



Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

INFORME DE EVALUACIÓN FINAL EXTERNA DEL PROYECTO: TEJIENDO REDES



EVALUADOR: CARLOS HERNÁNDEZ LATAS

Implementado por:



People for development





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado
por la Unión Europea

ÍNDICE

	Página
1. INTRODUCCIÓN	4
2. BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE EVALUACIÓN	4
2.1 Ficha de información general del proyecto	4
2.2 Lógica de intervención del proyecto	5
3. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	6
4. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	7
4.1 Enfoques de la evaluación	7
4.2 Técnicas y herramientas aplicadas	8
4.3 Alcance de la Evaluación	9
4.4 Fases de la evaluación	10
5. LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN	11
6. RESULTADOS DE EVALUACION POR CRITERIOS	12
6.1 Pertinencia	13
6.2 Eficiencia	15
6.3 Eficacia	21
6.4 Impacto	29
6.5 Sostenibilidad/Apropiación	35
6.6 Participación/Cobertura	42
7. CONCLUSIONES	46
8. RECOMENDACIONES	53
9. LECCIONES APRENDIDAS	57

Implementado por:



People for development





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado
por la Unión Europea

ABREVIATURAS

ASOARTE	Asociación de Producción Artesanal Sombreros de Paja Toquilla El Milagro
AVSI	Associazione Volontari per il Servizio Internazionale
BPMA	Buenas Prácticas en el Manipulación de Alimentos
CESAL	Centro de Estudios y Solidaridad con América Latina
COOTAD	Código Orgánico de Organización Territorial
CSF	Corporación San Francisco
CUET	Corporación Universitaria Estudio y Trabajo
ESPAM	Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí
FDHS	Fundación Desarrollo Humano y Social
FUNDER	Fundación Educativa Monseñor Cándido Raba
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
GADPM	Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Manabí
IEPS	Instituto Nacional de Economía Popular y Solidario
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
IIGE	Instituto de Investigación Geológico y Energético
INIAP	Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MIES	Ministerio de Inclusión Económica y Social
MINEDU	Ministerio de Educación
MIPRO	Ministerio de Industrias y Productividad
MSP	Ministerio de Salud Pública
MTOP	Ministerio de Transporte y Obras Públicas
OSB	Organización Social de Base
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PDYOT	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
PPL	Puntadas por Pulgada Lineal
PUCE	Pontificia Universidad Católica del Ecuador
ROM	Results Oriented Monitoring
SEPS	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
SETEC	Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales
UNEAM	Universidad Nacional Eloy Alfaro de Manabí
UNESCO	Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UTM	Universidad Técnica de Manabí

Implementado por:



People for development



Nº	CUADROS
CUADRO 1	Técnicas de recopilación de la información para la evaluación del proyecto
CUADRO 2	Alcance de la metodología implementada durante el trabajo de campo
CUADRO 3	Relación de actividades y servicios obtenidos gracias a la articulación interinstitucional
CUADRO 4	Porcentaje de cumplimiento de los IOV del proyecto
CUADRO 5	Cobertura de la capacitación y de la inserción laboral conseguida por el proyecto
CUADRO 6	Ingreso medio por persona insertada antes y después de su inserción
CUADRO 7	Promedio de venta mensual de sombreros de ASOARTE, PVP y de ingresos mensuales
CUADRO 8	Producción de maíz en el periodo 2017 y 2018
CUADRO 9	Producción de maní en el periodo 2017 y 2018
CUADRO 10	Ciclos de capacitación y carga horaria vinculada al fortalecimiento organizativo
CUADRO 11	Contenidos de las capacitaciones en la especialidad de Hostelería
CUADRO 12	Contenidos y duración de las capacitaciones de Limpieza hospitalaria
CUADRO 13	Contenidos de las capacitaciones en Agente de Ventas
CUADRO 14	Contenidos de las capacitaciones en mantenimiento de alcantarillado y tuberías para agua potable
CUADRO 15	Contenidos de las capacitaciones en Guardia de Seguridad
CUADRO 16	Contenidos de las capacitaciones para Mercaderista impartida por FUNDER
CUADRO 17	Contenidos de las capacitaciones para Mercaderistas impartido por consultor
CUADRO 18	Cumplimiento de indicadores de Gestión en puesto de venta
CUADRO 19	Cumplimiento de indicadores en BPM de alimentos
CUADRO 20	Explotación de la información de la cobertura desagregada por sexo
CUADRO 21	Explotación de la cobertura esperada y conseguida por el proyecto

Nº	GRÁFICOS
GRÁFICO 1	Organigrama del proyecto según su documento de formulación
GRÁFICO 2	Ingreso medio por persona antes y después de su inserción laboral
GRÁFICO 3	Línea de Base de indicadores asociativos y productivos de las Organizaciones Productivas
GRÁFICO 4	Valores finales de indicadores asociativos y productivos de las Organizaciones Productivas
GRÁFICO 5	Línea de Base de indicadores asociativos de Organizaciones No Productivas
GRÁFICO 6	Valores finales de indicadores asociativos de las Organizaciones No Productivas



Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

1

INTRODUCCIÓN

En el periodo comprendido entre marzo del año 2017 y septiembre de 2019 se realiza la ejecución de un proyecto co-financiado por la Unión Europea que lleva por título “Fortaleciendo a la sociedad civil hacia un desarrollo económico y social inclusivo y participativo” en la Parroquia de Picoazá y el Sector los Florones (Parroquia Andrés de Vera), del Cantón Portoviejo (Provincia de Manabí, Ecuador).

La implementación de dicho proyecto ha sido llevada a cabo por una agrupación de organizaciones conformada por: La Fundación Italiana AVSI (Coordinadora), la ONGD Española CESAL, las organizaciones ecuatorianas Corporación Universitaria Estudio y Trabajo (CUET) y Fundación CRISFE y el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Portoviejo (GAD Portoviejo).

En el marco de dicho proyecto se realiza la consultoría para “Evaluación Final del Proyecto”. El proceso de evaluación se desarrolló durante los meses de julio a diciembre de 2019 y abarcó como base de análisis el periodo comprendido entre marzo del año 2017 y septiembre del año 2019. La fase de trabajo de campo se realizó durante la primera semana de julio de manera presencial en Manabí y durante la cuarta semana de julio y la segunda y cuarta de agosto de manera virtual, con dos entrevistas realizadas en la ciudad de Quito.

En el presente documento se describe el proyecto evaluado, los objetivos, la metodología, las limitaciones, los principales resultados, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas del proceso de evaluación.

2

OBJETO DE EVALUACIÓN

2.1 FICHA INFORMACIÓN BÁSICA

Proyecto	“Fortaleciendo a la Sociedad Civil tras el terremoto, hacia un desarrollo económico y social inclusivo y participativo”
Agentes solicitantes	Fundación AVSI; CESAL; Fundación CRISFE; CUET; GAD Portoviejo
Agente Financiador	Comisión Europea
Lote	LOTE 1- Las OSC como actores de la gobernanza y la promoción de un crecimiento sostenible e inclusivo
Periodo ejecución	Marzo 2017 – Septiembre 2019
Presupuesto	€ 754.951
Ámbito Geográfico	Ecuador; Provincia: Manabí; Cantón: Portoviejo; Parroquias Picoazá y Andrés de Vera

Implementado por:





2.2 LÓGICA DE INTERVENCIÓN

ELEMENTOS ESTRUCTURALES	LEGISLACIÓN Y PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PDOT GAD Portoviejo ▪ Programas MIPRO: Exporta fácil ▪ Programas M. de Trabajo: Empleo joven, Mi primer empleo, Fortalece empleo. 	INSTITUCIONES	Inst. Públicas GAD Portoviejo, MIPRO, M. Trabajo, INIAP, IEPS, MIES, MINEDU, MSP Universidad: UTM, ESPAM, UNEAM	ORGANIZATIVOS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Equipo técnico del proyecto y oficina Portoviejo ▪ Equipos técnicos de las organizaciones miembros del consorcio ▪ Representantes de 30 OSC
RESULTADOS	OG	Contribuir a fortalecer el papel de la sociedad civil como actor en la gobernanza y promover un crecimiento sostenible e inclusivo.		OE	Fortalecer las capacidades de las OSC involucradas y facilitar su participación en las acciones municipales, promoviendo y apoyando iniciativas sostenibles, inclusivas e innovadoras de desarrollo socioeconómico entre las poblaciones que viven en zonas vulnerables y afectadas por el terremoto de Portoviejo	
PROCESOS	LÍNEAS DE ACCIÓN 1	30 OSC fortalecidas para el diseño, implementación y monitoreo del Plan de Desarrollo Socioeconómico Municipal adecuado al contexto de Picoazá y Andrés de Vera.	→	1.1 Capacidades de las OSB/OCS fortalecidas 1.1.1 Mapeo de actores sociales de las Parroquias de Picoazá y Andrés de Vera 1.1.2 Curso y acompañamiento individualizado 1.1.3 Financiamiento de 10 microproyectos 1.2 Participación de la ciudadanía incrementada 1.2.1 Creación de un comité de gestión 1.2.2 Plan operativo anual y seguimiento del proyecto		
	LÍNEA DE ACCIÓN 2	Integradas las líneas estratégicas de los PDE de Picoazá y Andrés de Vera en el Plan Urbano de Portoviejo, con enfoque de sostenibilidad ambiental y con metodología participativa.	→	2.1 Diagnóstico Desarrollo Económico 2 parroquias 2.2 Plan Desarrollo Económico 2.3 Sistematización y evaluación del proyecto		
	LÍNEA DE ACCIÓN 3	Fortalecidas las cadenas de valor de los sectores artesanal, comercial y agrícola y mejoradas las aptitudes para la inserción laboral, para el incremento de la renta de la población de los sectores vulnerables de Picoazá y Los Florones	→	3.1 Formación profesional e inserción laboral a jóvenes vulnerables o en riesgo de exclusión social 3.2 Fortalecimiento de la cadena de valor de las mujeres tejedoras de paja toquilla en Picoazá 3.3 Fortalecimiento de los pequeños comerciantes de Picoazá 3.4 Fortalecimiento de agricultores y jornaleros de Los florones en prácticas agropecuarias		

Implementado por:



3

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

De acuerdo a los TdR de la evaluación, se formularon los siguientes objetivos general y específicos para la evaluación final:

Objetivos

- **General: Verificar** el cumplimiento de los **criterios de calidad:** Pertinencia, Eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad, Apropiación y fortalecimiento institucional, Enfoque de Género, Sostenibilidad ambiental y Respeto a la diversidad cultural.
- **Específicos:** Evaluar la evolución de la acción y los criterios de calidad establecidos en el objetivo general para los diferentes componentes del proyecto.
- Identificar y valorar las metodologías y los criterios que respondan a las denominadas buenas prácticas y lecciones aprendidas desarrolladas durante la implementación y la capacidad y condiciones para la replicabilidad de las acciones.
- Identificar y valorar los factores de innovación y éxito de la intervención respecto a la mejorar de las prácticas de fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil, procesos de planificación participativa, mejora de cadenas de valor y formación e inserción laboral.
- Elaborar recomendaciones para futuras acciones e intervenciones en estos sectores.

El evaluador quiere destacar el **carácter formativo de la evaluación**, cuya finalidad principal es identificar aciertos y errores en las distintas fases del ciclo del proyecto con el propósito de obtener conclusiones en forma de lecciones aprendidas y **recomendaciones** que permitan mejorar los procesos de intervención y aportar insumos para el diseño de futuras estrategias e intervenciones.

Implementado por:



Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

4

METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

La metodología de evaluación del proyecto se orientó a cumplir los objetivos previstos en los TdR de la evaluación, y en especial, a atender a las dimensiones de análisis (estructura, diseño, procesos y resultados), los **criterios** (pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad/apropiación y participación/cobertura) y necesidades de información de los mismos, siguiendo los criterios y estándares de evaluación de la cooperación internacional¹ y que aparecen detallados en la matriz de evaluación (Anexo 2). Para el análisis de la incorporación de la perspectiva de género se ha seguido la guía de evaluación de iniciativas para el desarrollo (derechos humanos y género) de Vargas y Gambara².

Durante la evaluación se aplicó una **metodología mixta**, tanto **cuantitativa** como **cualitativa**, a fuentes de información primarias y secundarias, priorizando el contraste de los datos con el objeto de aportar seguridad al proceso de análisis de la información.

4.1 ENFOQUES DE LA EVALUACIÓN

Se abordó la evaluación desde **la perspectiva de género (PG)**. Para ello se aplicó la PG en las distintas dimensiones de análisis (diseño, estructura, procesos, resultados), en los criterios de evaluación propuestos en los tdr de la evaluación y adoptando medidas específicas en las distintas fases de la evaluación.

Las **medidas adoptadas** durante **la evaluación fueron**:

- En primer lugar la adopción del lenguaje inclusivo en la redacción de todos los productos de la evaluación;
- La adaptación de horarios y espacios para facilitar la participación por igual de hombres y mujeres, fundamentalmente de titulares de derechos y responsabilidades;
- El establecimiento de una relación horizontal con los/as informantes clave de la evaluación.
- Por último, la aplicación de la Lista de Chequeo de Género del proyecto (Anexo 6), propuesta por Vargas y Gambara.

¹ file:///C:/Users/chlat/Downloads/metodologia_de_evaluacion_vol.3_guia_para_la_evaluacion_de_proyecto_y_programa.pdf

² VARGAS, Elvia y GAMBARA, Hilda. **Guía para la evaluación de iniciativas para el desarrollo. Derechos humanos y género**. Madrid: Catarata. 2010.

Implementado por:



People for development





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

- Se aplicó el análisis de los indicadores de evaluación desagregados por sexos para una mejor interpretación de datos;

Así mismo se aplicó el **enfoque de interculturalidad** tomando en cuenta las características culturales de la población destinataria de la intervención durante el proceso investigativo, adaptando los métodos de recogida de información y las herramientas al contexto sociocultural del proyecto e incorporando técnicas de facilitación culturalmente pertinentes.

Por último, se puso mucho énfasis en el desarrollo de un **enfoque de participación**, promocionando la intervención de distintos grupos de informantes clave (institucionales, sociedad civil, equipo técnico, titulares de derechos), con especial énfasis en la implementación de metodologías y en el diseño de herramientas de recopilación de información (entrevistas y grupos de discusión, cuestionarios) que faciliten la participación de todos/as los/as agentes clave de la evaluación.

4.2 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Sobre la base de la Matriz de Evaluación (Anexo 2) se formularon los guiones de las entrevistas, los grupos focales y el cuestionario para el equipo técnico del proyecto, instituciones públicas, privadas y universidades, con la intención de adaptarlos a los niveles de participación y conocimiento de la intervención de los distintos actores de la evaluación.

A continuación, se presenta un cuadro resumen con las herramientas finalmente utilizadas durante la fase de trabajo de campo:

Cuadro 1. Técnicas de recopilación de la información para la evaluación del proyecto

TÉCNICAS	PERFIL INFORMANTES CLAVE
ESTUDIOS DE CASO	Se seleccionó una muestra representativa de la totalidad de asociaciones productivas y no productivas acordadas con la unidad gestora de la evaluación.
REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	Revisión de la documentación existente, incluida la información cuantitativa y descriptiva de la iniciativa en todas sus fases, incluidos: documento de formulación, informes técnicos y financieros, políticas y legislación nacional, fuentes de verificación, etc.
ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	Se diseñaron para obtener información a fondo sobre las impresiones o experiencias de las personas, estuvieron direccionadas a responsables de la ejecución del proyecto, integrantes del consorcio, instituciones públicas, empresas donde se han insertado laboralmente jóvenes y mujeres, universidades, directivos/as de las asociaciones. Los guiones de entrevistas se adaptaron al tipo de informante clave al cual estuvieron dirigidos
GRUPOS FOCALES	De utilidad para estudiar en profundidad las opiniones de las partes interesadas, los puntos de vista similares o divergentes, así como su comprensión y percepción del proyecto, además para recopilar información sobre los cambios tangibles e intangibles resultantes de la iniciativa. Se generaron fichas

Implementado por:



People for development



TÉCNICAS	PERFIL INFORMANTES CLAVE
	metodológicas de grupo focal para los/as socios/as de las organizaciones.
OBSERVACIÓN IN SITU	Forma de observación detallada para obtener información precisa <i>in situ</i> sobre cómo funcionó la intervención, las actividades ejecutadas, los procesos, debates, interacciones sociales y resultados observables tal y como se pueden ver directamente durante el desarrollo de una iniciativa. Se realizó observación in situ en las infraestructuras realizadas, equipamiento entregado, las sedes de las asociaciones y de las instituciones públicas.
ANÁLISIS DE BASES DE DATOS	Se analizaron bases de datos con información cuantitativa sobre el nivel de cumplimiento de los indicadores del proyecto
LISTA DE CHEQUEO ENFOQUE DE GÉNERO	Se aplicó la Lista de Chequeo de Género (Vargas y Gambará), cuya finalidad es la de analizar si las intervenciones son evaluables e incorporan la perspectiva de género. Para ello se proponen una batería de ítems (42 para la evaluabilidad y 31 para la perspectiva de género), organizadas en 4 fases de la intervención: I. Análisis de la situación objeto de la acción de cooperación; II Planteamiento de objetivos generales y específicos; III Definición de la Estrategia de Implementación y IV Sistema de seguimiento y evaluación.

4.3 ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

Las técnicas de recopilación de la información implementadas durante la fase de trabajo de campo alcanzaron a 130 informantes clave (69 mujeres y 61 hombres). A continuación, se muestra el detalle del alcance de la metodología aplicada.

Cuadro 2. Alcance de la metodología implementada durante la fase de trabajo de campo.

TÉCNICA	INFORMANTES CLAVE	M	H	T
ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	Delegación UE Ecuador	1	0	1
	Personal de AVSI	1	1	2
	Personal de CESAL	1	1	2
	Equipo técnico del proyecto	2	2	4
	Consultores/as	2	3	5
	Artesano	0	1	1
	CRISFE	0	1	1
	GAD Portoviejo	1	1	2
	Portomercados	0	1	1
	MIPRO	1	1	2
	M. de Trabajo	1	0	1
	INIAP	0	1	1
	INPC	0	1	1
	FUNDER	1	2	3

	IICA IAE	0	1	1
	PUCE	0	1	1
	Asociación NP GENE	1	0	1
	Asociación P 18 de Agosto	1	0	1
	Asociación P 5 de Octubre	0	1	1
	Comité de Gestión Picoazá	1	0	1
	Consejo Barrial El Higuierón	1	0	1
	Consejo Barrial San José	1	0	1
	Empresa Marcos Raúl	1	0	1
	IIGE	0	1	1
	Joven insertado en empresa de ventas	0	1	1
	Comerciantes Mercado abarrotes	1	1	2
	Comerciantes Mercado pescados y mariscos	0	1	1
	Comerciantes Mercado cárnicos, lácteos y pollo	0	3	3
	Comerciantes Mercado Verduras	1	2	3
	Comerciantes Mercado Comedores	0	1	1
	SUBTOTAL ENTREVISTAS	19	29	48
GRUPOS FOCALES	CUET	4	0	4
	Red de Tejedoras	17	1	18
	ASOARTE	14	0	14
	Comité de Gestión los Florones	2	5	7
	Asoc. Productiva Asociación Artesanas Textiles	2	1	3
	Asociaciones Productivas de los Florones	3	8	11
	Asociación Productiva Las Sabanas	2	9	11
	Jóvenes insertadas en Empresas de seguridad	4	0	4
	SUBTOTAL GRUPOS FOCALES	48	24	72
OBSERVACIÓN IN SITU CENTROS DE ACOPIO Y TRANSFORMACIÓN	Comerciantes Mercado Picoazá	2	8	10
	TOTAL INFORMANTES CLAVE	69	61	130

4.4 FASES DE LA EVALUACIÓN

La evaluación final se desarrolló en las siguientes etapas (Anexo 3.1):

- Fase de diseño de la evaluación.
- Fase de trabajo de campo.
- Fase de análisis de la información y redacción del informe final.



Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

4.4.1. FASE DE DISEÑO DE LA EVALUACIÓN:

La fase de diseño de la evaluación se llevó a cabo entre el 20 y el 30 de junio, periodo en el que se mantuvieron conversaciones con la coordinadora del proyecto y una reunión virtual con el equipo técnico del proyecto para esbozar un primer cronograma general de trabajo y coordinar el envío de documentación referente al proyecto.

Durante estas primeras fechas el evaluador se empleó en el análisis documental, la definición de la matriz de evaluación, la elaboración de un listado de informantes clave y en el diseño de herramientas de recopilación de la información. Todos estos productos fueron puestos en consideración de los/as responsables de la evaluación.

4.4.2. FASE DE TRABAJO DE CAMPO:

El grueso del trabajo de campo se desarrolló entre los días 3 y 6 de julio de 2019, con dos entrevistas realizadas en Quito y 14 entrevistas adicionales realizadas de manera virtual durante la cuarta semana de julio y la segunda y cuarta semanas de agosto.

Para el trabajo de campo se implementaron una serie de herramientas metodológicas de recopilación de información y análisis cuantitativo y cualitativo de la información, coherentes con la matriz de la evaluación –criterios, preguntas e indicadores-. En el Cuadro 2 se muestra el detalle del **alcance de la metodología** desplegada durante la fase de trabajo de campo.

4.4.3. FASE DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y REDACCIÓN DEL INFORME:

El análisis de la información y la redacción de la primera versión del informe se desarrolló durante el mes de septiembre de 2019. El proceso culminó en el mes de diciembre de 2019 con la versión final del informe de evaluación.

5

LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN

El proceso de evaluación se ha encontrado con limitaciones de diferente grado de relevancia que afectaron de una manera entre leve y media al proceso y que a continuación pasamos a detallar:

- **Informes finales técnico y económico:** No se contó con las versiones finales de los informes técnico ni económico del proyecto.
- **Línea de Base:** No se levantó una línea de base del proyecto al inicio del mismo. La información de LdB que se ha tomado como referencia para la evaluación es la del documento de formulación (Matriz de Marco Lógico) y la levantada al realizarse diagnósticos para algunas de las actividades, como por ejemplo, los ingresos mensuales de las tejedoras de paja toquilla o de los jóvenes y mujeres participantes en el proceso de formación profesional e inserción laboral.

Implementado por:



People for development





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

- **Valores de base de indicador OE4:** En el cuarto indicador del Objetivo Específico³, el valor de base es 350\$ de ingresos mensuales por familia. De cara a poder analizar el cumplimiento de dicho indicador, han existido varias dificultades. En primer lugar, los ingresos mensuales de algunas de las actividades productivas eran sensiblemente inferiores a los 350\$ del indicador (90\$ para actividades agrícolas, 103,7\$ para jóvenes y mujeres, tejedoras en torno a 100\$), en segundo lugar, no se cuenta con información de valores alcanzados para alguno de los grupos meta (comerciantes), y como consecuencia, los valores de ingresos mensuales conseguidos se tienen que inferir de los datos de la producción agrícola o artesanal haciendo un ejercicio indirecto (estimando la producción por tejedora de acuerdo al número de sombreros producidos en el mes y al precio de los mismos y de la misma manera, para los/as agricultores/as).
- **Información de cumplimiento de indicadores:** En las versiones no finales del informe técnico, no se cuenta con información del cumplimiento de la totalidad de los indicadores.
- **Entrevistas no realizadas:** La mayoría de las entrevistas y grupos focales se realizaron tal y como estaban previstas, sin embargo, quedaron pendientes la entrevista con representantes de CSF, la Fundación Desarrollo Humano y Social y las áreas de Desarrollo Social y Patrimonio Cultural del GAD de Portoviejo. Los motivos de la no celebración de dichas entrevistas fueron, bien por no localización de los/as mismos/as, bien por incomparecencia de las personas a entrevistar en las citas/llamadas previstas.

Se quiere resaltar la colaboración del equipo de AVSI y CESAL y particularmente de la coordinadora que han facilitado la documentación de la que se disponía en cada una de las fases de la evaluación y que han permitido programar y reprogramar la agenda de trabajo de campo, adaptándose a las circunstancias y consiguiendo minimizar los efectos de los imprevistos, en la medida de lo posible. Las limitaciones apuntadas, no han supuesto un obstáculo para el proceso de investigación.

6

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

A continuación, se exponen los resultados del análisis de los criterios, preguntas e indicadores englobados en la matriz de la evaluación.

El análisis de cada una de las preguntas de evaluación se presenta siguiendo el orden establecido en la matriz de evaluación, es decir agrupado en bloques de preguntas, uno por cada uno de los criterios de evaluación.

Al inicio de cada criterio aparecerá una valoración del alcance y cumplimiento del mismo. El significado de cada una de las valoraciones es el siguiente:

³ **OEI.4:** Incremento del % del ingreso promedio mensual de las 400 familias de los beneficiarios seleccionados

Implementado por:



People for development





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

- 4: Los objetivos o criterios fijados han sido conseguidos como o mejor de lo previsto.
- 3: Los aspectos positivos son más importantes que los negativos.
- 2: Los aspectos negativos son más importantes que los positivos.
- 1: Los objetivos o criterios fijados no han sido conseguidos, existiendo muy pocos aspectos positivos

Por motivos de espacio y concisión, se ha tendido a abreviar el enunciado de la pregunta y para una mejor localización, se ha señalado el número de la pregunta con los mismos códigos que aparecen en la matriz de evaluación⁴.

6.1 PERTINENCIA

VALORACIÓN DEL CRITERIO: 3

Pregunta 1. ¿El diseño del proyecto ha sido pertinente?

1.1 Análisis de la coherencia de la lógica de intervención del proyecto

1.2 Análisis de las limitaciones en el diseño del proyecto y de las medidas correctoras implementadas para subsanarlas

El evaluador tomó como referencia los siguientes indicadores de evaluación de esta pregunta, el nivel de coherencia de la lógica horizontal y vertical de la formulación del proyecto y la valoración de los/as informantes clave del proyecto sobre la pertinencia del diseño.

Analizando la **lógica vertical** de la intervención, **existe coherencia lógica y jerárquica** en las relaciones causa-efecto desplegadas **entre el objetivo general** del proyecto⁵, **el objetivo específico**⁶, **los resultados** esperados y sus **actividades**.

Conviene también resaltar que el proyecto cumpliría con la ortodoxia metodológica del Enfoque de Marco Lógico, según la cual a un objetivo general le correspondería un solo objetivo específico.

El cumplimiento de los tres resultados propuestos en la formulación del proyecto: uno ligado al componente de fortalecimiento de capacidades de OSC, otro relacionado con el levantamiento de un Plan de Desarrollo Económico en las parroquias urbanas de Picoazá y Andrés de Vera y su integración dentro del Plan Urbano de Portoviejo y el último, vinculado al fortalecimiento de cadenas de valor artesanales, agrícolas y comerciales y a la mejora de aptitudes para la inserción laboral de jóvenes y mujeres, vendrían a aportar a la consecución del objetivo específico y general.

⁴ Anexo 2. Matriz de evaluación

⁵ Contribuir a fortalecer el papel de la sociedad civil como actor en la gobernanza y promocionar un crecimiento sostenible e inclusivo.

⁶ Fortalecer las capacidades de las OSC/OSB involucradas y facilitar su participación a las acciones municipales, promoviendo y apoyando iniciativas sostenibles e innovadoras de desarrollo socioeconómico entre las poblaciones más carentes que viven zonas vulnerables afectadas por el terremoto en la ciudad de Portoviejo.

Implementado por:



People for development





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

Profundizando en el análisis encontramos que existen asimetrías en el peso de los resultados para la posterior consecución de los objetivos. El Resultado 3⁷ sería el eje central de la intervención tanto desde un punto de vista cuantitativo⁸ como cualitativo y por lo tanto de su mayor o menor avance dependería el éxito final del proyecto. Este hecho en sí no es bueno ni malo, pero conviene destacar la sobredimensión del paquete de actividades que forman parte del resultado 3 frente al 1 y en menor medida frente al 2.

Desde un punto de vista de la lógica de las medidas propuestas en los distintos resultados, es consistente la visión de una sociedad civil empoderada y fortalecida (R1) participando en procesos de planificación de desarrollo económico (R2) y posteriormente liderando dichos procesos de desarrollo económico desde el fortalecimiento de cadenas de valor y de la inserción laboral (R3).

En el “debe” de la consistencia de la propuesta, podríamos apuntar en el Resultado 1 la creación de estructuras participativas *ad hoc*, como la promoción de la creación de un Comité de Gestión Participativa, en vez de intentar apoyarse y fortalecer las estructuras preexistentes, así mismo en el Resultado 2 se propone el levantamiento de Planes de Desarrollo Económico de las dos parroquias urbanas para ser posteriormente integradas en el Plan Urbano del cantón Portoviejo. El diseño de los Planes de Desarrollo corresponde a las instituciones públicas competentes, en este caso específico a los GADs Municipales por competencias del COOTAD, y si bien es saludable la promoción de la construcción participativa de los ejercicios de planificación, el liderazgo de los mismos debería de recaer sobre las instituciones públicas.

La **lógica horizontal** del proyecto analiza la coherencia del conjunto Objetivo-Indicadores-Fuentes de Verificación⁹. En este sentido, los indicadores del proyecto no facilitan el seguimiento y evaluación del logro de los objetivos y resultados. Como ya ha sido apuntado en el informe ROM, los indicadores seleccionados permiten el seguimiento de las actividades y productos y en menor medida, la medición de cómo los resultados obtenidos provocan el cambio deseado en la conducta o situación que se pretende modificar y del impacto de la intervención sobre los/as titulares de derechos.

De entre la batería de indicadores rescatamos dos buenos ejemplos que sí permiten el seguimiento del impacto: “Incremento del % del ingreso promedio mensual de las familias de los/as beneficiarios/as” y “Nº de jóvenes y mujeres desempleadas insertadas laboralmente en condiciones dignas”.

Por su parte, las fuentes de verificación identificadas son adecuadas para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores seleccionados.

En resumen, la **lógica horizontal** del proyecto presentaría carencias en la formulación de los indicadores, expresada en las limitaciones de los mismos para medir los cambios deseados (resultados) y el impacto de la intervención.

⁷ R3: Fortalecidas y reforzadas las cadenas de valor de los sectores artesanal, comercial y agrícola para la mejora del desarrollo socioeconómico y mejoradas las aptitudes para la inserción laboral, para el incremento de la renta de la población de los sectores vulnerables de las parroquias urbanas de Picoazá centro (Picoazá) y Los Florones (Andrés de Vera).

⁸ El Resultado 3 cuenta con 11 actividades frente a las 9 actividades del Resultado 2 y las 5 del Resultado 1.

⁹ https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

Implementado por:



People for development





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

Durante la ejecución, **no se presentaron medidas correctoras al diseño del proyecto**. La entidad responsable presentó una adenda a la Unión Europea con el objetivo, no de modificar el diseño del proyecto, si no de aumentar el plazo de ejecución y de permitir la adquisición de una secadora de grano con la tecnología de colectores solares para facilitar la sostenibilidad de la cadena de valor agrícola.

La **percepción de los/as informantes clave** de la evaluación ha sido mayoritaria en relación a la pertinencia de los ejes de acción y de las estrategias implementadas, otorgándole por lo tanto una valoración positiva a la coherencia de la lógica vertical. Sobre la lógica horizontal han sido escasas las opiniones que han expresado algún cuestionamiento en la coherencia de objetivos, indicadores y fuentes de verificación.

6.2 EFICIENCIA

VALORACIÓN DEL CRITERIO: 3

Pregunta 2. ¿El modelo de gestión ha sido eficiente para la optimización de los recursos humanos y materiales en los resultados?

El proyecto fue presentado por un consorcio de instituciones con diferentes perfiles y experticias (AVSI, CESAL, CUET, CRISFE y GAD Municipio de Portoviejo). Al inicio del proyecto cada uno de los miembros del consorcio firmó un convenio con la entidad solicitante de la subvención, AVSI, en el que se expresaban los compromisos adquiridos por cada uno de ellos durante las distintas fases del ciclo del proyecto.

El organigrama para la gestión propuesto en el documento de formulación del proyecto (Gráfico I), presentaba una instancia denominada “coordinación del proyecto” formada por los miembros del Consorcio en un primer escalón, en línea descendente y en un segundo peldaño, un Comité de Gestión del Proyecto integrada por representantes de las OSC/OSB, líderes/as y ciudadanos/as y en el mismo nivel jerárquico la Administración Pública de Portoviejo. En un tercer escalón, el Equipo Ejecutivo del proyecto, con la coordinación a cargo de AVSI y en un mismo nivel de jerarquía, la Academia y las empresas. Posteriormente en cada uno de los Resultados, se preveía el liderazgo de uno de los integrantes del Consorcio, de la CUET en el primero, de CESAL en el segundo y de CRISFE y AVSI en el tercero. En el último escalón encontraríamos a los/as titulares de derechos, las comunidades de Picoazá y Andrés de Vera.

Gráfico I. Organigrama del proyecto según su documento de formulación

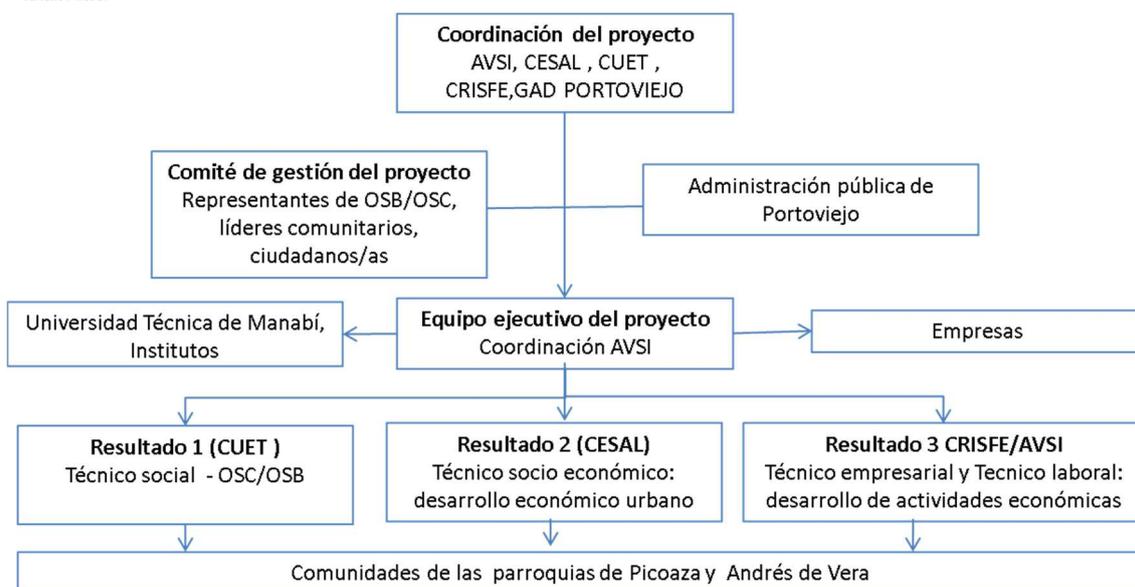
15

Implementado por:



People for development





En la práctica, el Comité de Gestión Participativa propuesto originalmente y formado por representantes de OSB/OSC e instituciones públicas y Academia, nunca llegó a ejercer como un verdadero Comité de Gestión que abarcó unos meses de ejecución.

Las otras dos instancias que se implementaron, fueron el equivalente a la instancia “Coordinación del proyecto” del organigrama original, que en esencia fue el **Directorio** formada por las cinco instituciones integrantes del consorcio, todas con voz y voto, que se reunía cada 2 o 3 semanas al inicio del proyecto y conforme fue avanzando el proceso de ejecución, fue espaciando la periodicidad de sus reuniones. Esta fue la instancia de toma de decisiones estratégicas del proyecto.

La otra instancia fue el **equipo técnico del proyecto**, responsable de la toma de decisiones operativas. Estaba formado por una coordinadora expatriada, perteneciente a CESAL, un/a coordinador/a para cada uno de los resultados, un técnico laboral, un técnico social, un técnico para comercio exterior y asuntos legales (estos dos últimos no previstos originalmente), un pasante de comunicación, un logista y personal administrativo.

A continuación, se presentan algunos **hallazgos** obtenidos durante la fase de trabajo de campo vinculados al **modelo de gestión del proyecto**:

- A pesar de la firma de los convenios interinstitucionales, **no** existió **claridad en los roles** que cada integrante del consorcio debía de asumir, lo que se reflejó en distintos niveles de intensidad en su involucramiento en la intervención.
- Tampoco se respetó el reparto de responsabilidades prevista originalmente para la coordinación de cada resultado. Finalmente, la ejecución de cada componente fue liderada por el equipo técnico del proyecto y sus Coordinadores/as temáticos.
- El papel de AVSI como responsable última tanto de la ejecución como de la administración del proyecto, y entidad contratante del equipo técnico y de las distintas consultorías, fue relevante. El de CESAL, asumiendo la coordinación del equipo técnico del proyecto y liderando en la toma de decisiones operativas, también. La CUET, que debía asumir el



Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado
por la Unión Europea

liderazgo en el primer componente, participó en el levantamiento de la Cartografía social, pero no asumiendo un rol protagónico en las otras actividades del resultado. El GAD Municipal de Portoviejo contó con una participación desigual, con mayor involucramiento de las Direcciones de Desarrollo Social y de Desarrollo Productivo y con mucho menor de la de Participación Ciudadana. Llama la atención que su rol en el levantamiento de los Planes de Desarrollo Económico de las dos parroquias haya sido únicamente como participante en dichas actividades. Por su parte el nivel de participación de CRISFE fue de más a menos. Facilitó que se involucrara una entidad del prestigio del IICA, con su programa Re-Emprende, así mismo promovió la transferencia de metodologías para la implementación del Mapeo y participó en los procesos de elaboración de Términos de Referencia para las consultorías o en la valoración de las propuestas para ser financiadas con el fondo concursable del proyecto. Sin embargo, no ha jugado el rol que se esperaba de una fundación vinculada a una de las entidades financieras más importante del país y con múltiples contactos en el sector financiero y empresarial para el desarrollo del tercer resultado.

