de conocimiento y aceptación del PDL en las entidades públicas y privados de Manabí de representantes del GPM, gobierno central, gobiernos locales, universidades y ONGs.

La propuesta técnica de los componentes involucran poblaciones de altos niveles de pobreza y las acciones implementadas guardan coherencia y alineamiento con planes de desarrollo local-regional. Además buscan crear las capacidades locales, apoyadas por dotación de infraestructura y equipamiento básico.

El nivel de coordinación con los actores locales tiene diferentes matices y tonalidades. Es mucho más fuerte la relación bilateral del PDL con entidades relacionadas a la ejecución de los componentes productivos. La coordinación ADPM -DL- GPM, ha sido intermitente y requiere procesos de definición de roles y acuerdos.

7.2. Consistencia y Relevancia

La propuesta técnica del Proyecto es relevante a los problemas fundamentales encontrados en Manabí durante el diseño del Proyecto, por un lado: insuficiente capacidad de las organizaciones locales para conducir los procesos y a los actores hacia el desarrollo, causada a su vez por la dificultad para formar consensos duraderos y la debilidad institucional, carente de liderazgo y proclive a la corrupción, y por otro: tejido productivo poco desarrollado debido a la infraestructura productiva inadecuada, recursos humanos poco capacitados, sin planificación ni coordinación institucional y, sin acceso a tecnologías apropiadas, causado a su vez por: aprovechamiento ineficiente de los recursos pesqueros; sector turístico desorganizado, sin coordinación, ni planificación; bajos niveles de productividad agropecuaria y escasa inserción en los mercados.

La priorización de acciones orientadas a mejorar las capacidades locales en torno a construir una nueva institucionalidad así como el desarrollo de la base productiva en los sectores: agrícola, pesquero y turístico, fueron acertadas, toda vez que se dio énfasis a la construcción de la Agencia de Desarrollo Provincial del Manabí ADPM y la articulación de gobiernos locales, universidades, ONGs y Juntas Parroquiales. Esta estrategia es consistente con el contexto nacional, del cual no está distante Manabí: a mediados de la primera década del siglo 21, se plantea la necesidad de impulsar profundos cambios en la estructura del Estado a fin de enfrentar las causas de la pobreza y sus secuelas.

El plantear dos objetivos específicos fue adecuado, toda vez que el primero: Gobernabilidad Local y el segundo Tejido Productivo, contribuyó a priorizar el tema institucional de tal manera que incidiendo y modificando las estructuras de apoyo, el proceso de desarrollo en los ejes productivos se maneje de manera sostenible, como se prevé con el segundo objetivo: Tejido Productivo.

A criterio del Equipo Evaluador, se plantearon demasiados resultados: trece, a los que posteriormente se añadieron dos relacionados con el tema de "Género". Quince resultados frente a un Equipo Técnico pequeño y un contexto geográfico amplio, parece como demasiado grande y dificulta el adecuado seguimiento. El resultado 3 (Se ha elaborado y aprobado el informe "Objetivos del Milenio" para Manabí y se han acordado estrategias provinciales orientadas a la consecución de los objetivos del Milenio en el ámbito de la provincia) es un producto que contribuye posiblemente al resultado Uno y por lo tanto debería tener la Jerarquía de producto.

Los resultados 4 y 5 relacionados con pesca podrían haberse ajustado a uno solo: organizaciones pesqueras fortalecidas, toda vez que la inserción en la cadena de valor es una herramienta que podría contribuir precisamente al fortalecimiento de los grupos pesqueros. Lo mismo sucede con el resultado 9 y 10 relacionados con operadores turísticos y organizaciones agropecuarias capacitadas, son productos que contribuyen al fortalecimiento y consolidación de los grupos de base.

En general se aprecia que las actividades planteadas en los diferentes componentes son consistentes y guardan con una coherencia lógica: formar capacidades locales, articular acciones entre diferentes entidades gubernamentales, de desarrollo local, universidades, ONGs, lo que apunta a desarrollar una visión estratégica común para enfrentar los problemas priorizados.

7.3. Eficiencia y Eficacia

El año 2006, la AECID previó invertir US 610.000 dólares, de los cuales se utilizaron un total de US 350.857 dólares, es decir el 57.5 %. De los montos gastados el 61 %, es decir 214.627 correspondieron a gastos administrativos, de los cuales US 107.435 correspondieron a gastos de personal, es decir el 30% del gasto correspondió al rubro "personal". En los componentes operativos, el que más recursos utilizó fue el de Fortalecimiento Institucional y Gobernabilidad US. 51.211 dólares (15 % del gasto total), seguido de Pesca Artesanal: US. 46.231 dólares (13% del gasto total), Turismo: US 22.627 dólares (6% del gasto total) y Agroindustria: US 16.162 dólares (4%).

De los US 350.857, se destinaron al gasto del Proyecto en campo un total de US 219.999,89 dólares (62%) y correspondieron a gastos de administración la suma de US 130.856,49 dólares, es decir el 38 %.

En el mismo año se esperaba del CPM una inversión del CPM de US 302.100 dólares, asignándose US 70.890 dólares, es decir el 23 % del monto esperado. El monto asignado se distribuyó por igual entre gastos de personal y camionetas.