- La **visibilidad del Consorcio**. Si bien el proyecto creó su propia marca y logo (“Tejiendo Redes”), al consultar a instituciones vinculadas de una u otra manera al proyecto, buena parte de ellas no tiene claridad acerca de si el proyecto es “el proyecto de AVSI” o de un consorcio de instituciones. La institución que mayor visibilidad ha aglutinado sin duda fue AVSI, en menor medida el GAD Municipal de Portoviejo y CESAL y en mucha menor todavía CUET y CRISFE.
- El **equipo técnico**. El equipo estaba formado por algunos/as técnicos/as que previamente habían trabajado con AVSI o CESAL en proyectos precedentes o por algunos consultores/as contratados/as en la presente intervención cuyo rendimiento fue considerado satisfactorio y posteriormente formaron parte del staff. El principal acierto es que la mayoría de los integrantes, al margen de sus perfiles profesionales, habían trabajado en las zonas de intervención, conocían a los actores y organizaciones y la mayoría son originarios de la provincia, por lo que la comunicación entre equipo técnico, organizaciones de la sociedad civil e instituciones fue siempre entre pares. También es destacable el nivel de compromiso del equipo, participando en actividades fuera del horario de oficina y adaptándose a las necesidades de los/as titulares de derechos.
- **Administración a distancia**. Uno de los aspectos que más han llamado la atención ha sido el hecho de que la administración del proyecto fue llevada desde Quito, lo que, a pesar de los esfuerzos por planificar y mantener reuniones periódicas, dificultó los propios procesos administrativos del proyecto.
- Han existido **conflictos interpersonales** que no han sido resueltos entre integrantes del Directorio. Si bien es algo que entra dentro de lo probable, no fueron abordados como una oportunidad de crecimiento. El conflicto no tiene por qué ser malo *per se*, por el contrario, puede ser un detonante para la generación de oportunidades y de acuerdos. Sin embargo, durante el proyecto, no fueron abordados de esa manera, tampoco se tomaron medidas correctivas y si bien no comprometió el objetivo final del proyecto sí se puede afirmar que afectó a la buena comunicación y coordinación entre instituciones socias.

Con respecto a si el modelo de gestión ha permitido la **optimización de los recursos**, el análisis sólo se ha podido realizar tomando como referencia el presupuesto original versus el informe económico del primer año de ejecución y la proyección al segundo año de ejecución. Según dicha información, la variación entre el presupuesto original y la proyección para el segundo año de ejecución se mantiene la horquilla de 10% entre partidas, sin grandes “ahorros” producidos gracias al aporte o a las gestiones de alguno de los socios del consorcio.

Implementado por:



People for development





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

Los principales cambios sobre el presupuesto original fueron la inclusión de un Técnico/a Social, de un técnico/a de Comercio Exterior y asuntos legales, la realización de intercambios de experiencias para las tres cadenas de valor, así como la prórroga parcial para la conclusión de la instalación de un secador con colectores solares, que no han supuesto una optimización de recursos en ninguno de los casos citados.

Donde sí se produjo fue en el equipamiento para la cadena de valor de la paja toquilla. Inicialmente estaba prevista la adquisición de varias máquinas, entre ellas una prensa y una maceteadora¹⁰. La Embajada Checa donó estos equipos y fueron entregadas a la Asociación ASOARTE por lo que los fondos originalmente previstos fueron reasignados.

Pregunta 3. ¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?

3.1 ¿El modelo de gestión ha estado enfocado a tejer redes, fomentando el diálogo, el intercambio y la colaboración para alcanzar los objetivos del proyecto?

El proyecto ha logrado hilvanar una densa red de colaboraciones con instituciones públicas, privadas, academia y Organizaciones de la Sociedad Civil. La dinámica general ha sido la búsqueda de alianzas estratégicos que pudieran generar valor agregado a cada uno de los componentes a implementar.

En la siguiente tabla se detallan las actividades en las que se han producido articulación con entidades externas al proyecto y el servicio ofrecido por las mismas al proyecto.

Cuadro 3. Relación de actividades y servicios obtenidos gracias a la articulación interinstitucional

ACTIVIDADES	INSTITUCIONES INVOLUCRADAS EN LA EJECUCIÓN	SERVICIO / VALOR AGREGADO
A.1.1 Capacidades de las OSB/OSC fortalecidas	Fundación Desarrollo Humano y Social	Capacitación de OSC (liderazgo, participación ciudadana, resolución de conflictos, planificación estratégica)
	Gruppo Salinas	Pasantías
A.1.1.3 Financiamiento 10 proyectos	IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura)	Programa Re-Emprende Capacitación cálculo de costes de producción
	CSF (Corporación San Francisco)	Asistencia técnica a 2 organizaciones
	GCESPLAN	Asistencia técnica para herramienta flujo de caja
	SEPS	Asesoría para obtención de personería jurídica de organizaciones

¹⁰ 1 Prensa hidráulica para acabado de sombreros, 1 Maceteadora para pulido y flexibilización de sombreros, 4 hormas de aluminio fundido, 1 Máquina de coser para pegado de tafiletes, 1 Plancha industrial eléctrica de vapor, 1 Tanque de teñido y 1 Tanque de blinchado.

Implementado por:



People for development



ACTIVIDADES	INSTITUCIONES INVOLUCRADAS EN LA EJECUCIÓN	SERVICIO / VALOR AGREGADO
A.1.2 Participación de la ciudadanía incrementada A1.2.1 Creación de Comité de Gestión	Consortio, Universidades (San Gregorio, Católica, Técnica de Manabí), Estado (MSP, MINEDU, Escuelas, MIES, MOP, SNGRE), Sociedad civil (Iglesia, Consejo Parroquial, Consejos Barriales y Comités Locales de Picoazá y Florones)	Participación en el Comité de Gestión Participativo
A1.2.2 Plan Operativo Anual y Seguimiento del proyecto		
A2.2 Integración de directrices de PDE en Plan Urbano de Portoviejo	Consultores de la PUCE (1 economista y 2 geógrafos)	2 Planes de Desarrollo Económico parroquiales
A3.1 Formación profesional e inserción laboral a jóvenes vulnerables o en riesgo de exclusión social A3.1.1 Formación profesional	Ministerio de Relaciones Laborales	Competencias blandas, acceso, sostenibilidad, deberes y derechos laborales, manejo plataforma Socio Empleo.
	Empresa Pública Municipal Porto Aguas	Prácticas en obras de mantenimiento de alcantarillado y tuberías de la ciudad
	Academia Inglés Cambridge	Inglés
	AMP (Academia Mundial de Protección)	Capacitación en Guardia seguridad
	FUNDER	Capacitación en: Hostelería Limpieza hospitalaria Mercaderista Agente de ventas
A3.1.2 Inserción laboral a mujeres y jóvenes	Empresa PAMOGA	Prácticas Agente de Ventas
	MARIPROVI, Alerta Red, Byb, Vizurdur, World Force Security y Navacom.	Inserción laboral en empresas de Seguridad
	Bar Galería, Bar Bacanísima 1 y 2, Funder, Café San Blás, Hotel Galápagos y Salos eventos Carin	Inserción laboral en empresas de hostelería
	lkipieza – hospital IESS y Hospital Solca	Inserción laboral en empresas de limpieza hospitalaria
	Marcos Raúl	Inserción laboral en empresas de Ventas
	Constructora CVR	Inserción laboral en empresas de construcción
A3.2 Fortalecimiento de CdV de las mujeres tejedoras de paja toquilla A3.2.1 Fortalecimiento capacidades de producción	PROECUADOR	Ruedas de Negocios-Exportación
	MIPRO	Entrega de equipamiento de la cooperación checa y capacitación
	INPC	Calificación Artesanal y búsqueda de espacio para la Venta de Sombreros de PT
	IEPS	Capacitación gestión marca, para participar en rueda de negocios
	SEPS	Requisitos para la personería jurídica de Asociaciones
	Museo Cerro Jaboncillo	Comercialización sombreros paja toquilla
A3.2.3 Plan de Innovación, creación de marca y comercialización	CSF (Corporación San Francisco)	Análisis marca y estudio de mercado



Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

ACTIVIDADES	INSTITUCIONES INVOLUCRADAS EN LA EJECUCIÓN	SERVICIO / VALOR AGREGADO
A3.3 Fortalecimiento de pequeños comerciantes de Picoazá	Empresa Pública Municipal Portomercados	Coordinación
A3.4 Fortalecimiento de agricultores y jornaleros los Florones	INIAP	Intercambio experiencias, capacitación (maní y limón) y parcela demostrativa. Entrega de kits agrícolas.
	U Técnica de Manabí	Quitar le maíz de zona de riesgo
	ESPAM	Diagnóstico y Fórmulas para elaboración de balanceado
	UNEAM	Formulas rumiantes
	IIGE	Secadora de maíz con colectores solares

En resumen, el proyecto se ha coordinado con 6 Universidades, 2 Institutos Nacionales de Investigación, 11 Instituciones Públicas centrales, 2 Empresas Públicas Municipales, 18 Empresas Privadas, 2 Fundaciones, 2 Corporaciones y 1 Grupo de Cooperativas (Cuadro 3).

En la mayoría de los casos, el proyecto se articuló con las instituciones mencionadas en virtud de las experticias de cada una de ellas y de su posible contribución a la consecución de los objetivos de la intervención. En algunos casos, esta articulación derivó en **convenios** de cooperación (Ej: Ministerio de Relaciones Laborales o Empresa Pública Porto Aguas) y en la mayoría de los casos, no fueron necesarios.

La modalidad de coordinación más usada fueron las **reuniones de trabajo bilaterales** entre el equipo del proyecto y de la institución.

La más ambiciosa **tentativa de articulación interinstitucional** se produjo al interior del Comité de Gestión Participativa, en el que se constituyeron tres Mesas temáticas: Territorial, Social y Productiva, con la participación de instituciones públicas, academia y sociedad civil. Las mesas se lograron reunir en 8 ocasiones entre noviembre y diciembre de 2017, pero la iniciativa no contó con un buen nivel de participación y tanto las mesas como el Comité acabaron por desaparecer.

La articulación con otras instituciones ha permitido entre otras cosas, la instalación de capacidades en los/as titulares de derechos de la intervención, la asistencia técnica de asociaciones productivas, la inserción laboral de jóvenes y mujeres y el fortalecimiento de varios eslabones de las cadenas de valor agrícola o de la paja toquilla.

Implementado por:



People for development



6.3 EFICACIA

VALORACIÓN DEL CRITERIO: 3

Pregunta 4. ¿Se han alcanzado los objetivos y resultados previstos de la intervención?

La respuesta a la pregunta 4 pretende ofrecer un **panorama general** de la **consecución** de los objetivos y resultados de la intervención. Para medir su cumplimiento se han tomado como valores referenciales de base y de meta los de la Matriz de Marco Lógico.

Partiendo del análisis cuantitativo y cualitativo del cumplimiento de los indicadores de los resultados del proyecto y en base al análisis documental y las entrevistas desarrolladas durante el trabajo de campo, ha sido posible extraer algunos **hallazgos** relacionados con el cumplimiento de los resultados y actividades que se exponen a continuación:

- El nivel de ejecución de las actividades y consecución de los resultados en cada uno de los componentes del proyecto en general es **alto** (Cuadro 4).
- Sobre los 21 **indicadores** de la matriz de marco lógico (3 de Objetivo Específico¹¹ y 18 de Resultados) analizados, el **76 % alcanzaron o superaron el 100% de cumplimiento** del indicador, el 12 % alcanzaron entre el 50 y el 99% del indicador y el 12 % no alcanzaron el 49% del cumplimiento esperado.

Los principales logros conseguidos **del objetivo específico¹² respecto de sus indicadores** serían los siguientes:

- Son 17 las OSC que han participado de manera activa en los Consejos y en el desarrollo local, particularmente en la presentación de los Planes de Desarrollo Local de las parroquias Picoazá y Andrés de Vera al alcalde de Portoviejo y en las actividades de capacitación.
- Se levantaron dos Planes de Desarrollo Económico de las parroquias Picoazá y Andrés de Vera utilizando una metodología participativa, se le entregaron al alcalde y a los directores departamentales del GAD Portoviejo y están han sido tomados como insumo para la revisión del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial.
- Se han aumentado los ingresos familiares desde los 90,9 \$USD del valor basal a los 241 \$USD de media de los principales grupos meta.

Los principales logros conseguidos **por resultados** serían los siguientes:

¹¹ De los 4 indicadores del OE no se midió el OEI.2 por no contar con documentación para contrastar. **OEI.2:** Incremento del % de reuniones, eventos, propuestas y proyectos o acciones convocadas y/o organizadas por OSC/OSB.

¹² Fortalecer las capacidades de las OSC/OSB involucradas y facilitar su participación a las acciones municipales, promoviendo y apoyando iniciativas sostenibles e innovadoras de desarrollo socio-económico entre las poblaciones más carentes que viven zonas vulnerables afectadas por el terremoto en la ciudad de Portoviejo.



Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

Resultado 1. Fortalecidas y mejoradas las capacidades y la participación de las 30 OSC.

- Se realizó un **mapeo de organizaciones sociales** productivas y no productivas de las parroquias de intervención, con una participación de 657 personas (250 H / 407 M). El mapeo detectó 119 organizaciones, de las cuales el 66% tienen personería jurídica y por su actividad principal, el 31% son sociales, el 21% productivas y el 14% mortuorias.
- Se **capacitaron** a 221 (129 H / 92 M) miembros de las **OSC** en los siguientes temas: liderazgo y resolución de conflictos, alternativas de financiación, organización y estrategia y proyectos. Hubo dos modalidades de capacitación, una básica (18 OSC) y una avanzada (30 OSC) con mayor nivel de profundización en las temáticas. Adicionalmente se llevó a cabo un **acompañamiento** individualizado a cada una de las asociaciones participantes de las capacitaciones y también uno global como grupo de asociaciones.
- Se levantó una **Línea de Base** sobre las organizaciones de las dos parroquias, en la que se establecían los valores de partida de las organizaciones en aspectos organizativos (aspectos legales; organización y estrategia; liderazgo; participación y toma de decisiones; aspectos administrativos y aspectos financieros) y productivos (organización empresarial; análisis de negocio; producción; comercialización; marca e insumos publicitarios). Gracias a los acompañamientos realizados, se produjeron **mejoras**, en el **bloque asociativo** estuvieron relacionados con organización y estrategia, administrativos y de participación y en menor medida, los aspectos legales y financieros. Con respecto al **ámbito productivo**, la principal mejora se dio en la capacidad de las OSC para realizar el análisis del negocio.
- Una de las actividades que más huella ha dejado entre los/as titulares de derechos, fueron los **intercambios de experiencias**, particularmente los realizados para conocer la experiencia de cooperativismo comunitario de Salinas de Guaranda, en la que participaron 103 personas (53 H / 50 M). Este intercambio sirvió, en opinión de los/as participantes, para darse cuenta de que organizados podían conseguir mejorar sus condiciones de vida. También se realizaron visitas entre las organizaciones de las dos parroquias.
- 16 Organizaciones presentaron propuestas para un fondo concursable de financiación de micro proyectos productivos. **10 propuestas** fueron seleccionadas, acompañadas y **financiadas**, con montos entre los 2.880 \$ y los 5.200 \$. 5 de los proyectos estuvieron vinculados a actividades agrícolas o agroindustriales, 2 a la actividad textil, 1 a una Caja de Ahorro y Crédito y 1 a una empresa de servicios funerarios. Una vez cumplidos los requisitos para el desembolso, las organizaciones recibieron acompañamiento del equipo técnico y también del IICA, que mediante un proceso de capacitación, permitió que las organizaciones supieran calcular sus puntos de equilibrio.
- A finales de 2017 se crearon los **Comités de Gestión Local**, uno por parroquia, cada uno de ellos formado por 10 organizaciones, que debían de nutrir el **Comité de Gestión Participativa**, a su vez formado por OSC, instituciones públicas, privadas y academia. Este CGP debía de convertirse en un espacio de articulación para el análisis, gestión y monitoreo de las políticas que afectaban a los dos territorios. El CGP se organizó en torno a tres mesas de trabajo: territorial, social y productiva. En la práctica ni las mesas ni el CGP lograron consolidarse como un agente para el desarrollo de las dos parroquias.

Implementado por:



People for development





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

Resultado 2. Integradas las líneas estratégicas de Desarrollo socioeconómico de las parroquias urbanas de Picoazá y Andrés de Vera.

- Se llevó a cabo un **diagnóstico socioeconómico** de las parroquias Picoazá y Andrés de Vera, que sirvió como preámbulo de la elaboración de los respectivos **Planes de Desarrollo Económico**, a cargo de un equipo de la PUCESE. Cada uno de los planes presentaba un análisis estratégico (diagnóstico territorial por componentes: ambiental, sociocultural, económico, sistema de asentamientos humanos, movilidad, energía y conectividad, sistema político institucional y participación ciudadana), un estudio de impacto – análisis estratégico territorial (en base a polígonos ambientales, productivos, socioculturales, de estructurales y especiales), la misión, visión, objetivos y líneas estratégicas, un plan de acción y la estrategia para integrarlo en el sistema de planificación municipal.
- Estos planes fueron entregados al Alcalde de Portoviejo por 17 organizaciones sociales buscando su integración con el sistema de planificación municipal. Vía oficio, el municipio ha respondido que ambos planes de desarrollo suponen un importante insumo en el proceso de revisión de los PDOT.
- Adicionalmente el Departamento de Planificación del GAD cantonal de Portoviejo recibió una capacitación para incorporar dichas **metodologías en los procesos de planificación**, particularmente en los PUGS (Planes de Uso General del Suelo).
- Se ha llevado a cabo una **sistematización** en un periodo previo al presente ejercicio de evaluación externa.

Resultado 3. Fortalecidas y reforzadas las cadenas de valor de los sectores artesanal, comercial y agrícola.

- COMPONENTE INSERCIÓN LABORAL. En primer lugar, se llevó a cabo una identificación de los nichos de empleo en el entorno cercano a las zonas de intervención (hasta 50 kms), con énfasis en las ciudades de Portoviejo y Manta. Se entró en contacto con 17 empresas de los sectores de la limpieza, guardianía, hostelería, alcantarillado y agua potable, ventas y percheros. A través de este contacto, se identificaron las carencias formativas que las empresas detectaban en sus empleados/as y se definió una malla formativa junto con las empresas de cada uno de los sectores.
- Seguidamente se levantó una encuesta entre los jóvenes y mujeres que permitió conocer el nivel socioeconómico, la formación, situación laboral y las expectativas laborales de estos dos colectivos.
- Posteriormente con ayuda de diversas instituciones, el Ministerio de Trabajo para la capacitación en habilidades blandas y orientación para la búsqueda de empleo y otras instituciones especializadas como FUNDER, la empresa de seguridad AMG, la empresa pública Municipal de Agua Potable o la Academia de Inglés Cambridge se impartieron los cursos de formación con una duración entre 130 y 648 horas. A dichas capacitaciones asistieron 167 participantes (94 M / 73 H).
- Finalmente se llevó a cabo de acompañamiento a la inserción laboral, que concluyó con el acceso al empleo digno (salario básico unificado) para 42 mujeres y jóvenes (17 M / 25 H). En las preguntas 6 y 7 se profundiza sobre la instalación de capacidades y el impacto generado por esta actividad.

23

Implementado por:



People for development



- COMPONENTE CADENA DE VALOR DE LA PAJA TOQUILLA. En primer lugar, se llevó a cabo una investigación de campo que permitió conocer que hay 116 tejedoras activas, en comunidades de Picoazá centro, El Milagro, Los Higuerones (Adentro y Afuera), San José, Costa Rica y El Corozo. Sirvió para entender que las tejedoras se concentran sobre los eslabones primeros de la cadena de valor, que comercializan generalmente a través de intermediarios/as que les pagaban por sus sombreros de calidad 8-10 PPL, 5 \$USD y que no llegan a poner el producto final en manos del cliente final.
- A continuación, se procedió a dotar de **equipamiento**¹³ para poder mejorar los acabados de los sombreros y expertos/as artesanos/as se capacitaron a 35 tejedoras en tejido, acabado y alistado de sombreros. Estas capacitaciones, unidas a la dotación de equipamientos e insumos proporcionados por el MIPRO, la cooperación checa y el proyecto, ha permitido elevar la calidad de los sombreros, generando un valor agregado al producto.
- Seguidamente se levantó un **plan de comercialización** de los sombreros de paja toquilla de Picoazá. Dicho estudio incluía un diagnóstico de la competencia, así como de los costes de producción y de mano de obra de dichos sombreros. En el plan se propuso que se elevara el precio de venta de los sombreros para que, tomando en cuenta la producción mensual por tejedora (1 sombrero de calidad 8-10 PPL diario), pudieran cobrar un SBU por su trabajo.
- Como se analiza en la pregunta 6, el impacto conseguido ha sido el aumento del precio de venta de sombreros no acabados de las tejedoras a la Asociación ASOARTE (10 \$) y a los intermediarios/as (desde 8 \$).
- Se creó la marca comercial “Picoazá Toquilla Quality” y se ha participado en ferias comerciales (Guayaquil). ASOARTE fue invitada a participar en una Rueda de Negocios en Guayaquil y diseño un plan de innovación.
- El INEPS (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria) dio la apertura para que la asociación exponga y comercialice sus sombreros en las ferias ejecutadas por su dirección de intercambio y mercados. Adicionalmente facilitó asistencia técnica para el inicio de la gestión de la legalización de la marca “Picoazá Toquilla Quality”.
- Como consecuencia, y tomando como referencia los pedidos de ASOARTE durante los meses de abril y mayo, las tejedoras de ASOARTE ingresaron 1.319 \$USD mensuales para las 12 tejedoras activas de la Asociación, lo que supondrían unas **ganancias netas** por la **mano de obra entre 88 y 110 \$USD mensuales**.
- Adicionalmente se **ha fortalecido la organización** de tejedoras, ASOARTE, registrando la asociación en la Superintendencia de Economía popular y Solidaria-SEPS, diseñando y poniendo en marcha el plan estratégico, el modelo de gestión de la asociación y el plan de marketing.
- COMPONENTE MERCADO DE PICOAZÁ. El equipo técnico decidió centrar su intervención en el grupo de comerciantes de perecibles, como consecuencia de la valoración de una

¹³ Equipamiento entregado por la Cooperación Checa: 1 Prensa hidráulica para acabado de sombreros; 1 Maceteadora para pulido y flexibilización de sombreros; 4 Hormas para sombreros de aluminio fundido; 1 Máquina de coser para pegado de tafletes; 1 Plancha industrial eléctrica de vapor; 1 Tanque de teñido; 1 Tanque de blinchado.



Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado
por la Unión Europea

serie de criterios¹⁴ y del análisis del comercio en Picoazá incluido en el diagnóstico “Potencialidades Productivos: análisis del comercio en Picoazá”.

- Seguidamente se aplicó una encuesta a este grupo para ver cuáles eran las competencias en las que necesitaban un mayor apoyo y se desarrolló un proceso de capacitación en gestión de negocio y buenas prácticas para el puesto de venta de productos perecibles, seguido de otro sobre innovación y promoción de la comercialización. Los resultados, que son analizados en profundidad en la pregunta de evaluación 7, arrojan un fortalecimiento parcial de las competencias trabajadas en los talleres de capacitación.
- Uno de los grandes pasos fue la mejora de las condiciones de salubridad e higiene. Anteriormente los/as comerciantes vendían sus productos perecibles en la calle. Gracias al trabajo realizado con Portomercados con reuniones semanales durante más de 6 meses, para gestionar el cambio a la nueva infraestructura, se consiguió mejorar las condiciones generales y que los comerciantes han mejorado en un 22% sus prácticas. Esto se observa en pequeñas actitudes como dar los buenos días a los clientes, tratar de mantener la cadena de frío, lavarse las manos antes de manipular los alimentos, dejar su puesto limpio.
- Las iniciativas por reforzar la asociatividad de los/as comerciantes no tuvieron el éxito esperado, debido a la falta de cultura asociativa de este colectivo.
- COMPONENTE CADENA DE VALOR AGRÍCOLA. Mejoró la productividad del maíz y del maní gracias a la dotación de kits con semillas e insumos para la producción de estos dos productos y a la asistencia técnica ofrecida por un consultor contratado¹⁵ y a la visita realizada a las instalaciones del INIAP, a pesar de que durante el año 2018 los resultados no fueron favorables debido a la sequía. El consultor llevó a cabo una estandarización del proceso de transformación del balanceado con fichas de productos e instrucciones de trabajo. Adicionalmente, la asociación Sabanas del Florón, ha iniciado la producción de balanceado para pollos y cerdos.

La información cualitativa referente a la ejecución del proyecto recogida de los/as informantes clave, concuerda con el buen nivel general de consecución de los objetivos y resultados del proyecto.

¹⁴ Los criterios utilizados para seleccionar el grupo meta de intervención en el Mercado de Picoazá fueron: Comerciantes de los que se pueda garantizar una estabilidad, que generen algún valor agregado al producto, aquellos/as que más impacto puedan tener en el desarrollo socio económico parroquial, los/as que favorezcan el consumo de productos locales, los/as que presentan un mayor índice de informalidad y los/as que son más vulnerables: tienen menor capacidad financiera y menor nivel de asociatividad.

¹⁵ Íter Hernán Bravo.

Implementado por:





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

Cuadro 4. Porcentaje de cumplimiento de los IOV del proyecto

PROYECTO TEJIENDO REDES				
OE FORTALECER LAS CAPACIDADES DE LAS OSC INVOLUCRADAS, FACILITAR PARTICIPACIÓN A LAS ACCIONES MUNICIPALES, PROMOVRIENDO INICIATIVAS SOSTENIBLES, DE DESARROLLO				
INDICADORES	VALOR LdB	INDICADOR ALCANZADO	VALOR META	% CUMPLIMIENTO
OEI.1: Incremento del % de OSC/OSB en Picoazá y Andrés de Vera que participan activamente en los consejos y se implican en el desarrollo local.	20% (10/50)	17 OSC participaron en la presentación de los PDE de las parroquias Picoazá y Andrés de Vera	100% (50/50)	34%
OEI.2: Incremento del % de reuniones, eventos, propuestas y proyectos o acciones convocadas y/o organizadas por OSC/OSB	732	IOV no medido debido a no contar con documentación para contrastar	+30% LdB	-
OEI.3: Incremento del % parroquias urbanas que integran planes de desarrollo territorial (PDOT) con planes socioeconómico	10% (0/9)	2 Parroquias (Picoazá y Andrés de Vera) en proceso de integración de Planes de Desarrollo Económico con PDOT	+22% (2/9)	100%
OEI.4: Incremento del % del ingreso promedio mensual de las 400 familias de los beneficiarios seleccionados	0% (350\$ ¹⁶) *Valor real 0% (90,91\$) *Valor estimado por evaluador	42 Jóvenes y mujeres insertadas (LdB 103,7 \$; Valor alcanzado: 439 \$; Aumento \$: +335,3 \$; Aumento %: +423%) / 12 Tejedoras (LdB: 50 \$; Valor alcanzado: 110\$; Aumento \$: +60\$; Aumento %: +220%) / 51 Agricultores (LdB: 90 \$ mes; Aumento \$: +23% ingresos producción maíz; +18 % ingresos producción maní)	+15% (402,5 \$) * Valor real +15% (111,1 \$) *Valor estimado por evaluador	265,4% (+150,35\$) sobre LdB. 230,8% (+136,7\$) cumplimiento
R.1 FORTALECIDAS CAPACIDADES Y LA PARTICIPACIÓN DE OSC, PARA PLAN DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO ADECUADO A CONTEXTOS DE PARROQUIAS PICOAZÁ Y ANDRÉS DE VERA				
INDICADORES	VALOR LdB	INDICADOR ALCANZADO	VALOR META	% CUMPLIMIENTO
I1.5: N. de miembros de OSC/OSB que reciben la formación	0	221 (129 H / 92 M) Miembros de OSC/OSB capacitados/as	100	221%
I1.6: N. de planes estratégicos internos realizados por las OSC beneficiarias	0	25 planes estratégicos realizados por las OSC/OSB beneficiarias	20	125%
I1.7: N. de microproyectos realizados por las OSC	0	10 microproyectos realizados por OSC productivas	8	125%
I1.8: N. de ciudadanos representados en juntas, sensibilizados y conscientes de la participación para la buena gobernanza que participan en los comités	0	40 ciudadanos participando en Comités de Gestión Local	60	66,6%
I1.9: N. Planes Operativos generados en el Comité.	0	0 Planes Operativos generados por el Comité de Gestión Participativa	6	0%
R.2 INTEGRADAS LÍNEAS DE DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE PARROQUIAS PICOAZÁ Y ANDRÉS DE VERA EN PLAN URBANO DE PORTOVIEJO				
INDICADORES	VALOR LdB	INDICADOR ALCANZADO	VALOR META	% CUMPLIMIENTO
I2.10: Estudio de impacto diagnósticos realizados	0	2 Diagnósticos socioeconómicos (Picoazá y Andrés de Vera)	2	100%
I2.11: Metodología del Plan de desarrollo integrado al plan de desarrollo socioeconómico aceptado por el Municipio de Portoviejo	0	Metodología de planificación participativa solicitada por Municipio de Portoviejo para diseño de PUGS (Plan de Uso y Gestión de Suelo)	1	100%
I2.12: N. de Planes de desarrollo y ordenamiento territorial integrado al desarrollo socioeconómico aceptado por el Municipio de Portoviejo	0	Se han entregado 2 Planes de Desarrollo Socioeconómico al Municipio de Portoviejo, que vía oficio afirma que son importante insumo para la actualización de su PDOT	2	100%
I2.13: N. de planos de desarrollo socioeconómico local	0	2 Planes de Desarrollo Socioeconómico realizados (Picoazá y Andrés de Vera)	2	100%
R3. FORTALECIDAS CdV DE SECTORES ARTESANAL, COMERCIAL Y AGRÍCOLA Y MEJORADAS APTITUDES PARA INSERCIÓN LABORAL DE POBLACIÓN VULNERABLE				

¹⁶ No es probable que el ingreso promedio mensual sea de 350 \$USD. El evaluador ha calculado un nuevo valor de Línea de Base tomando como referencia los valores basales de cada uno de los grupos de beneficiarios/as del proyecto.

Implementado por:





INDICADORES	VALOR LdB	INDICADOR ALCANZADO	VALOR META	% CUMPLIMIENTO
I2.14: N. Jóvenes y mujeres desempleados de los Florones reciben formación	0	167 (73 H / 94 M) han recibido formación para inserción laboral	150	111,3%
I2.15: N. Jóvenes y mujeres desempleados insertados laboralmente en condiciones dignas	0	42 (25 H / 17M) jóvenes y mujeres insertadas laboralmente en condiciones dignas.	70	60%
I2.16: N. microempresas fortalecidas/creadas del sector artesanal	1	1 Empresa asociativa fortalecida - ASOARTE	2	50%
I2.17: N. de socias mujeres tejedoras que se adhieren a la asociación.	42	La Asociación de Tejedoras ASOARTE mantiene su base social de 27 personas (25M/2H). Se ha pasado de 12 socias activas a 25 mujeres y 2 hombres. 1 Red de Tejedoras constituida por 78 mujeres (67%)	100	0%
	116 ¹⁷		67% sobre Valor LdB	
I2.18: N. de unidades comerciales que reciben apoyo	0	54 puestos comerciales con nombre y entrega de 71 kits para puestos comerciales (26 mariscos, cárnicos, lácteos y pollos; 28 legumbres y hortalizas; 12 comidas y bebidas; 5 abarrotes),	50	142%
I3.19: N. agricultores que reciben formación en técnicas agropecuarias	0	54 (48 H / 6 M) capacitados/as en técnicas agropecuarias	50	108%
I3.20: N. microempresas de productos agropecuarios creadas	0	Asociación Sabanas del Florón, aprobada por SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria)	1	100%
I3.21: N. iniciativas artesanos, comerciales y agrícolas que pasan de informales a formales.	0	Artesanos: ASOARTE, aprobada por el SEPS Agrícola: Asociación Sabanas del Florón aprobada por SEPS Comerciales: -	+25%	2 iniciativas
I3.22: Incremento de los ingresos mensuales de los beneficiarios trabajadores del sector informal artesano, agrícola y comercial	Paja T: 100 \$ Agric: 90 \$ Comerciantes: No se cuenta con valor LdB	Artesanas paja toquilla: De 88 a 110 \$USD mensuales ¹⁸ Agrícolas: Maní (106,2\$ mensuales) y Maíz (110,7 \$) Comerciantes de mercado Picoazá: Comerciantes no reportan mejoras en sus ingresos mensuales	+15%	-12% y +10% +23,7% maíz +18% maní (sobre valor LdB) 158% 120% (Cumplimiento indicador)

Leyenda

≥100%
 Avance ≥ 50%
 Avance <50%

¹⁷ El evaluador además de medir el aumento del número de socias en ASOARTE, le parece adecuado medir el aumento de tejedoras que se encuentran activas (valor cualitativo).

¹⁸ Calculado en base a las ventas mensuales de los meses abril y mayo de 2019, dividiendo entre el número de tejedoras activas de ASOARTE, según los valores de mano de obra por sombrero calculados en el Plan de Comercialización.

Implementado por:





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado
por la Unión Europea

Pregunta 5. ¿Qué factores externos han incidido positiva o negativamente en el cumplimiento de resultados? ¿Cómo se han gestionado durante la ejecución del proyecto?

De la triangulación de fuentes primarias y secundarias de información, el evaluador ha identificado los siguientes factores que han influido en la consecución de los resultados del proyecto:

FACTORES GENERALES

- Las ofertas no cumplidas de intervención realizadas por organizaciones y por la cooperación internacional en el periodo **post terremoto**, generaron un **ambiente de desconfianza** en la fase inicial del proyecto, que fue vencida con la ejecución de las acciones y el pasar de los meses.
- Las **alianzas con instituciones públicas, privadas y con la academia** ha permitido tejer una red de apoyos especializados que han contribuido a apuntalar varios de los componentes del proyecto, desde el fortalecimiento de capacidades, la inserción laboral de jóvenes y mujeres o el fortalecimiento de los eslabones de la cadena de valor de la paja toquilla.
- El **empoderamiento** de las **asociaciones**, que hace que sean ellas las que lideren varios de los procesos del proyecto, como la formulación e implementación de proyectos productivos para aquellas organizaciones que fueron concesionarias de los fondos concursables o para la entrega al Alcalde de Portoviejo de los Planes de Desarrollo Económicos de las parroquias Picoazá y Andres de Vera.
- **El equipo técnico del proyecto.** Los/as informantes clave de la evaluación han valorado muy positivamente que no haya existido excesiva movilidad, que en muchos casos hubieran trabajado previamente con los colectivos destinatarios, su compromiso y cercanía con los/as titulares de derechos.
- **INSERCIÓN LABORAL:**
 - Los **contratos laborales** que ofrecen las empresas de seguridad al personal capacitado por el proyecto suelen ser **temporales**, sobre todo los de aquellas empresas que a su vez suscriben contratos con instituciones públicas (p. ej: hospitales) cuya duración es igualmente temporal.
- **PAJA TOQUILLA:**
 - Desde el 5 de diciembre de 2012 el **tejido tradicional de la paja toquilla** es considerado por la UNESCO **patrimonio cultural inmaterial de la humanidad**, lo que le proporciona mayor visibilidad y demanda en el mercado.
 - La **falta de cultura asociacionista** entre las tejedoras supuso que miembros del equipo técnico tuvieran que recorrer varias comunidades debido a la negativa de las tejedoras para asociarse.

Implementado por:



People for development





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

- Muy relacionado con el anterior factor, se encontraba el **miedo de las tejedoras a perder los/as intermediarios/as** si se aumentaba el precio de los sombreros, lo que limitaba la mejora en las condiciones económicas de las mismas. A pesar de esta resistencia, la propuesta del proyecto de aumentar el precio de los sombreros y por tanto de valorar de una manera más justa el trabajo/hora, ha supuesto que las tejedoras de Picoazá hayan logrado que los intermediarios paguen más por los sombreros.
- **La influencia de la asociatividad sobre el precio del sombrero.** Las tejedoras antes vendían sus sombreros a 5 \$USD a los/as intermediarios/as. La propuesta del proyecto de aumentar el precio de los sombreros y por tanto de valorar de una manera más justa el trabajo/hora, ha supuesto, no solo para la asociación ASOARTE, si no para todas tejedoras de Picoazá que los/as intermediarios/as paguen más por sus sombreros (10 \$USD si lo venden a la Asociación y mínimo 8\$ USD si lo venden a intermediarios/as).
- AGRICULTURA:
 - **La sequía** redujo las expectativas de productividad de maíz. Antes del proyecto, la ratio de productividad por hectárea era de 81 quintales, se esperaba elevarla, pero como consecuencia de la sequía en 2018, se redujo a algo menos de 62 quintales.
- MERCADO:
 - Los **hábitos de higiene y de atención al público de los/as comerciantes** eran antagónicos con los que se propusieron a través de las capacitaciones y el acompañamiento en el Mercado de Picoazá. Este hecho ha supuesto que la incorporación de dichos hábitos haya sido paulatino, no generalizado y no exento de resistencias.

6.4 IMPACTO

VALORACIÓN DEL CRITERIO: 4

Pregunta 6. ¿Se ha logrado un impacto positivo sobre las organizaciones, los/as titulares de derechos y las instituciones involucradas en el proyecto?

6.1 ¿Se ha logrado un impacto positivo sobre las organizaciones beneficiarias directas consideradas? ¿Se ha logrado fortalecer iniciativas productivas gracias al proyecto?

6.2 ¿Se ha logrado un impacto positivo sobre los/as titulares de derechos considerados/as? ¿Los/as TD han aumentado su generación de ingresos?

Se aborda en primer lugar el impacto económico sobre los grupos meta de la intervención, para posteriormente analizar los efectos detectados en el **fortalecimiento organizativo** de las **asociaciones productivas y no productivas del Florón y Picoazá** y otros impactos de índole cualitativo.

Impacto económico sobre grupos meta:

29

Implementado por:



People for development



Los indicadores de **impacto económico** generados por el proyecto **son** en su práctica totalidad **altamente positivos**, tanto en la cifra de inserción laboral de jóvenes y mujeres, como en el aumento de los ingresos por hora de tejedoras de paja toquilla, agricultores/as, jóvenes y mujeres insertadas en el mercado laboral, como en el precio de venta de los sombreros. A continuación, se detallan algunos de estos indicadores por cada uno de los grupos de titulares de derechos.

Inserción laboral de jóvenes y mujeres.

Los primeros impactos perceptibles son las cifras de inserción laboral conseguidas por el proyecto: un **26% de inserción como media** de las 6 especializadas ofrecidas y un **100% de inserción** en la especialidad de **guardias de seguridad** (Cuadro 5) son cifras rara vez producidas por un proyecto de cooperación de corta duración y que hablan muy positivamente del trabajo de prospección, de relacionamiento con las empresas y de identificación de las necesidades empresariales de las ciudades de Portoviejo y Manta, realizada por el equipo técnico. Con cifras positivas encontramos otras especialidades, como la de Agente de Ventas y la Hostelería, rondando el 30% de inserción y con menor éxito las de Mantenimiento de alcantarillado y limpieza hospitalaria, inferiores al 7% en ambos casos.