En el año 2007, se aprecia que la AECID previó invertir un total de US 757.740 dólares, de los cuales se utilizaron US 533.848,66 dólares, es decir el 70 %. De lo gastado, US 103.642,65 dólares se invirtieron en Desarrollo Agrícola (19%), US 100.507,62 en Fortalecimiento Institucional y Gobernabilidad (19%). Turismo con Base Local, utilizó US 73.931,83 (14%) y Pesca Artesanal US 48.884,62 (9%). En personal se gastaron un total de US 128.733,76, es decir el 24%. El Consejo Provincial de Manabí aportó una cantidad de US 158.274, durante el periodo 2007.

De los US 533.848,66 dólares, se destinaron al gasto del Proyecto en campo un total de US 453.330,93 dólares (84%) y se destinaron a OTC la suma de US 80.517,33 dólares, es decir el 16 %. Se aprecia una intensificación del trabajo de campo.

En el 2008, entre los meses de enero a junio se han gastado US 183.703 dólares, es decir el 25 % de lo presupuestado por la AECID US 725.078 dólares. Esto se debe a la paralización de casi un trimestre debido a las dificultades en la Dirección de la UG, con la consiguiente disminución de las acciones de campo a tal punto que las acciones de Fortalecimiento Institucional y Gobernabilidad utilizaron US 14.481 dólares de los US 102.074 previstos, siendo el componente más gastado hasta junio Pesca Artesanal con US 33.931 dólares. La inversión por parte del Gobierno Provincial fue de US 416.629 en 2008.

Se puede concluir que una aproximación a porcentajes de eficiencia y eficacia en la ejecución de campo, frente al 50 % del tiempo de ejecución ubica al componente Gobernabilidad e Institucionalidad Local en un 75% de avance y en un 30 % al componente fortalecimiento y Promoción del Tejido Económico y Productivo. En relación a los montos de ejecución invertidos por AECID, estos alcanzan alrededor del 40 %.

7.4. Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño involucra agrupar el análisis en cuatro atributos:

Solidez: Se aprecia claramente que las acciones del PDL Manabí en relación con su principal logro: la puesta en marcha de la ADPM, han generado en la institucionalidad local una apreciación general de consistencia y solidez, resultado de una adecuada lectura de la problemática manabita, una propuesta

basada en generar capacidades locales a diferentes niveles y un grado de ejecución, aunque todavía incipiente, orientado a los sectores más relevantes de la economía regional: pesca, turismo y agricultura.
Operaciones: Apenas iniciadas, revelan la necesidad de intensificar las acciones, concentrar los recursos en acciones de campo. Como se ha visto apenas se ha invertido el 40 % del presupuesto total, mientras los componentes productivos apenas avanzan un 30 %.

Resultados: Se aprecia alta aceptación de la propuesta técnica del PDL. Los resultados en campo son apenas visibles y requieren un concentrado esfuerzo en buscar los caminos para consolidar y volver sostenibles las propuestas en pesca, turismo y agricultura. Hay algunos efectos visibles en turismo y pesca.

Intenciones: La orientación técnica es relevante a los problemas fundamentales encontrados en Manabí durante el diseño del Proyecto y apuntan a crear las bases para y apuntan a crear las bases para superarlas. El contexto político del país apunta a generar cambios en las estructuras para enfrentar la pobreza y sus causas.

8. Recomendaciones

El PDL debe posicionarse y concentrar su acción en los componentes productivos, que son los que presentan menos niveles de avance.

El PDL debe afirmar su compromiso de orientar al gobierno provincial y demás actores en el ajuste de la nueva institucionalidad trazada en la Constitución 2008.

Constituir el Comité Consultivo del PDL: fortalecimiento de alianzas, visión estratégica compartida, orientación a acciones de campo e incorporación de enfoques y acciones a entidades relacionadas.

Analizar la pertinencia de incluir en el Comité Directivo de la ADPM representantes de sectores apoyados: pesca, turismo y agricultura, como pequeños productor

Se debe implementar en función de un proceso participativo y de consulta un verdadero enfoque de género, que busque enfrentar las inequidades en la relación hombre- mujer.

Los actores institucionales locales deben ser fortalecidos a través de la inserción en las acciones del PDL con decisión y manejo de recursos.

Se requiere un detenido análisis de sostenibilidad y autogestión de las iniciativas productivas, planteándose puntos de llegada y el camino a recorrer en el período que queda.

Implica la revisión de aportes y roles del PDL, ADPM, de los propios actores y de otras fuentes: reembolsables y no reembolsables.

Ajustar los planes de negocios, identificando un proceso gradual de posicionamiento en mercados locales y regionales, para avanzar en el largo a plazo a mercados nacionales e internacionales. Esto implica la incorporación de variables culturales, sociales y ambientales.

Impulsar un proceso de clarificación de roles ADPM-PDL-GPM.

Revisar el rol del Director Nacional. El PDL requiere una contraparte específica.

Efectuar un proceso de revisión y ajuste del conjunto de herramientas de programación, adaptándolas a las condiciones de ejecución, identificando indicadores consistentes.