Cuadro 5. Cobertura de la capacitación y de la inserción laboral conseguida por el proyecto

	COBERTURA CAPACITACIÓN	COBERTURA INSERCIÓN	% INSERCIÓN LABORAL
1. Guardias de seguridad	24	24	100%
2. Hostelería	18	5	28%
3. Limpieza hospitalaria	45	3	7%
4. Mercaderistas	28		
5. Ag. Ventas	28	9	32%
6. Mant. Alcantarillado	17	1	6%
TOTAL	160	42	26%

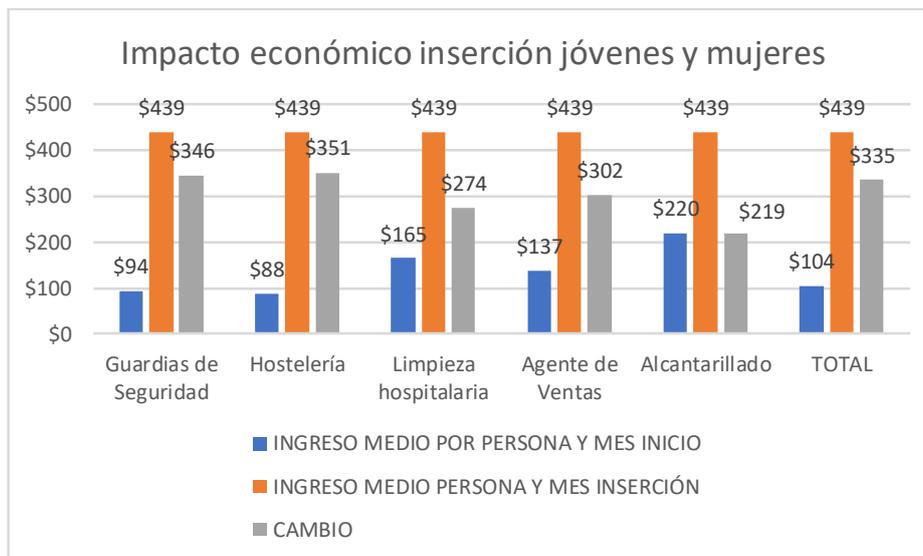
Por otro lado, el análisis de los ingresos medios mensuales de los jóvenes y mujeres insertadas en el mercado laboral, ha supuesto un **incremento medio de un 423 % de sus ingresos** (Cuadro 6) con respecto al inicio del proyecto, lo que supone más de 335 \$USD mensuales (Gráfico II). Todas las personas reciben en la actualidad el salario básico unificado y la mayor o menor diferencia en el incremento de sus ingresos, depende de su punto de partida al iniciar las capacitaciones.

Cuadro 6. Ingreso medio por persona insertada antes y después de su inserción

	INGRESO MEDIO POR PERSONA Y MES INICIO	INGRESO MEDIO PERSONA Y MES INSERCIÓN ¹⁹	CAMBIO	% CAMBIO
Guardias Seguridad	\$93,50	\$439,00	\$345,50	470 %
Hostelería	\$88,00	\$439,00	\$351,00	499 %
Limpieza hospitalaria	\$164,60	\$439,00	\$274,40	267 %
Agente de Ventas	\$136,88	\$439,00	\$302,12	321 %
Alcantarillado	\$220,00	\$439,00	\$219,00	200 %
TOTAL	\$103,70	\$439,00	\$335,30	423 %

¹⁹ Sueldo + Costes salariales

Gráfico 2. Ingreso medio por persona antes y después de su inserción laboral



Por otro lado, y aunque será abordado, en la pregunta referente a la instalación de capacidades, los/as informantes clave entrevistados durante la fase de trabajo de campo valoraban muy positivamente el perfil de salida competencial tanto de las guardias de seguridad como de los/as agentes de ventas contratados/as. Este hecho se contrasta, cuando las empresas de seguridad que cuentan con contratos con empresas públicas – por ejemplo: hospitales- acaban sus periodos, en muchos de los casos las/os guardias vuelven a ser contratadas/os por las nuevas empresas que reciben la concesión.

Tejedoras de paja toquilla.

Desde el proyecto se levantó un plan de comercialización de los sombreros de paja toquilla de Picoazá. Dicho estudio incluía un diagnóstico de la competencia, así como de los costes de producción y de mano de obra de dichos sombreros.

Tomando en cuenta que los/as intermediarios/as pagaban al inicio del proyecto 5 \$USD por cada sombrero sin acabados de calidad 8-10 PPL, que los insumos -paja toquilla- le suponían un gasto a cada productora en torno a 1,50 \$USD y que en 8 horas de trabajo podían producir 1 sombrero. El análisis de dichas cifras arrojaba un sueldo promedio mensual cercano a los 50 \$ para las tejedoras, por 20 días de trabajo al mes.

Dentro de la propuesta de comercialización se propuso por un lado capacitar a las tejedoras para mejorar tanto el tejido como los acabados de los sombreros, generando valor agregado y por otro lado valorar en su justa medida el trabajo de las tejedoras, aumentando el precio de venta al público, para de esa manera que cada tejedora pudiera cobrar el sueldo básico unificado, pasando a valorar cada hora de trabajo de 0.875 \$USD a 2,9 \$USD.

En términos de impacto, esta valorización del trabajo de las tejedoras ha supuesto que los/as intermediarios/as adquieran a un precio más elevado los sombreros que meses atrás lo hacían a algo más de la mitad de precio (8 \$USD), este beneficio se ha extendido a todas las tejedoras, de la zona de intervención del proyecto.

Por otro lado, para ASOARTE, si bien no contamos con cifras de las ventas de todos los meses desde la puesta en marcha del proyecto, ha supuesto el aumento del precio de venta por cada



Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

sombrero acabado, de 35 \$USD entre los meses de abril y mayo de 2018 y de 45 \$USD en los meses inmediatamente anteriores a la realización de la fase de trabajo de campo de la evaluación (julio 2019). La media de venta mensual se sitúa entre 40 y 50 sombreros (8-10 PPL), lo que supone, según los cálculos de los costes de producción, unos ingresos de 26,38 \$ para las tejedoras (23,38 \$ por el tejido y 3 \$ adicionales por los acabados). Es decir, entre 1.055 y 1.319 \$USD mensuales para las 12 tejedoras activas de la Asociación, lo que supondrían unas **ganancias netas** por la **mano de obra entre 88 y 110 \$USD mensuales**. Conforme ASOARTE consiga comercializar un número mayor de sombreros de paja toquilla, las ganancias de las tejedoras, serán superiores.

Cuadro 7. Promedio de venta mensual de sombreros de ASOARTE, PVP y de ingresos mensuales

MES	VENTA MENSUAL SOMBREROS	PRECIO VENTA PÚBLICO	INGRESOS
JUNIO 2019	40 - 50	45 \$	1.800 – 2.250 \$

En cualquier caso, el impacto más visible del proyecto ha sido el **aumento del valor de la hora de trabajo** de las tejedoras, pasando de 0,875 \$USD a 2,9 \$USD. Por otra parte, las tejedoras que suministran de sombreros -sin acabados- a la Asociación ASOARTE reciben el doble del valor que antes recibían por el mismo trabajo, de los 5 a los 10 \$USD, lo que ha supuesto que los/as intermediarios/as tengan también que aumentar el precio de compra (en torno a 8 \$USD).

Agricultores/as Asociación Sabana del Florón.

El grupo de agricultores/as de la Asociación Sabana del Florón gracias a las capacitaciones recibidas, unido a la entrega y utilización de kits con semillas e insumos agrícolas y el acompañamiento del INIAP consiguieron aumentar aproximadamente un 20% la producción de maíz y un 18% la de maní, a pesar de la sequía que se produjo en el 2018. Teniendo en cuenta que el precio de venta del maíz ha ascendido levemente y se ha mantenido el del maní durante el periodo 2017 y 2018, en el 2019 el promedio de ingresos por hectárea generados por el maíz ha ascendido el 23,7% y un 18% los del maní.

Cuadro 8. Producción de maíz en el periodo 2017 y 2018

PRODUCCIÓN DE MAÍZ	PRECIO DE VENTA	PRODUCCIÓN PROMEDIO QUINTALES POR HA	MAÍZ INGRESOS PROMEDIO POR HA
2017	14,5 \$	81,09	1175,81
2018	15 \$	61,95	929,25
2019	15 \$	97,00	1455,00

Cuadro 9. Producción de maní en el periodo 2017 y 2018

PRODUCCIÓN DE MANÍ	PRECIO DE VENTA	PRODUCCIÓN PROMEDIO QUINTALES POR HA	MAÍZ INGRESOS PROMEDIO POR HA
2017	60 \$	23,72	1423,20
2018	60 \$	15,60	936,00
2019		28,00	

Asociaciones productivas beneficiarias del fondo concursable.

Si bien no se cuentan con una línea de base y las cifras de los ingresos económicos generados por cada una de las actividades productivas, que permitirían inferir el impacto económico conseguido en cada una de ellas, durante la fase de trabajo de campo se han podido comprobar algunos efectos que se detallan a continuación:

Implementado por:



People for development





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

- Asociación Sabanas del Florón, a la que se le concedió una financiación para producción y comercialización de maíz duro, ha iniciado la producción de balanceado para alimentación de pollos y cerdos.
- Centro de Desarrollo Comunitario 18 de Agosto, ha aumentado tanto el capital como el número de beneficiarios/as de los créditos que otorga a socios/as y no socios/as.
- Asociación de Asistencia Social Horacio Hidrovo, esta organización ha logrado incorporar un servicio de cafetería a los servicios mortuorios que ofrece.
- Asociación de Mujeres Artesanas, han logrado aumentar la oferta de prendas de confección de los uniformes escolares, a otras prendas de vestir como camisas, pijamas, etc.
- Asociación Agroindustrial la Milagrosa, han aumentado la venta de bolsas mensuales de harina de plátano de 20 a 400 unidades.
- La Junta de riego y drenaje de Milagro presta los servicios de desgranado de maíz a socios y no socios, lo que supone ingresos para la organización.

Impactos cualitativos.

Por último, se han percibido otra serie de **impactos** positivos de índole **cualitativo** que se detallan a continuación:

- Autoestima. El aumento de la confianza en sí mismos/as de los/as titulares de derechos.
- Titulación académica. La obtención del título avalado por la SETEC les abre las puertas del mercado laboral y en algunos casos les anima a continuar su formación.
- Independencia económica. Algunas de las personas que han logrado insertarse en el mercado laboral, han conseguido independizarse de la vivienda familiar.
- El fortalecimiento de las competencias. Este aspecto será abordado en profundidad en la pregunta 7.

Impacto en el fortalecimiento organizativo.

En diciembre de 2017 se realizó una Línea de Base sobre la situación inicial -pre capacitación y pre acompañamiento- de las organizaciones productivas y no productivas de los dos sectores de intervención.

Se analizaban los siguientes **aspectos asociativos y productivos**:

ASPECTOS ASOCIATIVOS	ASPECTOS PRODUCTIVOS
<p>Aspectos legales: Constituida como asociación de hecho; Tiene RISE o RUC; Tiene Vida Jurídica reconocida por un Ministerio; Cumple con las Obligaciones Tributarias</p>	<p>Organización empresarial: Modelo de negocio (CANVAS); tiene manual de funciones; tiene organigrama; tiene políticas de remuneración y compensación; tiene estructura empresarial.</p>
<p>Organización y estrategia: Sabe hacer un plan estratégico; ha hecho un plan; el plan ha sido participativo; ejecuta el plan; hace seguimiento mensual al plan.</p>	<p>Análisis del negocio: Ha determinado costos; precios; ingresos; punto de equilibrio y es conocido por los socios; flujo financiero y necesidades financieras</p>
<p>Liderazgo, participación y toma de decisiones: Tiene identificados al menos a 3 líderes; el 70% de los socios asiste a las reuniones; los socios cumplen el reglamento; identifican oportunidades y consiguen un apoyo; forman parte de una Red más grande.</p>	<p>Producción: Conocen el oficio, disponen de personal capacitado; plan de aprovisionamiento y gestión del inventario; plan de infraestructura y equipamiento; plan de producción; plan de calidad.</p>
<p>Aspectos administrativos:</p>	<p>Comercialización:</p>

Implementado por:



People for development



Llevan control de las reuniones; levantan actas; tiene sistema de archivo físico y digital; tiene planificación operativa anual; tiene planificación presupuestaria.	Ha realizado análisis de mercado; tiene objetivos comerciales; tiene estrategia comercial y un plan; implementa el plan de comercialización; sigue mensualmente el plan
Aspectos financieros: Lleva contabilidad; lleva tesorería; contabilidad y tesorería articuladas y se informa mensualmente; tiene balance y estados financieros; cumple con obligaciones tributarias.	Marca e insumos publicitarios: Tiene marca; kit de materiales publicitarios; materiales publicitarios impresos; iniciado registro de marca; marca registrada

Como consecuencia de las capacitaciones y el acompañamiento llevado a cabo por el proyecto, **todas las organizaciones**, tanto las productivas como no, **mejoraron** sus indicadores de valoración de todos los **aspectos organizativos y productivos**.

A continuación, se reproducen de una manera gráfica el detalle de la mejora de las **organizaciones productivas** (Gráficos 3 y 4) en los indicadores organizativos y productivos analizados. Como se puede apreciar en los gráficos, los aspectos del bloque asociativo en los que mayor avance ha habido han sido en los aspectos de organización y estrategia, los administrativos y los de participación y en menor medida, los aspectos legales y financieros. Con respecto al ámbito productivo, como se puede apreciar las mejoras no son tan numerosas, siendo ostensible en el análisis del negocio y en menor medida en el resto de aspectos analizados.

Gráfico 3. Línea de Base de indicadores asociativos y productivos de las Organizaciones Productivas



Gráfico 4. Valores finales de indicadores asociativos y productivos de las Organizaciones Productivas



Las organizaciones no productivas también elevaron los valores iniciales de sus indicadores asociativos. A continuación, se presentan los gráficos sobre los aspectos en los que se ha producido los avances (Gráficos 5 y 6), en el que destaca la mejora en los aspectos legales, organización y estrategia y liderazgo y participación y en bastante menor medida en los aspectos administrativos.

Gráfico 5. Línea de Base de indicadores asociativos de Organizaciones No Productivas

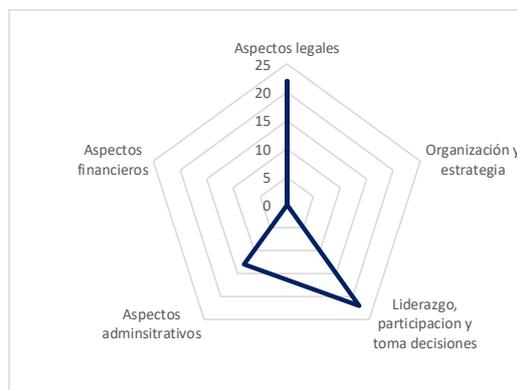
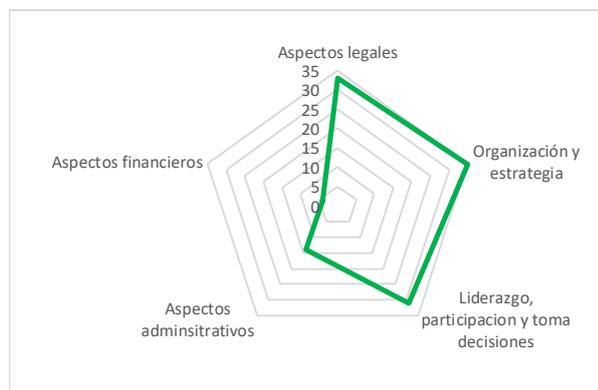


Gráfico 6. Valores finales de indicadores asociativos de las Organizaciones No Productivas



En resumen, **uno de los mayores éxitos del proyecto**, ha sido el impacto en las organizaciones y el impacto económico conseguido sobre los grupos meta, que vendría a aportar a la consecución del objetivo general del proyecto “contribuir a fortalecer el papel de la sociedad civil como actor de gobernanza, y promocionar un crecimiento sostenible e inclusivo”.

6.5 SOSTENIBILIDAD/APROPIACIÓN

VALORACIÓN DEL CRITERIO: 3-4

Pregunta 7. ¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional? ¿En qué medida se han empoderado las socias locales a raíz de la intervención? ¿En qué medida se han empoderado los/as titulares de derechos. Foco instalación y desarrollo de capacidades y apropiación

La estrategia de instalación y fortalecimiento de capacidades ha estado presente a lo largo de toda la intervención. A continuación, se detallan los procesos de formación implementados:

- Fortalecimiento organizativo para miembros de OSC
- Formación profesional para jóvenes y mujeres en situación de desempleo
- Capacitación en tejido y acabado de sombreros para las tejedoras de paja toquilla
- Comerciantes del Mercado de Picoazá
- Agricultores/as y jornaleros/as

Capacitaciones para miembros de OSC.

Durante el primer año de ejecución se impartieron dos ciclos de capacitación vinculados al fortalecimiento organizativo, con un mismo contenido, pero distintos niveles de profundidad. A continuación, se detallan los contenidos de ambos ciclos y su carga horaria (Cuadro 10):



Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

Cuadro 10. Ciclos de capacitación y carga horaria vinculada al fortalecimiento organizativo

CONTENIDOS	CAPACITACIÓN BÁSICA	CAPACITACIÓN AVANZADA
Liderazgo	1 Taller de 4 horas	2 Talleres de 3 horas
Sostenibilidad	1 Taller de 4 horas	1 Taller de 3 horas
Organización	1 Taller de 4 horas	3 Talleres de 3 horas
Proyectos	1 Taller de 4 horas	3 Talleres de 3 horas
CARGA HORARIA	16 HORAS	27 HORAS

Los talleres fueron impartidos por la Fundación Desarrollo Humano y Social, distribuidos en grupos de 10 organizaciones como máximo y adaptando sus horarios a la disponibilidad de los/as asistentes en horarios de tarde de lunes a viernes y de mañana los sábados.

Si bien la carga horaria no fue muy elevada, 27 horas en el mejor de los casos, se logró dejar instaladas algunas capacidades y algunos impactos, que se detallan a continuación:

- Se han levantado diagnósticos iniciales y finales de cada organización en base a 5 variables: estructura organizativa, legalidad y legitimidad, gestión organizacional, participación en procesos de desarrollo local y recursos con que cuenta la organización y problemas y proyecciones.
- Las organizaciones participantes cuentan con elementos de planificación estratégica (visión, misión, FODA, objetivos estratégicos, líneas de acción, etc.).
- Se formularon 19 perfiles de proyecto.
- Se familiarizaron con conceptos como liderazgo, resolución de conflictos o participación social.

Así mismo, se realizaron 4 talleres en el marco del acompañamiento grupal a organizaciones productivas: Introducción a la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria), creación de marca, administración y contabilidad.

Una importante contribución al empoderamiento de los/as integrantes de las asociaciones, ampliamente recogido en las entrevistas y grupos focales durante la fase de campo de la evaluación, fueron los viajes de intercambio de experiencias realizados en Salinas de Guaranda para conocer la experiencia del Gruppo Salinas. La participación en estos intercambios ha sido recogida como ampliamente motivadora.

Formación profesional para jóvenes y mujeres

En esta actividad participaron diversas instituciones, por un lado, el Ministerio de Relaciones Laborales impartió unas capacitaciones sobre competencias blandas, acceso, sostenibilidad, deberes y derechos laborales y el manejo de la plataforma virtual “Socio Empleo”.

Por otro lado, FUNDER impartió las capacitaciones para las siguientes especialidades: Hostelería, Limpieza hospitalaria, Mercaderista y Agente de ventas (Cuadros 11, 12, 13 y 16). La AMP (Academia Mundial de Protección) impartió los módulos para Guardias de Seguridad (Cuadro 15), la Empresa Pública Municipal Porto Aguas se hizo cargo de la formación teórica y práctica en obras de mantenimiento de alcantarillado y tuberías de la ciudad (Cuadro 14) y la Academia Cambridge capacitó en inglés.

Implementado por:



People for development



Fruto de estos procesos, 167 participantes reforzaron sus capacidades, 136 de ellos/as obtuvieron certificados de la SETEC y 25 encontraron trabajo.

Las distintas especialidades contaron con una carga horaria entre 130 y 648 horas de formación y la **valoración general de las empresas** consultadas es que el nivel de **formación** de las personas insertadas es **superior a las de sus equipos**, especialmente entre las Guardias de Seguridad, valorando que cuentan con una formación adicional, entre otros aspectos como la práctica de tiro, así mismo valoraban altamente la capacidad de resolución de conflictos de **las guardias**.

De la misma manera la valoración que otorgaba la empresa Marcos Raúl para los/as agentes de ventas es elevada, no en vano el capacitador que impartió los módulos ha sido contratado por dicha empresa para fortalecer las competencias de su plantilla.

Cuadro 11. Contenidos de las capacitaciones en la especialidad de Hostelería

CONTENIDOS	DURACIÓN
Formación en Inglés Nivel A1	480
Calidad Humana	10
Gestión del Emprendimiento	20
Finanzas Familiares	8
Formación en Bartender, Ayudante de Cocina y Camarera	120
Derechos de Empleado y Empleador	10
CARGA HORARIA	648 HORAS

Cuadro 12. Contenidos y duración de las capacitaciones de Limpieza hospitalaria

CONTENIDOS	DURACIÓN
Calidad Humana	10
Gestión del Emprendimiento	20
Finanzas Familiares	8
Servicios de Limpieza Hospitalaria	90
Limpieza Concurrente y Desinfección Terminal	30
Deberes y Derechos del Empleado y Empleador	10
CARGA HORARIA	168 HORAS

Cuadro 13. Contenidos de las capacitaciones en Agente de Ventas

CONTENIDOS	DURACIÓN
Calidad Humana	12
Introducción de Ventas	5
Técnicas de Venta	10
Objetivo de las ventas	5
Fases del proceso de ventas	5
Emprendimiento Personal	5
Vendedor Proactivo	10
Clínica de Venta	50
Gestión del Emprendimiento	20
Finanzas Familiares	8
CARGA HORARIA	130 HORAS

Cuadro 14. Contenidos de las capacitaciones en mantenimiento de alcantarillado y tuberías para agua potable

CONTENIDOS	DURACIÓN
Calidad Humana	10
Albañilería Básica	20
Gestión del Emprendimiento	20
Materiales de Construcción	40
Topografía y Sistemas de Agua	60
Alcantarillado y Gafitería en la construcción	80
CARGA HORARIA	230 HORAS

Cuadro 15. Contenidos de las capacitaciones en Guardia de Seguridad

CONTENIDOS	DURACIÓN
Desarrollo Humano	16
Primeros Auxilios	16
Servicio al Cliente	16
Seguridad Ciudadana	8
Defensa Personal	16
Seguridad Privada	16
Deberes y Derechos del Empleado y Empleador	10
Curso de Guardia de Seguridad Fija	120
Curso de Reentrenamiento	16
Curso de Tiro Táctico	8
CARGA HORARIA	242 HORAS

Cuadro 16. Contenidos de las capacitaciones para Mercaderista impartida por FUNDER

CONTENIDOS	DURACIÓN
Calidad Humana	12
Gestión del Emprendimiento	20
Mercaderistas	50
Conociendo al Proveedor	30
Finanzas Familiares	8
Deberes y Derechos del Empleado y Empleador	10
CARGA HORARIA	130 HORAS

Cadena de valor de la paja toquilla.

35 tejedoras de la Asociación el Milagro, Picoazá Centro, San José, los Higueros y el Corozo reforzaron sus competencias para el tejido, acabado y alistado de sombreros. Las formaciones fueron impartidas por expertos artesanos.

Estas capacitaciones, unidas a la dotación de equipamientos e insumos proporcionados por el MIPRO, la cooperación checa y el proyecto, ha permitido elevar la calidad de los sombreros, generando un valor agregado al producto.

La valoración de las personas entrevistadas, tanto los/as artesanos capacitadores/as como funcionarios/as de instituciones especializadas en la comercialización, es que las tejedoras de la Asociación ASOARTE han mejorado visiblemente la calidad de sus productos. Así mismo, las impresiones sobre dicha calidad recogidas en la Rueda de Negocios de Guayaquil fueron muy positivas.

Las áreas que todavía quedarían por fortalecer serían las del manejo administrativo y de la comercialización.

Comerciantes del Mercado de Picoazá.

Las capacitaciones destinadas a los/as comerciantes fueron impartidas por un consultor y se centraron en dos grandes módulos (Cuadro 17): gestión del puesto de venta y buenas prácticas en el puesto de venta de perecibles.

Cuadro 17. Contenidos de las capacitaciones para Mercaderistas impartido por consultor²⁰

ÁREA DE CAPACITACIÓN	TEMAS DE APRENDIZAJE	CARGA HORARIA
Gestión de los negocios o puestos de venta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso de negocio ▪ Llevar las cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 HORA ▪ 1 HORA <p>TOTAL: 2 HORAS</p>
Buenas prácticas de Manipulación para puntos de venta de perecibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Control de calidad y procedimientos de higiene y seguridad en el local, ▪ Manipulación Alimentaria, ▪ Almacenamiento de Alimentos e ▪ Higiene Personal, ▪ Manejo de Equipos y Herramientas aplicando BPM 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 1/2 HORAS ▪ 1 1/2 HORAS ▪ 1 1/2 HORAS ▪ 1 1/2 HORAS <p>TOTAL: 7 1/2 HORAS</p>
CARGA HORARIA		9 1/2 HORAS

Las evaluaciones realizadas con posterioridad a la finalización de las capacitaciones (Cuadros 18 y 19), arrojaban una mejora en ambos ámbitos, mejorando la higiene y la indumentaria en el puesto de venta, así como en la atención a la clientela, pero con menos éxito en lo relacionado a llevar los inventarios de los productos y el registro básico de ventas.

Durante la fase de trabajo de campo, se pudo observar que los hábitos vinculados a la higiene y a la indumentaria, se habían relajado ligeramente porque si bien la mayoría de los comerciantes utilizaban pantalón largo, no todos usaban calzado cerrado y casi ninguno llevaba delantal (tres).

Una capacitación con una carga horaria inferior a 10 horas, es difícil que pueda conseguir cambiar hábitos arraigados entre las personas. Adicionalmente se planteó un acompañamiento por parte del consultor y de promotores para reforzar las competencias adquiridas durante la formación. De hecho, la valoración de los agentes clave de la evaluación con respecto al periodo post terremoto es que se ha producido un cambio positivo en la infraestructura, en la gestión y en las buenas prácticas en los puestos de venta, aunque la instalación de capacidades dista mucho de ser aplicada al 100%. Un indicador significativo, es que la empresa pública municipal Porto Mercados está replicando el proceso de capacitaciones en otros mercados de la ciudad, señal de que es percibida como una buena práctica susceptible de ser replicada.

A continuación, se adjuntan el ejercicio de evaluación de la incorporación de las capacitaciones en gestión de venta y buenas prácticas en el manejo de alimentos realizado por el consultor:

Cuadro 18. Cumplimiento de indicadores de Gestión en puesto de venta

Proceso de capacitación y variables de medición	% cumplimiento
Cumple con los horarios del mercado	95%
Asigna roles a otras personas en el punto de venta	45%
Limpia el puesto de trabajo más de una vez	84%
Empieza a cuidar la imagen del punto de venta	93%
Empieza a tener cuidado de la imagen personal	95%
Muestra empatía hacia el cliente	90%
Incluye a jóvenes en la administración del negocio	21%

²⁰ Consultor capacitador: Julio Ernesto Valarezo

Cuadro 19. Cumplimiento de indicadores en BPM de alimentos

Proceso de capacitación y variables de medición	% cumplimiento
Utiliza Uniforme (delantal)	51%
Tiene Buena Actitud frente al cliente	86%
La Higiene Personal del comerciante es aceptable	80%
Está peinado, con uñas cortas	77%
Se lava las manos cada vez que es necesario	52%
Utiliza Gorra (comedores)	31%
Utiliza Zapato Cerrado	63%
Utiliza Pantalón Largo	65%
Realiza Inventario de los Productos (abarrotes)	6%
Almacena los productos utilizando método PEPS (abarrotes)	0%
Refrigeradora y estanterías organizadas	73%

Agricultores/as.

Los/as agricultores/as de la Asociación la Sabana del Florón participaron en capacitaciones y en intercambio de experiencias en las parcelas demostrativas de las instalaciones del INIAP, recibieron kits agrícolas con semillas e insumos para la producción de maíz y maní y recibieron capacitaciones para la elaboración de balanceado por parte de la ESPAM.

A pesar de la sequía que afectó a la cosecha del 2018, la productividad de maíz aumentó de 81 a 97 quintales por hectárea en 2019, factor que por sí solo, apuntaría a que ha existido un fortalecimiento de las competencias.

La observación *in situ* así como la valoración de los agentes clave de la evaluación permite afirmar que los/as agricultores/as de la asociación la Sabana han fortalecido sus capacidades para la producción de maíz y maní, para la generación de valor agregado, como el proceso de secado de maíz o la producción de balanceado para alimentación animal.

En resumen, se ha podido un constatar **fortalecimiento de las capacidades** de los distintos grupos de **titulares de derechos**.

Pregunta 8. ¿Se ha logrado el empoderamiento de las mujeres?

El proyecto desde su formulación incluyó acciones afirmativas de género partiendo por la selección de los grupos meta y el diseño de actividades específicas destinadas a la instalación de capacidades y la inserción laboral de mujeres.

Dos claros ejemplos son la actividad destinada a la formación profesional e inserción en el mercado laboral de mujeres y el trabajo para el fortalecimiento de la cadena de valor de la paja taquilla, acción tradicionalmente liderada por las mujeres.

Por otra parte, se han incluido otras acciones de discriminación positiva en la selección de las propuestas de las organizaciones productivas para acceder al fondo concursable, como la inclusión de un criterio de valoración vinculado a la promoción de la autonomía de las mujeres a través de la formación profesional o en el acompañamiento de las OSC con la finalidad de valorar el rol de las mujeres en las organizaciones, fomentando su participación en la toma de decisiones.

Con estas iniciativas se perseguía unos buenos índices de participación y el empoderamiento de las mujeres. En cuanto a la **cobertura desagregada por sexo**, han conseguido una participación del 43% en las principales actividades (Cuadro 20), con los índices más elevados de involucramiento en aquellas vinculadas a la cadena de valor de la paja toquilla (100%) y en las de formación profesional (56%) y con índices menores, pero igualmente representativos, en la capacitación de los miembros de las OSC (42%) y en la inserción laboral (40%).

Llama la atención que las mujeres capacitadas profesionalmente sean el 56 % y sin embargo sólo hayan podido insertarse en el mercado laboral un 40 %. Indudablemente todavía persisten los estereotipos de género por los que se relaciona a mujeres y a hombres con unos determinados tipos de trabajos, estereotipos que se han combatido con éxito desde el relacionamiento con las empresas, proponiendo ternas de candidatas para trabajos tradicionalmente asociados a los hombres, como por ejemplo, el de guardia de seguridad y con menos éxito en otros, como el de Agente de Ventas, donde ninguna mujer ha podido ser contratada.

Mención especial merece las **tejedoras de paja toquilla**, actividad artesanal históricamente mal remunerada en la que las productoras son las que menores márgenes de ganancias obtienen, con remuneraciones muy inferiores al Salario Básico Unificado. El enfoque de cadena de valor que se le ha dado al trabajo con la paja toquilla, buscando la revalorización de la actividad artesanal, pero también el fortalecimiento de los otros eslabones de la cadena, con la intención de generar valor agregado, pero también de asumir un rol más relevante en la comercialización de sus productos, sin duda ha repercutido en el empoderamiento de las tejedoras de ASOARTE.

Cuadro 20. Explotación de la información de la cobertura desagregada por sexo

GRUPOS META	M	H	T	%
Responsables y miembros de OSC/OSB capacitados/as	92	129	221	42%
Mujeres y jóvenes que reciben formación laboral	94	73	167	56%
Mujeres y jóvenes insertados/as en el mercado laboral	17	25	42	40%
Tejedoras capacitadas	34	0	34	100%
Comerciantes Picoazá capacitados/as	54	137	191	28%
Agricultores/as capacitados/as	5	32	37	13%
COBERTURA TOTAL	296	396	692	43%

Desde un **punto de vista organizativo**, las mujeres han participado tanto en las capacitaciones ofrecidas para el fortalecimiento de las OSC, como en la conformación de las directivas de los Comités de Gestión Locales de Picoazá y los Florones.

En ambos espacios, la cuota de representatividad fue inferior a la de los hombres, con un 40% en el CGL de Picoazá y un 30% en el de los Florones. Sin embargo, en el CGL de Picoazá los dos **cargos** de mayor importancia estuvieron ocupados por mujeres, tanto la coordinación como la subcoordinación.

La valoración de los informantes clave de la evaluación apunta a que, al margen de los indicadores de cobertura y de representatividad, las mujeres han sido uno de los motores del proyecto, destacando su participación en el ámbito organizativo, con un papel relevante en algunas actividades como la convocatoria para la participación en actividades del proyecto y con un fuerte empoderamiento de las actividades vinculadas a la cadena de valor de la paja toquilla y para la formación profesional e inserción laboral.



Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

6.6 PARTICIPACIÓN/COBERTURA

VALORACIÓN DEL CRITERIO: 3-4

Pregunta 9. ¿En qué medida han participado los/as titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades en todo el proceso?

A modo de aclaración, conviene apuntar que en la presente pregunta no serán analizadas las cifras de cobertura ni los requisitos para participar en las actividades del proyecto que serán abordadas en la pregunta 10, ni tampoco los mecanismos de gestión del proyecto, ya tratados en las preguntas 2 y 3.

En este caso se analizarán **los mecanismos y espacios de participación** de los titulares de derechos, obligaciones y responsabilidades.

Como primera instancia de participación, se conformaron los **Comités de Gestión Locales de Picoazá y los Florones**, formados íntegramente por organizaciones de la sociedad civil. Estos comités se crearon en octubre de 2017 y han permitido canalizar la intervención de las organizaciones de la sociedad civil de ambos sectores. La periodicidad de sus reuniones ha sido acorde a las necesidades, con una frecuencia mensual, semanal e incluso diaria en ocasiones. Se ha constituido como la principal instancia para la toma de decisiones, articulación con el equipo técnico del proyecto y rendición de cuentas de los/a titulares de derechos.

Ambos comités han sido un apoyo fundamental para la difusión, planificación y coordinación de la participación de los/as titulares de derechos en las distintas actividades del proyecto, desde las capacitaciones al apoyo en el levantamiento de información en los diversos estudios e investigaciones producidos.

Uno de los hitos más relevantes en el empoderamiento de los/as titulares de derechos fue la presentación de los Planes de Desarrollo Económico de Los Florones y Picoazá al Alcalde de Portoviejo y a los/as Directores/as de los Departamentos del Gobierno municipal. Dicho acto contó con el respaldo de 42 líderes de organizaciones y consejos barriales.

Como una instancia superior a los CGL, el proyecto contemplaba la conformación de un **Comité de Gestión Participativa** que reuniera instituciones públicas, Academia y organizaciones de la sociedad civil. Los directorios de los Comités Locales de Picoazá y los Florones pasaron directamente a formar parte del Comité de Gestión Participativa.

Estaba previsto que la periodicidad de las reuniones fuera semestral y que contara con 3 mesas de trabajo: territorial, social y productiva. En cada una de las mesas se integraban distintos gobiernos autónomos descentralizados -provincial, municipal y parroquiales-, ministerios, universidades y organizaciones de la sociedad civil. Dichas mesas de trabajo debían reunirse mensualmente.

El CGP tenía por objeto promover una agenda de desarrollo conjunta entre los dos territorios de intervención, Picoazá y los Florones. Tomando en cuenta que el Municipio de Portoviejo estaba en el proceso de Certificación como “Municipio Saludable”, para lo cual necesitaba evaluar 55 indicadores de índole territorial, ambiental, social y económico, desde las mesas sectoriales se

Implementado por:



People for development





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

propuso seleccionar una serie de indicadores en dichos ámbitos que pudieran ser monitoreados desde un nivel barrial y/o parroquial.

Como se ha comentado anteriormente, las mesas se lograron reunir en 8 ocasiones entre noviembre y diciembre de 2017, pero la iniciativa no contó con un buen nivel de participación, pudiendo influir varios factores, como que algunas instituciones estaban más interesadas en procesos de planificación y cierre anual y otras involucradas en actividades de campaña electoral, que en promover una estructura de participación *ad hoc* de un proyecto.

En cualquier caso, los comités de gestión locales han permitido canalizar la participación de los/as titulares de derechos de los Florones y Picoazá en el proyecto.

Pregunta 10. ¿La población objetivo ha formado parte de la realmente beneficiada por las acciones del proyecto?

10.1 Foco sobre existencia o no de sesgos en la cobertura

10.2 Foco sobre requisitos para la accesibilidad a los beneficios del proyecto

Para atender a esta pregunta se ha tomado en cuenta los indicadores de evaluación siguientes:

- Información cuantitativa y cualitativa de cobertura general y desagregada por sexo prevista inicialmente y conseguida
- N° e idoneidad de requisitos para participar en las actividades del proyecto

El porcentaje agregado de cobertura para los distintos grupos meta supera ampliamente las cifras proyectadas en el documento de formulación de la intervención, alcanzando un **137% de cobertura global** (Cuadro 21).

Desagregando la cobertura conseguida para cada uno de los grupos meta, hay dos que han conseguido unos porcentajes muy elevados, en concreto la participación de los responsables de OSC y OSB en las capacitaciones para el fortalecimiento organizativo duplican la cifra original prevista (221%), la de los/as comerciantes del Mercado de Picoazá capacitados/as (190%) y las de los/as jóvenes y mujeres insertadas en el mercado laboral alcanzan un porcentaje del 168%. Éste no es un hecho menor, porque si bien hay muchos proyectos que persiguen la inserción laboral de jóvenes y mujeres desempleadas, no es menos cierto que pocos consiguen cifras exitosas y que los porcentajes de cobertura más elevados suelen ser los referentes a la formación, pero pocos consiguen las cifras de inserción laboral que ha logrado el proyecto “Tejiendo Redes”.

En orden descendente, la participación de los/as productores/as de maíz en las capacitaciones ha sido ligeramente inferior a la esperada (74%), así como la de las tejedoras de paja toquilla (30%), con una participación en torno a un tercio de la esperada.

Por otra parte, y aunque no podemos contrastar las cifras de cobertura para todas las actividades ni con el documento de formulación del proyecto ni con una línea de base, se puede afirmar que ha existido una alta participación de grupos meta en las actividades previstas. Entre ellas destaca el significativo involucramiento de miembros de la sociedad civil en el Mapeo Social -657 Total (250 H / 407 M)-, el elevado número de organizaciones de la sociedad civil que fueron acompañadas por el equipo técnico -30 OSC- y la nutrida participación en los intercambios llevados a cabo para conocer la experiencia de las empresas asociativas de Salinas de

Implementado por:



People for development





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

Guaranda, alcanzando los 103 integrantes (53 H / 50 M) de 20 Organizaciones de la Sociedad Civil.

Cuadro 21. Explotación de la cobertura esperada y conseguida por el proyecto

GRUPOS META	COBERTURA ESPERADA	COBERTURA CONSEGUIDA	CUMPLIMIENTO %
Responsables y miembros de OSC/OSB capacitados/as	100 (120)	221 (129 H / 92M)	221%
OSC/OSB capacitados/as	50	48 (30 Avanzada / 18 Básica)	96%
Financiamiento para OSC productivas	10	10	100%
Técnicos/as del GAD Municipal de Portoviejo y dirigentes de Consejos Barriales ²¹	10		
Mujeres y jóvenes que reciben formación laboral	150	167 (94 M / 73 JH)	111%
Mujeres y jóvenes insertados/as en el mercado laboral	25	42 (25 H / 17 M)	168%
Tejedoras capacitadas	100	34 capacitadas	34%
Comerciantes Picoazá capacitados/as	100	191 (137 H / 54 M)	191%
Agricultores/as capacitados/as	50	37 (32 H / 5 M)	74%
Entrega de kits de producción de maíz y maní a agricultores/as	50	51	102%
COBERTURA TOTAL	585	801	137%

A continuación, se presentan los **requisitos** solicitados para la **participación** en las capacitaciones de los siguientes grupos meta: integrantes de Organizaciones de la Sociedad Civil, Comerciantes del Mercado de Picoazá y jóvenes y mujeres desempleadas, así como los criterios para aplicar al fondo concursable del proyecto.

Se establecieron una serie de **criterios** para participar en las denominadas “**capacitaciones avanzadas**” para las OSC, que se detallan a continuación:

- Estar en la zona de intervención del proyecto
- Estar interesado/a en capacitarse
- Pertener a una OSC que no recibiera otro tipo de apoyos
- Que su organización no fuera de carácter familiar
- Que el 33% de las organizaciones fueran del sector Los Florones y el 67% de la parroquia Picoazá
- Ser un actor de la gobernanza al servicio de la comunidad o que tenga una finalidad productiva
- Mayor número de socios
- Compromiso de la organización en que se capaciten por lo menos 7 miembros

²¹ Para el cómputo global, no se han tomado en cuenta las cifras de cobertura de los/as técnicos/as del GAD de Portoviejo ni de la dirigencia de los Consejos Barriales porque no existía ninguna actividad específica destinada a dichos grupos meta.

Implementado por:



People for development





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

Aplicando estos criterios, 30 organizaciones de la sociedad civil fueron seleccionadas para tomar parte de las “capacitaciones avanzadas”, con contenidos teóricos (liderazgo, sostenibilidad, organización y proyectos) y con aplicación práctica de los mismos. A estas 30 organizaciones, hay que añadir otras 18 que fueron incluidas en las denominadas “capacitaciones básicas” con una carga de contenidos inferior. En total la capacitación de las 50 OSC previstas se alcanzó casi en su totalidad y se duplicó la de los/as integrantes de las mismas.

Al grupo de organizaciones capacitadas, se le dio la oportunidad de presentarse al fondo concursable (entre 2.600 y 5.200 \$USD) para iniciar o fortalecer una actividad productiva. Debían de presentar los siguientes requisitos:

- Un perfil de proyecto
- Compromiso de fiel ejecución del proyecto y entrega de informes de seguimiento
- RUC, copia del Acta de constitución de la Organización
- Personería Jurídica
- Copia de los Estatutos y del Reglamento interno
- Lista de actividades realizadas durante los últimos 3 años
- Estrategia o Plan de trabajo
- Lista de socios/as con la copia de cédula
- Carta de motivación

Los criterios de selección estaban encaminados a propuestas que promovieran la autonomía de jóvenes y mujeres a través de la formación e inserción profesional, que fueran iniciativas de desarrollo socioeconómicas sustentables e innovadoras y ambientalmente amigables. Fueron directamente descalificadas las iniciativas presentadas por organizaciones que tuvieran una visión política partidista o ideológico religiosa. Las aquellas que cumplieron con los requisitos precedentes, fueron valoradas siguiendo los siguientes criterios de evaluación: pertinencia, eficacia, viabilidad, capacidad de gestión, capacidad financiera y contribución del proponente.

De las 16 propuestas recibidas, el Comité de Socios, decidió aprobar 10 proyectos, uno más de los 8 inicialmente previstos, al haber un empate en la puntuación de dos propuestas y contar con disponibilidad de fondos.

Para decidir qué sectores del **Mercado de Picoazá debía de tratar de fortalecer** la intervención, se tomaron en cuenta los resultados del informe “Potencialidades Productivas: análisis del comercio en Picoazá”, integrada en el “Diagnóstico y Plan de Desarrollo Socioeconómico Territorial” y del análisis del equipo técnico. Como consecuencia, se distinguieron los siguientes criterios de selección de los/as comerciantes:

- Que puedan garantizar una mínima estabilidad en el tiempo.
- Que den algún valor agregado al producto más allá de la intermediación de la compra-venta.
- Que puedan tener más impacto en el desarrollo socio económico de la parroquia.
- Que favorezcan el consumo de productos locales.
- Con mayor índice de informalidad.
- Más vulnerables: Menor capacidad financiera y menor nivel de asociatividad.

Implementado por:



People for development





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

El equipo técnico del proyecto advirtió que el grupo con mayor necesidad de apoyo era el de comerciantes de perecibles, que además iban a contar con la construcción de una infraestructura para desempeñar su actividad. Los giros seleccionados para fortalecer sus capacidades fueron: a) Frutas y verduras b) Cárnicos, lácteos y pollos c) Pescados y mariscos d) Abarrotes y e) Comedores.

Para la participación en las **formaciones destinadas a jóvenes y mujeres** en el Sector Los Florones, se aplicó una encuesta a los/as interesados/as que permitía obtener información relativa a su nivel de formación de partida, su situación laboral y sus preferencias por alguna de las temáticas seleccionadas para las capacitaciones. Además de la encuesta, los/as participantes debían de rellenar una ficha de inscripción, otra de compromiso con el proyecto, otra de entrevista de acuerdo al área de inscripción que habían seleccionado y un acta de recepción de los materiales entregados.

Del análisis de los distintos criterios de selección y de las cifras de cobertura obtenidas -superiores a la esperada-, se puede inferir que los **grupos destinatarios** de la acción **concordan con los originalmente previstos** y que **no han existido sesgos en la cobertura** que hayan impedido su participación en el proyecto.

7

CONCLUSIONES

PERTINENCIA.

Diseño del proyecto: lógica vertical y horizontal.

- La **lógica vertical de la intervención** es **coherente**, existe vínculo lógico y jerárquico en las relaciones causa-efecto desplegadas entre el objetivo general del proyecto²², el objetivo específico²³, los tres resultados esperados y sus actividades. Resulta consistente la visión de una sociedad civil empoderada y fortalecida (R1) participando en procesos de planificación de desarrollo económico (R2) y posteriormente liderando dichos procesos de desarrollo económico desde el fortalecimiento de cadenas de valor y de la inserción laboral (R3).
- Sin embargo, hay dos **aspectos** que le **restan consistencia al diseño** de la propuesta. En primer lugar, la creación de estructuras participativas *ad hoc*, como la promoción de la creación de un Comité de Gestión Participativa, en vez de intentar apoyarse y fortalecer estructuras participativas preexistentes²⁴. En segundo lugar, el levantamiento desde un proyecto de cooperación de Planes de Desarrollo Económico de las dos parroquias urbanas de intervención, para ser posteriormente integradas en el sistema de

²² Contribuir a fortalecer el papel de la sociedad civil como actor en la gobernanza y promocionar un crecimiento sostenible e inclusivo.

²³ Fortalecer las capacidades de las OSC/OSB involucradas y facilitar su participación a las acciones municipales, promoviendo y apoyando iniciativas sostenibles e innovadoras de desarrollo socioeconómico entre las poblaciones más carentes que viven zonas vulnerables afectadas por el terremoto en la ciudad de Portoviejo.

²⁴ Asambleas Ciudadanas Parroquiales, Consejos Barriales y Consejos Parroquiales Urbanos para el ámbito parroquial.

Implementado por:



People for development



planificación del cantón Portoviejo, entendiendo que la responsabilidad del ejercicio de planificación recae sobre las instituciones públicas competentes²⁵, en este caso las parroquiales.

- La **lógica horizontal**²⁶ presenta carencias en la formulación de los indicadores, que permiten monitorear el avance de las actividades y productos, pero con mayor dificultad medir los resultados y el impacto de la intervención.

EFICIENCIA.

Modelo de Gestión.

- Las **instancias** para la **gestión del proyecto** fueron el **Directorio y el Equipo técnico**. La primera, destinada a la toma de decisiones estratégicas, estaba formada por las cinco instituciones integrantes del consorcio. La segunda, responsable de las decisiones operativas, estaba formada por una coordinadora expatriada, perteneciente a CESAL y diez miembros del equipo contratados por AVSI²⁷.
- A pesar de la firma de convenios entre AVSI y los miembros del consorcio, **no** existió **claridad total en los roles** que cada integrante del consorcio debía de asumir, ni tampoco se respetaron el reparto de responsabilidades prevista originalmente para la coordinación de cada resultado²⁸, la mayoría de las cuales fueron asumidos por el equipo técnico.
- Hubo **distintos niveles de intensidad** en el **involucramiento** de las integrantes del **consorcio**, en el que AVSI²⁹ asumió la mayor parte del peso de la implementación tanto técnica como administrativa; CESAL la coordinación; el GAD Municipal de Portoviejo contó con una participación desigual, con mayor involucramiento de las Direcciones de Desarrollo Social y de Desarrollo Productivo y con mucho menor de la de Participación Ciudadana; y en el que el papel de CUET y CRISFE fueron de más a menos, perdiendo relevancia con el paso de los meses.
- La composición del **equipo técnico** fue una de las claves del **éxito** del proyecto. Varios de ellos, al haber trabajado previamente en las zonas de intervención, partían del conocimiento de actores y organizaciones, lograron generar confianza y contaron con un alto nivel de compromiso, adaptando el horario de las actividades (reuniones y capacitaciones) a las necesidades de los/as titulares de derechos.
- Uno de los hándicaps de la intervención es que fue **administrada** desde **Quito** a pesar de que el proyecto se ejecutaba en Portoviejo. A pesar de los esfuerzos de planificación y coordinación con el equipo técnico, tener la administración a cientos de kilómetros restó eficiencia a la implementación.

Articulación y colaboración institucional.

²⁵ El diseño de Planes de Desarrollo Parroquiales recaen sobre los GAD Parroquiales, según las competencias expresadas en el COOTAD.

²⁶ La lógica horizontal analiza la coherencia del conjunto Objetivo-Indicadores-Fuentes de Verificación de una intervención.

²⁷ Un/a coordinador/a para cada uno de los resultados, un técnico laboral, un técnico social, un técnico para comercio exterior y asuntos legales (estos dos últimos no previstos originalmente), un pasante de comunicación, un logista y personal administrativo.

²⁸ El primer resultado debía de ser coordinado por CUET, el segundo por CESAL y el tercero por AVSI y CRISFE.

²⁹ Entidad responsable de la financiación y contratante del equipo técnico, con excepción de la coordinadora.



Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

- El proyecto ha conseguido tejer una **red de alianzas** estratégicas, seleccionadas en virtud de sus experticias, con 6 Universidades, 2 Institutos Nacionales de Investigación, 11 Instituciones Públicas centrales, 2 Empresas Públicas Municipales, 18 Empresas Privadas, 2 Fundaciones, 2 Corporaciones y 1 Grupo de Cooperativas que han permitido generar valor agregado en varios de los componentes del proyecto, como la instalación de capacidades, la asistencia técnica de asociaciones productivas, la inserción laboral de jóvenes y mujeres y el fortalecimiento de varios eslabones de las cadenas de valor agrícola o de la paja toquilla.
- La **modalidad de articulación** con estas instituciones se realizó a través de **reuniones de trabajo bilaterales** entre el equipo del proyecto y de la institución. En algunos casos, esta articulación derivó en **convenios** de cooperación³⁰, aunque en la mayoría de los casos, no fue necesario.
- La más ambiciosa **tentativa de articulación interinstitucional** se produjo al interior del Comité de Gestión Participativa, en el que se constituyeron tres Mesas temáticas: Territorial, Social y Productiva, con la participación de instituciones públicas, academia y sociedad civil. Las mesas se lograron reunir en 8 ocasiones entre noviembre y diciembre de 2017, pero la iniciativa no contó con un buen nivel de participación y tanto las mesas como el Comité acabaron por desaparecer.

EFICACIA.

- El **nivel de consecución** de los objetivos y **resultados** es **alto**. El 76 % de sus indicadores alcanzaron el 100 % de cumplimiento, el 12 % se situaron entre el 50 y el 99% del indicador y el 12% no lograron superar el 49% del cumplimiento.
- Los principales **logros** relacionados con el **objetivo específico** del proyecto han sido el elevado número de que OSC han participado de manera activa en los Consejos Locales y en general en las actividades del proyecto; que se levantaran dos Planes de Desarrollo Económico de las parroquias Picoazá y Andrés de Vera utilizando una metodología participativa y se entregaran al Alcalde de Portoviejo para ser tomadas en cuenta en los instrumentos de planificación cantonal y que se aumentaron los ingresos familiares desde los 90,9 \$USD del valor basal³¹ a los 241 \$USD de media de los principales grupos meta.
- Los **principales logros** conseguidos en el marco del **primer resultado** han sido el mapeo de organizaciones sociales; la capacitación de 221 (129 H / 92 M) miembros de las **OSC** en: liderazgo y resolución de conflictos, alternativas de financiación, organización y estrategia y proyectos; la elaboración de una **Línea de Base** sobre las organizaciones de las dos parroquias, en la que se establecían los valores de partida de las organizaciones en aspectos organizativos³² y productivos³³; el acompañamiento a las organizaciones, lo que les permitió mejorar su desempeño tanto en el ámbito asociativo como en el productivo; los intercambios de experiencias tanto a nivel local como la realizada para visitar el modelo de cooperativismo comunitario de Salinas de Guaranda, una experiencia

³⁰ Ministerio de Relaciones Laborales y Empresa Pública Porto Aguas.

³¹ En la matriz de marco lógico se menciona la cifra de 350 \$USD como valor de línea de base de los ingresos mensuales del conjunto de los grupos meta, aunque parece poco probable que muchos de los colectivos alcancen ese valor. La estimación del evaluador se sitúa en torno a los 91 \$USD.

³² Aspectos legales; organización y estrategia; liderazgo; participación y toma de decisiones; aspectos administrativos y aspectos financieros.

³³ Organización empresarial; análisis de negocio; producción; comercialización; marca e insumos publicitarios.





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

altamente valorada por los/as titulares de derechos; y la selección, financiación y acompañamiento de 9 propuestas productivas presentadas por 16 OSC de las dos parroquias. La creación de los Comités de Gestión Local, uno por parroquia, formados por 10 organizaciones tuvieron un papel relevante en la participación de la comunidad en el proyecto, no así el Comité de Gestión Participativa, entendida como espacio de articulación interinstitucional para el desarrollo de las dos parroquias, que no contó con un buen nivel de participación y finalmente, desapareció.

- Respecto al **segundo resultado** los principales logros han sido la realización de los productos previstos: un diagnóstico socioeconómico y los Planes de Desarrollo Económico de las parroquias Picoazá y Andrés de Vera; la presentación de los mismos ante el alcalde de Portoviejo, a cargo de 17 organizaciones sociales; la capacitación al Departamento de Planificación del GAD de Portoviejo para la incorporación de metodologías participativas en los PUGS (Planes de Uso General del Suelo); la realización de la sistematización y evaluación final externa previstas.
- En relación al **tercer resultado**, son destacables los avances conseguidos en la inserción laboral de jóvenes y mujeres, en la cadena de valor de la paja toquilla, en la agrícola y con los/as comerciantes del Mercado de Picoazá, que se detallan a continuación:

Formación profesional e inserción laboral.

- Se **formaron profesionalmente** 167 jóvenes y mujeres (94 M / 73 H) y se lograron **insertar en el mercado laboral** a 42 mujeres y jóvenes (17 M / 25 H). Con total seguridad, una de las claves del éxito de este componente fue el trabajo de identificación de los nichos de empleo, la identificación de las carencias formativas que las empresas detectaban en sus empleados/as, la definición de mallas formativas para cada puesto conjuntamente con las empresas y la relación de confianza generada con las empresas para la posterior inserción laboral.

Cadena de valor de la paja toquilla.

- Son destacables tanto la **investigación de campo**, que permitió conocer el número, la localización de las tejedoras, así como el escaso margen de beneficio económico³⁴ que obtenían en la producción de sombreros; la **capacitación** en tejido, acabado y alistado; en menor medida, la dotación de **equipamiento** que, si bien permitió a las tejedoras de ASOARTE realizar tareas de acabado y alistado de sombreros, también conllevó una serie de problemas por la calidad de las maquinarias donadas por la cooperación checa, a las que estuvo que estar sometiendo a un continuo mantenimiento; y, con toda seguridad el análisis formulado en el **plan de comercialización** de los sombreros de paja toquilla de Picoazá, en el que se propuso que se elevara el precio de venta de los sombreros, tomando en cuenta la producción mensual por tejedora (1 sombrero de calidad 8-10 PPL diario), para que pudieran cobrar un SBU por su trabajo. Este hecho, con el riesgo que conllevaba aumentar el precio del producto, lejos de suponer un descenso en la compra de los mismos, ha provocado que las tejedoras que le venden a ASOARTE reciban 10\$USD por sombrero, cuando antes recibían la mitad, y que los/as intermediarios/as se hayan visto obligados a ofrecer por lo menos 8 \$USD por la compra de sombreros.

Cadena de valor agrícola.

- La **producción de maní y maíz mejoró** gracias a la dotación de kits de insumos y semillas, la realización de pasantías a las instalaciones del INIAP y a la asistencia técnica. También

³⁴ Los/as intermediarios/as pagaban 5 \$USD por sombreros de calidad 8-10 PPL sin acabados, con una media de 8 horas de trabajo.

Implementado por:



People for development





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

se instaló una secadora de maíz que permitirá trabajar el proceso de transformación del maíz para la producción de balanceado para pollos y ganado porcino.

Mercado de Picoazá.

- Se logró fortalecer las competencias del grupo de comerciantes de perecibles en **gestión de negocio y buenas prácticas** para el **puesto de venta** de productos perecibles, y en innovación y promoción de la comercialización. Los resultados de las evaluaciones demuestran cambios de comportamiento, fundamentalmente vinculados a la higiene y en la atención al cliente, aunque queda todavía un amplio margen de mejora para la instalación completa de competencias.

Factores externos generales.

- Los principales **factores externos** que han incidido en la consecución de los resultados han sido: la desconfianza generada por promesas no cumplidas de intervención formuladas por otros actores institucionales y de la cooperación internacional en el periodo post terremoto; la creación de una red de apoyos especializados gracias a la alianza con instituciones públicas, privadas y con la academia; el empoderamiento de las asociaciones, que hace que sean ellas las que lideren varios de los procesos del proyecto y el acierto en la conformación del equipo técnico, formado por personas con experiencia previa en las zonas de intervención, empatía y compromiso.

Factores externos vinculados a la inserción laboral.

- La corta temporalidad de los **contratos laborales** que ofrecen las empresas de seguridad al personal capacitado por el proyecto, muchas veces condicionado porque dichas empresas firman igualmente contratos de corta duración con instituciones públicas (ej: hospitales) para ofrecer sus servicios.

Factores externos vinculados a la cadena de valor de la paja toquilla.

- De corte **positivo**, ha influido que el tejido tradicional de la paja toquilla sea considerado patrimonio cultural inmaterial de la humanidad por la UNESCO, lo que le proporciona mayor demanda y valor en el mercado, y la capacidad de la asociatividad para incidir en el precio del sombrero, al decidirse a valorar de una manera más justa su trabajo/hora.
- De corte **negativo**, el miedo de las tejedoras a que los/as intermediarios/as no les compraran sus sombreros si se aumentaba el precio, lo que inicialmente les limitaba la mejora en sus condiciones económicas, aunque posteriormente lograron revertir la situación.

Factores externos vinculados a la cadena de valor agrícola.

- **La sequía** redujo las expectativas de productividad de maíz durante el 2018. Antes del proyecto, la ratio de productividad por hectárea era de 81 quintales, se esperaba elevarla, pero como consecuencia de la sequía en 2018, se redujo a algo menos de 62 quintales por hectárea.

Factores externos vinculados al Mercado de Picoazá.

- Los **hábitos de higiene y de atención al público de los/as comerciantes** eran incompatibles con los que se propusieron a través de las capacitaciones y el acompañamiento en el Mercado de Picoazá. Este hecho ha supuesto que la incorporación de dichos hábitos haya sido paulatino, no generalizado y no exento de resistencias.





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

IMPACTO.

- El **impacto económico** sobre los **grupos meta** es uno de los principales **puntos fuertes** del proyecto. Se detallan a continuación los más destacados clasificados por grupo meta:
 - Jóvenes y mujeres. Se ha conseguido un **incremento medio en los ingresos** de 335 \$USD mensuales (+423 %) con respecto al inicio del proyecto. Todas las personas que han logrado la inserción en el mercado laboral reciben el salario básico unificado.
 - Se ha conseguido un **26% de inserción de jóvenes y mujeres** como media de las 6 especializadas ofrecidas³⁵ y un **100% de inserción** en la especialidad de **guardias de seguridad**, un **32%** en la de **Agentes de Ventas** y un **28%** en la de **hostelería**.
 - Cadena de Valor de la Paja Toquilla.
 - Se ha revalorizado el trabajo de las tejedoras, pasando a valorar cada hora de trabajo de 0.875 \$USD a 2,9 \$USD. Teniendo en cuenta la venta de sombreros durante los meses de abril y mayo, las **ganancias netas** por la **mano de obra fueron entre 88 y 110 \$USD mensuales**, aunque el objetivo es que las tejedoras obtengan un sueldo básico unificado.
 - Cadena de valor agrícola.
 - El grupo de agricultores/as de la Asociación Sabana del Florón gracias a las capacitaciones recibidas, consiguieron aumentar aproximadamente un 20% la producción de maíz y un 18% la de maní, a pesar de la sequía que se produjo en el 2018. Los ingresos económicos de los productores de maíz habrían ascendido desde los 1.175 \$USD hasta los 1.455 \$USD y los de maní de 1.423 a 1.681 \$USD.
- Otros impactos de **índole cualitativo**, son el fortalecimiento de las competencias, la mejora de la autoestima de los/as titulares de derechos, que la titulación de la formación profesional para jóvenes y mujeres esté avalada por la SETEC y en algunos casos, la independencia económica conseguida al aumentar los ingresos económicos.
- **Todas las organizaciones** mejoraron en los indicadores de valoración vinculados a **aspectos organizativos y productivos**. Los aspectos asociativos en los que mayor avance consiguieron fueron los de organización y estrategia, los administrativos y los de participación y en menor medida, los aspectos legales y financieros. En los aspectos productivos, las organizaciones mejoraron fundamentalmente en el análisis del negocio y en menor medida en el resto de aspectos analizados.

SOSTENIBILIDAD.

Instalación de capacidades.

- El proyecto desarrolló diversas acciones encaminadas a instalar y fortalecer las capacidades de los grupos meta, lo que ha favorecido su **empoderamiento**:

³⁵ Especialidades ofertadas gracias al proyecto: Guardia de seguridad, hostelería, agentes de ventas, limpieza hospitalaria, mantenimiento de tuberías de agua potable y alcantarillado y mercaderista.

Implementado por:



People for development





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

- Los miembros de las **organizaciones de la sociedad civil** recibieron cursos sobre liderazgo, sostenibilidad, organización y proyectos, en dos modalidades: básica³⁶ y avanzada³⁷, ésta última con mayor carga horaria. Gracias a dicha formación, todas las organizaciones mejoraron los indicadores de valoración de aspectos organizativos y productivos.
- Los **jóvenes y mujeres**, que recibieron cursos sobre competencias blandas y formación profesional, están mejor preparados para enfrentarse a procesos de selección, cuentan con un título profesional avalado por la SETEC y uno de cada cuatro, ha logrado encontrar un empleo.
- Las **tejedoras** han logrado mejorar la técnica de tejido y en la actualidad ya pueden llevar a cabo las labores de alistado y acabado de sombreros, que previamente no realizaban. Esto les genera un valor agregado a sus sombreros, mejorando su calidad y elevando el precio de venta.
- Los/as **agricultores/as** de la asociación Sabana del Florón han mejorado la productividad de los cultivos del maní y maíz y cuentan con las competencias para elaborar balanceados para alimentación animal.
- Los/as **comerciantes** del Mercado de Picoazá han mejorado algunos aspectos de la atención al cliente y en las buenas prácticas de manipulación de alimentos, con cambios positivos en la higiene personal y la indumentaria y en la limpieza del puesto de venta, pero con menos éxito en lo relacionado a llevar los inventarios de los productos y el registro básico de ventas.

Empoderamiento de las mujeres.

- El **acceso de las mujeres** a las actividades del proyecto ha sido considerable, alcanzando una participación del 43% en las principales actividades, con los índices más elevados de involucramiento en aquellas vinculadas a la cadena de valor de la paja toquilla (100%) y en las de formación profesional (56%) y con índices menores, pero igualmente representativos, en la capacitación de los miembros de las OSC (42%) y en la inserción laboral (40%). Así mismo, las mujeres forman parte de las directivas de los Comités de Gestión Locales de Picoazá (40%) y los Florones (30%).
- Desde el proyecto se han tomado **acciones afirmativas de género** para fomentar el empoderamiento de las mujeres, que se evidencian en el diseño de actividades específicas destinadas a la formación profesional y la inserción laboral de mujeres; el combate de estereotipos de género en el acceso al empleo, al proponer ternas de candidatas para trabajos tradicionalmente asociados a los hombres; al revalorizar el tejido de los sombreros de paja toquilla, consiguiendo que se triplique el valor de la hora de trabajo de las tejedoras; o al incluir un criterio de valoración de las propuestas que se presentaron al fondo concursable, vinculado a la promoción de la autonomía de las mujeres a través de la formación profesional.

³⁶ De 16 horas de duración.

³⁷ De 27 horas de duración.

Implementado por:



People for development





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

PARTICIPACIÓN / COBERTURA.

- El porcentaje agregado de cobertura para los distintos grupos meta supera ampliamente las cifras proyectadas en el documento de formulación de la intervención, alcanzando un **137% de cobertura global**.
- Comparando la **cobertura** prevista y la **alcanzada**, los mejores índices se han obtenido en la participación de los responsables de OSC y OSB en las capacitaciones para el fortalecimiento organizativo (221%), la de los/as comerciantes del Mercado de Picoazá capacitados/as (190%) y las de los/as jóvenes y mujeres insertadas en el mercado laboral alcanzan un porcentaje del 168%. Entre los grupos meta cuya cobertura ha sido inferior a la esperada, destacan la de los/as productores/as de maíz en las capacitaciones (74%), así como la de las tejedoras de paja toquilla (30%), con una participación en torno a un tercio de la esperada.
- No han **existido sesgos en la cobertura** ni requisitos que hayan impedido la participación de los grupos destinatarios previstos en el diseño de la intervención.

8

RECOMENDACIONES

GENERALES.

1. El proyecto, en su corta duración, ha logrado iniciar varios procesos que necesitan ser consolidados en una **segunda fase** (como el acompañamiento a OSC, el fortalecimiento de la comercialización de la cadena de valor de la paja toquilla y de la del balanceado producido por la asociación Sabanas del Florón o la plena asunción de las BPM de alimentos por parte de todos/as los/as comerciantes del mercado de Picoazá), por lo que se recomienda darle continuidad en una segunda fase de intervención.
2. Aprovechando la existencia de **otros donantes** trabajando en temáticas similares (paja toquilla, artesanías, agricultura) en la provincia, sería interesante buscar una **articulación** para reforzar los procesos iniciados.
3. De cara a futuras intervenciones se recomienda la conformación de un **consorcio más selectivo**, en el que se definan (o redefinan) con total claridad los roles que va a jugar cada uno de los miembros y del que sólo deberían de formar parte organizaciones que puedan ofrecer un valor agregado específico al momento actual del proyecto. Las preguntas a realizarse para la reconfiguración del consorcio serían: ¿Qué puede ofrecer esta organización en el momento actual de la intervención?, ¿qué rol puede desempeñar (por experticia, disponibilidad de personal, involucramiento, etc.) en el momento actual del proyecto?
4. La **administración** de un proyecto se debe de realizar **in situ**, no a distancia. Se propone la conformación de un equipo administrativo en la zona de intervención del proyecto.





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

DISEÑO DE LA INTERVENCIÓN.

5. Es necesario que los **indicadores** del proyecto sean “**RACER**”, es decir que reúnan las siguientes condiciones: que sean Relevant (Pertinentes respecto de lo que deseamos medir), Accepted (sean aceptados por el personal y por otros operadores), Credible (realistas), Easy to monitor (fáciles de hacer el seguimiento) y Robust (resistentes, que serán útiles y no estarán sujetos a manipulación). Así mismo se recomienda que se formulen indicadores de impacto que permitan medir la consecución de los objetivos del proyecto.
6. De cara a contribuir a la transversalización del enfoque de género, se recomienda la **desagregación por sexo de todos los indicadores** con dicha potencialidad.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

7. El entramado de relaciones institucionales ha sido uno de los factores clave en la consecución de los resultados. Es conveniente mantener las alianzas con instituciones públicas, privadas y academia en cada uno de los componentes del proyecto.

PLANES DE DESARROLLO ECONÓMICO / PARTICIPACIÓN CIUDADANA.

8. De cara a futuras intervenciones, se recomienda ceder el **liderazgo de la formulación** de planes de desarrollo a las **instituciones públicas competentes**. El rol de la cooperación internacional debe de ser el de apoyar esos procesos, más no el de liderarlos. A priori no parece aconsejable que un proyecto de cooperación contrate una consultoría para el levantamiento de un plan de desarrollo económico que le competa a una institución pública (GAD parroquial), sin la seguridad de que posteriormente vaya a ser tomada en cuenta por otra institución pública (GAD municipal).
9. Se recomienda que las OSC lleven a cabo **acciones de seguimiento** para la inclusión de los Planes de Desarrollo Económico parroquiales formulados en la planificación municipal y en su planificación presupuestaria.
10. El **rol del GAD Municipal de Portoviejo** y de los Departamentos involucrados en el proyecto deben de ser claramente **proactivos** para que los planes de desarrollo económicos parroquiales de Picoazá y Andrés de Vera sean tomados en cuenta en la formulación de los instrumentos de planificación municipales.
11. Se recomienda a las **OSC** y a sus representantes se involucren en el **Sistema de participación ciudadana municipal** (Consejos Barriales y Parroquiales Urbanos) de cara a fortalecer su rol en la formulación y control de la implementación de políticas y estrategias municipales.

ASOCIACIONES BENEFICIARIAS DE FONDO CONCURSABLE.

12. Sería recomendable que se continuara realizando el **acompañamiento** a las **iniciativas financiadas**, de cara a fortalecer bien sea sus procesos de producción, acopio, transformación y comercialización.
13. Las propuestas productivas deben de ser **monitoreadas** en base a la formulación y seguimiento de indicadores objetivamente verificables.





Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

INSERCIÓN LABORAL.

14. De cara a la selección de nuevas especialidades de formación profesional que permitan aumentar los porcentajes de inserción laboral de jóvenes y mujeres, convendría **actualizar el sondeo** realizado con **las empresas** y cruzarlo con la oferta de formación existente, para la identificación de nichos de mercado todavía no explotados ni cubiertos por las instituciones educativas, especialmente para poder reemplazar, en el caso de ser necesario, aquellas especialidades con más bajos porcentajes de inserción laboral³⁸.
15. Sería interesante promover que las empresas ofertantes de empleo puedan contribuir en la **sostenibilidad** de los **procesos de formación**. La modalidad de contribución podría ser bajo la modalidad de la financiación directa, total o parcial de los cursos de formación o bajo la modalidad de “devengo”, por la cual el personal contratado, deja de percibir un porcentaje de su remuneración por un periodo de tiempo en concepto de devengo de la formación recibida. Para ello previamente debería de existir un compromiso de contratación de un porcentaje de los/as estudiantes.
16. Conviene mantener la **flexibilidad** para incorporar ajustes y sugerencias de las empresas a los currículos de las especialidades que permitan ajustarse a la evolución en tiempo casi real del mercado laboral.
17. Se recomienda que se pueda crear una **bolsa de trabajo** que recoja los puestos de trabajo ofertados por las distintas empresas y que pueda ser difundida por diversos medios (a través de las redes sociales de las OSC, de las instituciones responsables de la formación, etc.) y, de esa manera, los/as estudiantes puedan contar con más información de cara a la especialidad a cursar.
18. Se recomienda llevar a cabo un **seguimiento** de los/as jóvenes y mujeres contratadas, que podría hacerse vía cuestionario, de cara a conocer sus condiciones laborales (remuneración, tiempo de contratación, beneficios laborales, etc.) y también de cara a conocer qué aspectos del perfil competencial necesitaría reforzar y cuáles competencias desarrolladas en los procesos de formación han sido los que más le han ayudado a ejercer su empleo.

CADENA DE VALOR DE LA PAJA TOQUILLA.

19. Se requiere seguir **fortaleciendo las competencias** instaladas en todo el proceso de producción (tejido, acabado y alistado) y en procedimientos administrativos y comerciales, que son dos áreas con un nivel bajo de desempeño.
20. **Producción.**
 - a. Sería recomendable enfocar una parte de la producción hacia un **mercado más selecto**, al que se accede a través de la generación de valor agregado en cada producto, es decir optar por sombreros más finos, y por lo tanto de mayor valor en el mercado, que permitieran generar mayores ingresos económicos a las tejedoras.
 - b. Conforme la Asociación vaya obteniendo beneficios, sería interesante destinar un porcentaje pequeño de los mismos, a la **innovación**, a la creación de nuevos

³⁸ Mantenimiento de alcantarillado y sistemas de agua potable y limpieza hospitalaria.



productos o variaciones de otros clásicos, que permitan explorar nichos del mercado todavía no explotados.

21. Después del esfuerzo realizado para la capacitación de las tejedoras tanto en el tejido como en el alistado y acabado de los sombreros, el reto más importante es la **comercialización**.
- c. El Plan de Comercialización apunta una serie de medidas, como la venta de sombreros en el Museo de Jaboncillo y el desarrollo de una estrategia de marketing en redes sociales y página web. En la era de las nuevas tecnologías, la estrategia de marketing debería enfocarse hacia la promoción y venta de productos **on line**. Las estrategias utilizadas hasta la fecha (Facebook e Instagram y web <http://picoaza.travesiaec.com/>³⁹) no han logrado una gran visibilidad para los sombreros de la marca “Picoazá Toquilla Quality” y no cuenta con una página web, que debe de ser desarrollada.
 - d. Sería interesante mantener la presencia en **Ruedas de Negocios** y Ferias de Exportación, en la que poder presentar los productos más emblemáticos.
 - e. El programa **Exporta Fácil** ofrece la oportunidad de facilitar los trámites y costos de exportación a MIPYMES y artesanos/as, pudiendo enviar paquetes de hasta 30 kilos de un valor total declarado inferior a 5.000 \$USD por paquete.
 - f. Se sabe que el mercado bio sigue en alza y que es un mercado de alto valor. Se pueden aplicar **estrategias de marketing ecológico**, y **promocionarlas** adecuadamente, que consideren cuestiones que afectan al/a consumidor/a, como la producción “limpia”, la utilización de productos reciclables y reciclados, la minimización de envases y en lo posible la utilización de envases biodegradables o la reducción del consumo de energía.
22. ASOARTE sigue necesitando **asistencia técnica** y acompañamiento **in situ** en cada una de las etapas de la cadena de valor.
23. Con la finalidad de que ASOARTE pueda desempeñar de una manera autónoma, sería pertinente que personas vinculadas a la asociación, preferentemente jóvenes, se puedan **especializar** en áreas con un menor nivel de desarrollo: administrativa financiera, comercial, etc.

MERCADO DE PICOAZÁ.

24. El proceso de instalación de **capacidades** necesita ser **reforzado**, en especial la gestión del negocio para que cada comerciante lleve sus registros de ventas y las buenas prácticas de manipulación de alimentos, área en el que un buen número de comerciantes todavía no ponen en práctica la totalidad de las normas de higiene y limpieza.
25. Una buena medida de motivación, podría ser la promoción por parte de la empresa pública Portomercados de un **premio al mejor puesto** del Mercado, e incluso del mejor puesto de la ciudad.

³⁹ 464 seguidores/as de la cuenta “Picoazá Toquilla Quality” de Facebook y 928 de la cuenta “Picoazaec” de Instagram.



Proyecto: CSO-LA/2016-381-847

“Fortaleciendo la Sociedad Civil tras el terremoto: hacia un desarrollo social económico inclusivo y participativo”



Cofinanciado por la Unión Europea

AGRICULTURA.

26. Al igual que se han estandarizado las buenas prácticas de producción agrícola, se deberían de **estandarizar los procesos de transformación** de los balanceados.
27. Se debería de iniciar los trámites para la obtención del **registro sanitario** de los balanceados, con la intención de cumplir con la normativa en el menor lapso de tiempo posible.

PROCOLOS DE SEGURIDAD.

28. PAJA TOQUILLA Y AGRICULTURA. Se requiere la creación de **protocolos de seguridad** acordes con la Normativa de Seguridad y Salud Laboral para las fases de producción, acopio y transporte, que incluya protocolos de uso de los equipos de las asociaciones, con instrucciones sencillos, claras y de obligado uso para todas las personas involucradas en estas acciones.

9

LECCIONES APRENDIDAS

1. El proyecto ha logrado tejer una **red de apoyos institucionales útiles** entre entidades públicas, privadas, académicas y Organizaciones de la Sociedad Civil que han permitido fortalecer la ejecución de los procesos de capacitación, participación ciudadana, formación profesional e inserción laboral o las cadenas de valor.
2. La apuesta por la **generación de valor agregado** en los distintos procesos (capacitando a las tejedoras para la mejora de los acabados de los sombreros de paja toquilla, o a los/as agricultores/as para la elaboración de balanceados) es un acierto que permite enfrentar las subidas y bajadas de precio de las materias primas.
3. La selección de un **equipo técnico**, conformado por técnicos/as locales, con experiencia previa en las zonas de intervención, que conociera y compartiera las dinámicas locales y la realidad socioeconómica y cultural, que hablara el mismo “lenguaje” que los grupos meta y que mantuviera un nivel de compromiso alto, ha sido una de las buenas prácticas susceptibles de ser replicadas en proyectos de similares características.

